

Institut Catholique de Paris – Faculté de Sciences Sociales et Economiques

---

**AIDE AU DEVELOPPEMENT ET ECONOMIE SOLIDAIRE :  
CONVERGENCE DES LUTTES ?**

François Xavier CONNEN

Mémoire de Master 2 : Economie solidaire et logique de marché

Sous la direction d'Elena LASIDA

---

Février 2016

## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire n'a souvent tenu qu'à un fil : que tous ceux qui ont contribué à ne pas le rompre trouvent dans ces lignes, au-delà des mots, l'expression de ma profonde reconnaissance.

Tous mes remerciements vont d'abord à l'Institut catholique de Paris pour la qualité des formations suivies pendant deux ans en sciences économiques et sociales. En particulier, à l'équipe pédagogique du master 2 « Economie solidaire et logique de marché » dont les enseignements, fidèles à la devise de l'Institut, ouvrent grand l'esprit sur le monde. Je ne sais pas comment remercier Elena Lasida pour la direction du master et son accompagnement au long de ce travail : elle fut indispensable.

Ma reconnaissance va également aux professeurs et aux élèves de l'école Hoa Sua à Hanoï qui m'ont accueilli avec bienveillance et simplicité du cœur pendant quatre mois de mars à juin 2015. Aucun ne l'incarne mieux que Ngo Thi Hop, dont l'amitié me reste un bien précieux. Je tiens aussi à remercier l'Institut d'économie du Viêt Nam pour le soutien à la partie recherche de mon stage, en songeant particulièrement à Dao Thi Hoang Mai, responsable des études rurales ; dans l'ambiance bon enfant qui règne au douzième étage du n°1, Lieu Giai Street, les vicissitudes se mâtinent de légèreté !

Plusieurs chaleureux mercis familiaux : à mes parents, sans la générosité desquels mon stage au Viêt Nam n'aurait pas pu avoir lieu ; à oncle Hubert, pour ses précieux conseils en écriture servis par un sens de la formule et de l'humour décapant ; à tante Viviane et oncle Hervé dont l'accueil simple et bienveillant à Brest fut idéal pour travailler ; à Fernand et Quitterie, enfin, dont la pensée ne m'a pas quitté au fil de la rédaction.

Merci à tous ceux qui m'ont délivré des informations et suggéré des pistes de réflexion, en particulier à Serge Guarino, directeur des programmes internationaux de l'ICD, Jean-Luc Perramant, consultant en développement durable, et Jean-Yves Dauvillon, chargé de mission à la CMAIL ; les deux premiers m'ont donné de véritables leçons de réalisme auxquelles ce travail est redevable.

La version finale a été revue suite aux excellentes relectures de Bertrand Cassaigne (sj) et de Cécile Yon : qu'ils soient mille fois remerciés pour leur travail minutieux dans les détails de la langue et de la typographie. Un grand merci également au Père Merckaert et à Tiphaine Vibert pour leurs conseils de lecture avisés qui ont été largement exploités. Mes remerciements très amicaux vont enfin à Clotilde du Lac et Marie Laissy pour des choses invisibles, donc essentielles.

## ABREVIATIONS

AFVP	Association française des volontaires du progrès
AFD	Agence française de développement
APD	Aide publique au développement
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
CCFD	Comité catholique contre la faim et pour le développement (ONG)
CCIV	Chambre de commerce et d'industrie de Versailles
CFA	Centre de formation en alternance
CFP	Certificat de formation professionnelle
CFPF	Certificat de formation professionnelle de formateur
CFVG	Centre franco-vietnamien de formation à la gestion
CMAIL	Chambre de métiers et d'artisanat d'Indre-et-Loire
CPI	Corruption Perception Index
ESS	Economie sociale et solidaire
Horeca	Hôtellerie – restauration - cafés
HS	Hoa Sua (école)
IDE	Investissement direct à l'étranger
IMF	Institution de microfinance
IRD	Institut de recherche pour le développement
LRRD	Linking Relief Rehabilitation and Development
MAE	Ministère des affaires étrangères
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ODD	Objectif du développement durable
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
UE	Union européenne
UN	United Nations
Unicef	Fonds des Nations unies pour l'enfance
USAID	United States Agency for International Development
VTOS	Vietnam Tourism Occupational Skills System
VSO	Volunteer service oversea (ONG)
WUSC	World University Service Canada (ONG)

*« - Bien sûr, dit le renard. Tu n'es encore pour moi qu'un petit garçon tout semblable à cent mille petits garçons. Et je n'ai pas besoin de toi. Et tu n'as pas besoin de moi non plus. Je ne suis pour toi qu'un renard semblable à cent mille renards. Mais si tu m'apprivoises, nous aurons besoin l'un de l'autre. [...]*

*- Que faut-il faire ? dit le petit prince.*

*- Il faut être très patient, répondit le renard. Tu t'assoiras d'abord un peu loin de moi, comme ça, dans l'herbe. Je te regarderai du coin de l'œil et tu ne diras rien. Le langage est source de malentendus. Mais, chaque jour, tu pourras t'asseoir un peu plus près... »*

Antoine de Saint-Exupéry

## INTRODUCTION

Cas d'école... Au-dessus du portail, un large panneau fendillé indique en vietnamien : « Ecole professionnelle d'économie et de tourisme Hoa Sua », accompagné d'un joli logo enrubanné de fleurs précisant « pour les jeunes défavorisés ». L'adresse à Hanoï est bien connue de quelques grandes organisations internationales qui ont apporté au projet un soutien indispensable pendant ses longues années de gestation et de développement. En face du portail, de l'autre côté de la cour, un imposant bâtiment, de couleur ocre noirci ou délavé par endroits, porte les armoiries de l'Espagne, généreux mécène pour la construction des murs de l'établissement. Quelques photos immortalisent dans la poussière du hall d'entrée la visite de la reine consort, le 22 février 2002. A droite de la cour, dans le prolongement du terrain de football envahi par les herbes, trois bâtiments parallèles se font face : l'internat des filles et celui des garçons, séparés par des salles de classe où les élèves s'exercent à l'art difficile de la pâtisserie et de la boulangerie française, à la cuisine européenne et asiatique et au service au restaurant. Dans chaque salle, de grands cadres ornés des drapeaux de l'Union européenne et du Viêt Nam affichent les listes de compétences à acquérir au terme de chaque formation, legs d'un ambitieux programme de développement cofinancé par la Commission européenne et le CCFD<sup>1</sup>. Une plaque tricolore, au-dessus de l'escalier qui mène aux cuisines, rappelle la générosité de l'ambassade de France où les élèves assuraient autrefois le service traiteur du 14 juillet, revêtus de ces uniformes blancs et verts buisson qui font la fierté des générations d'étudiants depuis plus de vingt ans. La bibliothèque attenante à l'internat des filles est aujourd'hui désaffectée, colonisée par les fourmis et les moutons d'une épaisse poussière. On y trouve des beaux livres de cuisine scandinave, espagnole, viennoise, et des manuels scolaires estampillés UN ou VSO<sup>2</sup> spécialement réalisés pour les élèves. Tout, dans cette école, rappelle les heures glorieuses de son histoire internationale, dans un décor flétri où s'éteignent les derniers feux de son rayonnement. On multiplie souvent les études et les évaluations des programmes de solidarité internationale pendant la phase de mise en œuvre, mais on fait rarement le même travail, quelques années plus tard, pour mesurer la durabilité des projets de développement.

Depuis la fin du dernier grand programme de soutien européen, en janvier 2012, la chute de l'école est d'autant plus vertigineuse qu'elle s'était hissée très haut, au sommet du tableau des centres de formation professionnelle au Viêt Nam. Un arsenal d'outils, une panoplie d'activités avaient été mis en place au service de la performance sociale : coopération avec des grands hôtels et restau-

---

<sup>1</sup> Comité catholique contre la faim et pour le développement.

<sup>2</sup> *United Nations et Volunteer Service Oversea.*

rants pour faciliter l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi, formation continue des professeurs et du personnel administratif, accompagnement psychosocial des jeunes en difficulté, suivi médical, présence de volontaires internationaux, réunions des anciens élèves, animation de clubs... Tous les aspects de l'école avaient été couverts par ce programme, qui avait permis de former mille six cents quinze jeunes défavorisés entre 2008 et 2012. Une étude réalisée à cette époque par l'ONG canadienne WUSC<sup>3</sup>, partenaire de longue date, indique en introduction : « L'école Hoa Sua pour les jeunes défavorisés a été (et est toujours) la première école privée de formation professionnelle chef de file au Viêt Nam<sup>4</sup> ». Moins de trois ans plus tard, il ne reste quasiment plus rien de ce qui faisait la renommée internationale de l'établissement. Toutes les activités que nous venons de citer ont pris fin, sans exception. La qualité de la formation professionnelle s'est dégradée de façon spectaculaire, en même temps que la réputation de l'école dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration à Hanoï. Plus de quarante employés ont quitté le navire, parmi lesquels une majorité d'enseignants expérimentés qui n'ont pas été remplacés ; il ne reste plus aujourd'hui qu'une seule professeur de cuisine européenne, jadis l'une des filières phares de Hoa Sua. Les finances de l'école sont déficitaires en 2015 avec des salaires impayés sur plus de trois mois, tandis que les effectifs continuent de fondre à grande vitesse. Le mandat social, enfin, est devenu une simple devanture, comme on expose en vitrine les plus beaux articles pour attirer l'œil du chaland. Tout se passe finalement comme si l'école n'avait vécu que sous la perfusion des capitaux et du soutien étrangers, incapable de prendre racine et vie pour voler de ses propres ailes. Les projets de développement soutenus par la solidarité internationale doivent-ils rendre l'âme sur le seuil de l'autonomie ?

L'étude du cas de Hoa Sua nous introduit au cœur des difficultés rencontrées par les acteurs de la solidarité internationale pour impulser un développement durable dans les pays du Sud, malgré le volume des moyens financiers, matériels et humains qui ont pu être mobilisés. L'articulation du court terme des programmes d'aide (trois à cinq ans le plus souvent) avec le temps long du développement est déjà une gageure, comme le fait très justement remarquer Dambisa Moyo dans un ouvrage paru en 2009 : « Une intervention efficace à court terme peut n'avoir que très peu d'effets bénéfiques durables. Pis encore, elle risque involontairement de saper les chances, si fragiles soient-elles, de développement durable existantes<sup>5</sup> ». Lorsque le succès repose sur les flux de l'aide internationale, le risque est effectivement grand de voir celui-ci se retourner en échec une fois la fontaine tarie ou détournée vers d'autres projets. Paradoxalement, les moyens qui veulent rendre autonomes

---

<sup>3</sup> World University Service Canada

<sup>4</sup> L'étude est disponible en ligne :

[http://assets.wusc.ca/Uniterra/WUSC\\_HoaSua\\_etude%20de%20cas\\_web\\_FR.pdf](http://assets.wusc.ca/Uniterra/WUSC_HoaSua_etude%20de%20cas_web_FR.pdf)

<sup>5</sup> D. Moyo, *L'aide fatale*, 2014, p. 88.

sont souvent ceux-là mêmes qui créent un lien de dépendance, étant tout à la fois responsables de la réussite puis de la faillite d'un projet. Deux questions motivent ainsi notre réflexion : comment éviter le piège de la dépendance pour assurer l'efficacité à long terme d'une intervention étrangère ? Et, de façon plus précise, comment parvenir à une autonomie financière des projets soutenus ? Dans le cas de Hoa Sua, on peut bien sûr blâmer les responsables locaux, leur gestion exécrationnelle des ressources humaines, le manque de transparence dans les comptes de l'école (souligné au moins depuis 2006), la centralisation excessive du pouvoir ou encore l'absence de vision stratégique à long terme. Mais lorsque les programmes d'aide couvrent une bonne partie des dépenses de fonctionnement (salaires du personnel, bourses des élèves), comment l'école pourra-t-elle survivre une fois l'aide épuisée ? Où trouver du jour au lendemain (au 31 janvier 2012 pour HS) les ressources financières nécessaires à la poursuite d'un objectif social, même avec la meilleure administration possible dont une partie se retrouve *de facto* sans salaire ? L'autonomie financière conditionne la durabilité de tout projet social ou environnemental ; c'est l'un des talons d'Achille de l'aide au développement.

La solidarité internationale comme aide au développement naît dans le sillage de la fin de seconde guerre mondiale, marquée par l'enthousiasme et l'optimisme de la paix acquise. Au début des années cinquante, de nouvelles institutions internationales, des agences nationales et des organisations non gouvernementales commencent à œuvrer en faveur du développement des régions les plus pauvres du globe en vue de réduire les inégalités mondiales. La perspective, à cette époque, est de permettre un "rattrapage" par rapport aux pays riches. L'aide s'adresse aux Etats ou aux sociétés civiles des pays que l'on juge sous-développés et prend la forme d'une assistance financière ou technique au sens large (transferts de compétences, conseils, formation...), assortie de conditions plus ou moins précises d'ordre politique, économique, écologique ou simplement éthique quand on fait directement appel aux populations. Soixante-dix années plus tard, l'objectif n'est pas atteint, loin s'en faut, en dépit des centaines de milliards qui ont été consacrés à la tâche<sup>6</sup>. Si certains pays d'Asie et d'Amérique latine se sont comme réveillés, sous l'impulsion de politiques nationales énergiques, le sort de l'Afrique, en revanche, ne s'est guère amélioré. De nombreux pays se sont même enfoncés dans des spirales de violence, de pauvreté et de corruption. Les acteurs de la solidarité internationale se sont heurtés à des difficultés récurrentes qu'ils ne soupçonnaient pas à l'origine et les orientations successives données à l'aide au développement ont peiné à trouver leur légitimation dans des résultats tangibles sur le terrain. De nombreuses voix se sont en outre élevées pour dénoncer une inefficacité, perçue comme un gaspillage des ressources, et parfois même accuser celle-ci d'être respon-

---

<sup>6</sup> Dambisa Moyo avance le chiffre de mille milliards de dollars dépensés sur le continent africain au titre de l'aide au développement depuis les années cinquante, avec un flux qui représenterait en moyenne aujourd'hui 15% du PNB annuel de la zone. Cf. D. Moyo, *idem*, p. 24 et 76.

sable des maux qu'elle prétendait combattre, en particulier de la corruption. Situation plus critique encore, on sait désormais qu'un "rattrapage" des pays riches ne sera de toute façon jamais possible : il faudrait trois ou quatre planètes pour que les sept milliards d'hommes sur Terre puissent vivre à la façon des Américains, dont le niveau de richesses continue toujours sa course vers des hauteurs inconnues. Qui peut croire aujourd'hui à la fable de l'aide au développement ?

La question en appelle aussitôt une autre : qu'est-ce donc que ce développement qui devait être le résultat de la solidarité des peuples ? Avant d'entrer dans les méandres d'un processus mêlant à la fois une dimension subjective d'épanouissement personnel et des caractères extérieurs d'ordre économique, social, technique, politique et culturel, commençons par en donner une définition très simple : le développement pourrait être compris comme l'amélioration durable de la qualité de vie d'une population. Cette hypothèse appelle au moins trois remarques liminaires. Premièrement, l'amélioration de la qualité de vie ne signifie pas nécessairement une augmentation quantitative – même si des cas d'indigence en font une nécessité – mais peut simplement se traduire par un changement d'état : une éducation et une santé meilleures, un logement salubre et mieux isolé, une alimentation plus saine... Cela revient à dire que le développement ne se confond pas avec la croissance économique, indicateur d'une quantité ignorante de la qualité. Deuxièmement, le mot "durable" est d'abord à prendre au sens littéral d'un mouvement qui s'inscrit dans le temps long d'une société, sans être limité aux échéances des mandats politiques ou sociaux des institutions publiques ou privées. Mettre en œuvre un développement durable suppose, par conséquent, de veiller à une conjonction réelle des dimensions sociale, économique et environnementale afin de garantir la soutenabilité du processus. Il y a là un enjeu crucial : aucun progrès social ne peut durer s'il n'est pas accompagné d'un modèle économique viable qui tienne compte des limites de l'environnement. De façon pragmatique dans le champ de la solidarité internationale, cet enjeu devrait enjoindre aux acteurs investis dans la défense de l'environnement et à ceux occupés de justice sociale de ne pas travailler séparément mais de viser à co-construire des projets de développement. De même, des compétences pourraient être recherchées dans le monde de l'entreprise pour trouver des modèles économiquement viables. Troisième remarque à propos du développement : le terme est doté d'une valeur tout à fait positive dans l'imaginaire commun, liée à l'idée d'une "amélioration" aussi vague que désirable pour la terre entière, précisément vague parce qu'elle est la promesse à la fois naïve et magnifique d'un monde meilleur à venir. Ce que l'on a mis sous ce vocable, qui ne bénéficiait pas jusque-là d'un tel prestige, correspond aux progrès nés dans le sillage de la Révolution industrielle : accroissement des biens et des services, hausse du confort domestique, allongement de l'espérance de vie, élévation du niveau d'instruction, élargissement de la gamme des choix individuels... autant

de biens hautement désirables qui ont fini par fabriquer, comme le soutient Gilbert Rist, une véritable croyance religieuse dans les bienfaits supposés du développement. Mais « puisque la croyance combine le vrai et le faux, quelle est la part respective de l'un et de l'autre ?<sup>7</sup> », interroge l'auteur.

Aujourd'hui plus qu'hier, le modèle se fissure de toute part. Nous avons pu croire un temps que le développement était un état d'achèvement, grâce auquel certains pays avaient franchi le divin seuil de l'accomplissement ultime d'une société devenue pleinement ce qu'elle était appelée à être : société développée, repue d'abondance, bénie des dieux, quand d'autres n'étaient encore que sous-développées mais ne tarderaient plus à rejoindre l'avant-garde du monde. Victoire imminente du modèle capitaliste occidental, fin de l'histoire, apothéose triomphante de la modernité. La crise de ce modèle, manifestée par de multiples crises, met brutalement à mal les illusions du passé. L'environnement se révèle par trop étriqué pour notre condition de maître fantasmé de l'univers et vient contrecarrer tous les projets de croissance illimitée que l'on avait formés. Depuis une quarantaine d'années, l'on découvre que non seulement les ressources, renouvelables et non renouvelables, s'épuisent, mais que les déchets et les pollutions s'accumulent en retour, envahissent la terre, les mers et le ciel, transformant peu à peu le berceau de la vie humaine en des champs d'épandages hostiles à la survie de notre espèce et de tant d'autres avec elle. Le climat se réchauffe en raison des émissions anthropiques de gaz à effet de serre, accumulant des nuages noirs à l'horizon comme déjà au-dessus de nous. « C'est pourquoi, parmi les pauvres les plus abandonnés et maltraités, se trouve notre terre opprimée et dévastée, qui gémit en travail d'enfantement<sup>8</sup> », écrit le Pape François en ouverture de son encyclique consacrée à l'écologie. Le progrès des uns met en péril la demeure de tous et cause à l'humanité comme à la création tout entière des préjudices immenses et irréparables. Est-ce là la réalisation de cette promesse d'un monde meilleur ? On constate aussi que la plus grande misère persiste encore et toujours dans les régions les plus "développées" du monde, comme si le niveau global de richesses d'un pays demeurerait totalement impuissant pour améliorer le sort des plus démunis. En fait, comme le montre admirablement Majid Rahnema dans son ouvrage *Quand la misère chasse la pauvreté*, la machine à produire des biens en surabondance est la même qui fabrique systématiquement la misère<sup>9</sup>. Elle entretient l'illusion, toujours démentie et jamais remise en cause, que la richesse des uns finira par faire aussi celle des autres et tient les sociétés en haleine dans une course à l'avoir-toujours-plus au détriment de l'être-soi et de l'être-au-monde, pour parler dans le langage heideggérien. D'où un sentiment de vacuité intérieure qui hante les sociétés nanties, oublieuses des valeurs anciennes remplacées par les valeurs du commerce, une atrophie de l'âme et

---

<sup>7</sup> G. Rist, *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*, 2012, p. 91.

<sup>8</sup> Pape François, *Laudato Si'*, 2015, §2.

<sup>9</sup> Cf. M. Rahnema, *Quand la misère chasse la pauvreté*, 2009, p. 15.

du lien social qui replie chacun davantage dans sa sphère individuelle et privée, un assèchement enfin des qualités humaines dans un climat de suspicion généralisée à l'égard d'autrui. Dans les rues de Paris, Londres ou New York, on laisse mourir de froid chaque hiver des "SDF" échoués devant les vitrines de Noël d'où ils sont chassés sans ménagement. Tout cela ne devrait-il pas avoir raison des plus belles espérances que l'on avait placées dans l'idée même du développement, qui se révèle n'être finalement qu'une chimère de l'Occident, un rêve hollywoodien vendu à l'échelle planétaire ?

Pourtant, au Nord comme au Sud, contre vents d'ouest et marées montantes, de nouveaux modèles voient le jour et s'escriment à frayer un passage vers des horizons plus éclaircis. C'est même un véritable bouillonnement qui semble s'emparer des sociétés civiles, en quête de retrouver un cadre de vie sain, de faire accéder les plus démunis à une existence digne, de conserver ou de retrouver la richesse des relations humaines et des valeurs immatérielles. On voit fleurir ici et là de multiples initiatives qui renouent avec une véritable anthropologie économique, bouleversant les schémas classiques du développement, qui proposent de nouvelles articulations entre l'échelle locale et globale, de nouveaux rapports à la nature, à soi et à autrui, qui inventent en un mot de nouvelles façons de "faire société" au sens économique et social que le mot recouvre. Ce sont à la fois des élans singuliers, parfois isolés, et de vastes mouvements et réseaux qui émergent et commencent à se structurer pour porter sur les scènes nationale et internationale des alternatives et des voix dissonantes. Par exemple, en France, l'économie sociale et solidaire (ESS), dont on trouve des formes analogues dans toute l'Europe. Sous de multiples noms, en des idiomes asiatiques, africains ou occidentaux, d'autres modèles paraissent, mettant en pratique de nouvelles solidarités que des penseurs commencent aujourd'hui à théoriser. Les Objectifs de développement durable<sup>10</sup> (ODD), adoptés en 2015 par les membres des Nations unies pour faire suite aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), témoignent également d'un certain nombre de changements en vue de réorienter les politiques de développement sur la période 2015-2030. Nous retiendrons trois d'entre eux : la lutte contre les inégalités mondiales et nationales est désormais inscrite à l'agenda, et non plus seulement celle contre l'extrême pauvreté ; l'écologie se trouve clairement reliée aux questions sociales et acquiert une égale importance ; et, conséquence des deux faits précédents, les pays développés sont enfin eux-mêmes concernés par les objectifs à atteindre. Ces nouveaux enjeux obligent à revoir de fond en comble nos catégories de pensée pour considérer le développement. Il ne s'agit plus d'un état d'achèvement mais bien d'un mouvement, une "tension vers" permanente jamais achevée, qui traduit un effort commun de tous les peuples pour le plus grand bien-être de

---

<sup>10</sup> Présentation des ODD sur le site des Nations unies :  
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

tous, une plus grande justice sociale et une harmonie restaurée avec la création. Dès lors, il n'existe plus ni "pays développés", ni pays "sous-développés", mais tous se trouvent "en voie de développement" sur un chemin d'humanité. Nous utilisons à dessein ce mot au singulier et non au pluriel. Le développement peut certainement se colorer selon les différentes cultures de la planète, s'exprimer ici en swahili, là en hindi, ici encore en coréen et chez nous dans la langue de Molière ; néanmoins, au sein d'un espace mondialisé où les interdépendances sont tissées entre tous les continents, des logiques d'action communes et des valeurs universelles devront guider le développement commun de l'humanité. Il est en outre très probable que, si l'on croyait à nouveau parvenir un jour à un stade achevé de développement, ce serait l'avènement tragique du « meilleur des mondes » imaginé par Huxley. D'une façon quasiment ontologique, les hommes et les sociétés semblent devoir être en cheminement perpétuel sur cette Terre, à la recherche d'un plus grand bien pour tous, qui les attire autant qu'il les dépasse.

L'aide au développement, puisque c'est elle qui est notre objet d'études, est aujourd'hui à une période charnière de son histoire. Elle fait d'un côté un constat d'échecs fréquents depuis plusieurs décennies et se trouve plus que jamais sous le feu nourri des critiques venues de divers horizons<sup>11</sup> ; de l'autre côté, le concept même de développement est confronté à une crise qui remet en cause son caractère bienfaisant et met à mal sa légitimité. « Déjà, les limites maximales d'exploitation de la planète ont été dépassées, sans que nous ayons résolu le problème de la pauvreté<sup>12</sup> », fait remarquer le Pape François. Le développement, a fortiori l'aide, se retrouve dans une impasse qui oblige à faire volte-face : tel est l'enjeu de notre travail. A la suite de Gilbert Rist, Majid Rahnema et d'autres, nous partons de l'hypothèse suivante : la pauvreté ne peut plus être considérée comme une réalité objectivée, une chose en soi qui existerait hors de tout contexte, indépendamment des mécanismes de marché qui produisent la richesse, comme si ceux-ci ne causaient pas aussi la misère. Autrement dit, la lutte contre la construction sociale de la pauvreté invite à s'interroger de façon radicale sur les circuits économiques et les modes de partage des richesses au niveau local et global. Mais dans quelle mesure, alors, les nouvelles logiques d'une économie solidaire peuvent-elles inspirer l'aide au développement pour tisser de nouveaux rapports entre les hommes et avec l'environnement ? Est-il possible que l'aide prenne en quelque sorte les devants sur le développement pour éviter de dupliquer les erreurs du passé ? Et ne pourrait-elle pas en retour contribuer à enrichir la mutation du concept de développement dont elle prétend être la servante ? Ces questions ouvrent de vastes champs d'investigation qui excèderaient le cadre de notre recherche. Nous ne traiterons

---

<sup>11</sup> Cf. G. Carbonnier, « L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique » dans *International Development Policy*, n°1, 2010, p. 141 à 147.

<sup>12</sup> Pape François, *idem*, § 27.

pas de l'aide publique au développement adressée aux Etats, mais seulement de celle directement apportée aux populations civiles par des organisations publiques ou privées, à la fois pour resserrer notre sujet et parce que les deux cas de figure comportent des enjeux de nature différente. Sans prétendre présenter une étude détaillée, nous nous proposons d'explorer quelques pistes sur lesquelles aide au développement et économie solidaire pourraient converger.

Notre réflexion s'articule en trois parties. La première traite des fondements théoriques de l'aide au développement et en propose une analyse critique pour essayer de comprendre les pierres d'achoppement auxquelles elle se heurte. La seconde est l'étude d'un cas pratique vietnamien avec l'école Hoa Sua : nous présentons l'école hier et aujourd'hui et les modalités de l'aide internationale dont elle a bénéficié, avant d'examiner les principales raisons qui nous semblent avoir causé la faillite du projet. La dernière partie se tourne enfin vers les formes d'économie qui font montre de solidarité pour voir comment elles peuvent nous aider à penser l'aide à l'heure d'une crise globale et esquisser peut-être de nouveaux chemins.

## **Partie I : L'aide au développement : une notion "complexe"**

L'aide au développement est par excellence une notion complexe au sens étymologique du mot : du latin *complexus* désignant "ce qui est tissé ensemble". Elle est tissée de multiples enjeux qui s'entrecroisent, comme les fils d'un canevas, et sont de différentes natures, à l'image d'un nuancier de couleurs : enjeux sociaux, bien sûr, mais aussi environnementaux, économiques, politiques, techniques, culturels et spirituels dans la mesure où le développement des sociétés concerne l'homme dans toutes ses dimensions. Disons-le simplement ou naïvement : si l'on vit dans une plus grande aisance matérielle mais en étant plus malheureux, si l'existence perd son sens, est-on sur un chemin de développement ou de régression ? Non seulement les enjeux sont nombreux mais, ainsi que le suggère la comparaison, ils dépendent les uns des autres et interagissent : des principes de bonne gouvernance conditionnent la saine marche de l'économie qui irrigue la vie sociale et transforme des ressources naturelles grâce à l'usage de techniques inventées par l'esprit humain. Les relations entre les variables qui agissent sur le développement s'articulent en différents sens et les "mécanismes" du progrès social se trouvent précisément au niveau de ces relations-là. Aux enjeux propres de ce lent processus viennent encore s'ajouter ceux de l'aide internationale qui prétend contribuer à sa mise en œuvre : comment susciter ou bien faciliter une évolution qui devrait a priori et au regard de l'histoire provenir des sociétés elles-mêmes, non d'une impulsion extérieure ? Une éthique des relations entre les peuples est au cœur de cette question, afin d'honorer à la fois leur souveraineté et un devoir de solidarité mondiale. Edgar Morin a beaucoup travaillé la notion de complexité et nous nous inspirons volontiers ici de ses écrits. Selon lui, l'entrelacement des phénomènes appelle, d'une façon urgente aujourd'hui, non plus une pensée de la disjonction qui sépare et isole les éléments pour les connaître singulièrement, mais une pensée complexe, c'est-à-dire une pensée du lien, capable de déchiffrer les relations pour guider l'action universelle. Il propose plusieurs outils intellectuels<sup>13</sup> permettant de ne pas disjoindre ce qui est relié et qui se révèlent particulièrement à propos pour étudier le concept de l'aide au développement. Cette première partie théorique s'attachera ainsi à sérier et à confronter des enjeux afin de percevoir au mieux les relations de dépendance, les influences et les corrélations. Nous aimerions rendre compte de la complexité du sujet tout en exposant aussi clairement que possible les fondements et les principaux enjeux.

---

<sup>13</sup> Cf. E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, 2005, p. 98-101.

## **A - Définitions et fondements**

Avant de s'arrêter aux enjeux propres de l'aide au développement, nous voulons en premier lieu donner quelques définitions des concepts clefs de notre étude, aborder les défis contemporains du développement en général et poser la question de la légitimité d'une aide internationale. En dépit de l'histoire récente qui l'a inscrite dans le paysage des relations Nord-Sud comme une pièce centrale du décor, l'aide n'est nullement une évidence sur les plans éthique et théorique. Sans doute paraît-il aujourd'hui légitime et même souhaitable que les régions du monde qui possèdent les plus grandes richesses viennent en aide à celles qui en possèdent le moins, dans des proportions incomparables, et cependant l'histoire des pays qui passent pour s'être développés les premiers n'enseigne pas qu'ils aient eu besoin d'un soutien étranger, et il aurait certainement paru bien curieux à nos proches aïeux cette idée que les progrès accomplis par les uns dussent être généralisés à l'ensemble de la planète, et que c'était là de surcroît une affaire de justice et de devoir moral. Les fondements solidaires de l'aide au développement, les défis contemporains à relever et une confrontation des situations d'hier et d'aujourd'hui feront tour à tour l'objet de notre présentation.

### **a) Fondements solidaires de l'aide au développement**

Pourquoi diable venir en soutien des pays pauvres ? Les acteurs de l'aide au développement, aussi bien les ONG que les agences nationales comme l'AFD<sup>14</sup> ou des institutions telles que la Banque Mondiale, font unanimement référence à la notion de solidarité internationale, lors même que leurs intérêts et logiques peuvent être divergents. Au nom de ce principe, des actions de différentes sortes sont entreprises dans les pays du Sud : on y construit des routes, des ponts, des barrages, on déploie des programmes éducatifs et de santé, on procure une assistance technique, des subventions ou des prêts... Parfois instrumentalisée, d'autres fois dénaturée, la solidarité internationale est devenue une véritable institution dont les fondements ont tendance à s'estomper avec l'œuvre du temps.

Qu'est-ce donc que la solidarité ? Une première halte d'ordre sémantique invite à préciser la nature et les contours des relations concernées. A l'instar de ces termes dont le langage use par trop fréquemment, le sens de ce mot a tendance à devenir de plus en plus général au point d'embrasser quasiment toutes les formes d'assistance aux plus fragiles : la plus simple charité devient œuvre de

---

<sup>14</sup> Agence française de développement.

solidarité ; la solidarité tient lieu de sollicitude ou de bienveillance. Cette variété lexicale correspond pourtant à la richesse des relations humaines dans l'ordre du souci d'autrui et contient en creux des interactions de différents types entre les personnes. La question paraît opportune pour notre sujet : quelles distinctions établir entre solidarité, charité, sollicitude et bienveillance ? Le dictionnaire de l'Académie française donne un premier sens juridique à la solidarité, définie comme « l'engagement par lequel deux ou plusieurs personnes s'obligent les unes pour les autres, et chacune pour tous<sup>15</sup> ». Contrairement à l'idée et l'usage les plus répandus, la solidarité n'est pas fondée ici sur quelque bon sentiment à l'égard d'autrui mais provient d'un engagement contractuel entre plusieurs parties, liées par un intérêt ou une cause commune. « Ce contrat porte solidarité » cite en exemple le dictionnaire, avant d'ajouter que le terme vaut également pour des créanciers dont chacun a le droit de réclamer seul la totalité de ce qui est dû à tous. L'idée d'une créance solidaire donne à réfléchir sur le sens premier du mot ! Le second élément qui nous éclaire dans cette définition tient à l'égalité de droit implicitement posée entre les contractants : un contrat solidaire se passe entre des individus ou des personnes morales strictement égaux, l'engagement des uns n'ayant d'équivalence que celui des autres. L'égalité peut alors légitimement être perçue comme une condition de justice afin d'honorer ledit contrat. Si l'on en vient à l'usage le plus fréquent du mot, la solidarité désigne « la responsabilité mutuelle qui s'établit entre deux ou plusieurs personnes », illustrée par l'expression « la solidarité qui nous lie ». Sortie du contexte juridique, elle perd son fondement devant l'huissier de justice mais conserve finalement un sens très proche dans le domaine moral avec l'idée d'un engagement mutuel par lequel plusieurs personnes se trouvent liées les unes aux autres. Contrairement à la bienveillance ou la sollicitude qui s'inscrivent dans des relations asymétriques, sans exiger aucune contrepartie, la solidarité se caractérise donc par une relation de réciprocité et recherche une manière d'équivalence entre les personnes. Là où le don charitable peut inviter au contre-don différé dans le temps, selon la théorie de Marcel Mauss<sup>16</sup>, le geste solidaire implique simultanément le même engagement de toutes les parties. Pour illustrer ce contenu théorique dans la vie économique et sociale, les mutuelles de santé offrent un modèle exemplaire. Chaque adhérent se trouve engagé envers tous les autres par le versement d'une cotisation, et ceux qui font face à des problèmes de santé sont couverts par le fond commun : si seuls les malades bénéficient en quelque sorte de la solidarité, c'est à travers un mécanisme de responsabilité mutuelle et égale entre tous qu'elle est établie ou, pour le dire d'une autre façon, la solidarité existe entre tous mais ne se manifeste qu'à l'égard de ceux qui ont besoin du secours des autres. Le tout d'une organisation solidaire est ainsi plus résistant que la somme des parties qui le composent. Les distinctions que nous avons faites n'ont aucune dimension axiologique et les différents modes de relations à autrui s'enrichissent volontiers les uns des autres ;

---

<sup>15</sup> Dictionnaire de l'Académie française, 8<sup>ème</sup> édition, consulté en ligne.

<sup>16</sup> Cf. M. Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, 1924.

notre travail sur le développement traite toutefois en particulier des liens de type solidaire entre les nations.

Dans le champ des relations internationales, comment transposer cette solidarité ? Au nom de notre commune humanité d'abord, on pourrait évoquer une responsabilité génésiaque de tous à l'égard de chacun, comme Caïn fut sommé de répondre du sang d'Abel<sup>17</sup>. La fraternité des hommes peut aussi être considérée comme une exigence de solidarité au sein de l'espèce humaine. Mais deux raisons particulièrement fortes aujourd'hui devraient nous amener à repenser les liens entre les peuples à l'échelle mondiale. En premier lieu, les limites de la planète avec lesquelles nous commençons à flirter – quand elles ne sont pas déjà outrepassées – engendrent des dépendances de fait entre les communautés humaines puisque les activités des uns ont inévitablement des répercussions sur la vie des autres. La hausse du niveau des mers à cause du réchauffement climatique menace certains sur leurs terres natales, en particulier dans des deltas hyper peuplés ; la diminution des ressources halieutiques et la pollution des océans affectent toute la communauté mondiale ; la multiplication des événements climatiques extrêmes a déjà mortellement frappé plusieurs régions du monde. Alors que l'humanité compte plus de sept milliards d'individus et qu'elle a dépassé le niveau d'exploitation soutenable des mers et des continents, n'est-il pas temps de reconnaître une responsabilité commune de tous les pays dans la gestion de l'environnement que chacun devrait assumer à hauteur de ses moyens et de sa taille ? Il y a là par excellence un enjeu de solidarité entre les nations dans une situation de coresponsabilité. La seconde raison qui devrait renouveler les liens de solidarité internationale tient au phénomène de mondialisation qui s'est déployé dans la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle et a rendu quasiment toutes les économies du globe dépendantes les unes des autres. Si l'on saisit quelques grandes lignes des échanges mondiaux, l'Occident a par exemple besoin aujourd'hui de la main-d'œuvre asiatique, des richesses du sous-sol africain et des terres agricoles de l'Amérique du Sud. La division internationale des processus de production, les flux d'IDE, les marchés internationaux de capitaux, le commerce des marchandises et les déplacements humains ont créé des interdépendances de fait entre tous les pays : allons-nous donc susciter en retour des interdépendances voulues de solidarité ? Non seulement notre simple humanité nous y invite en droit mais le jeu des relations économiques et écologiques actualise notre responsabilité dans les faits, pour le meilleur et pour le pire si nous n'en prenons pas conscience. Dans les décombres du Rana Plaza<sup>18</sup>, ce sont les étiquettes de grandes enseignes de mode occidentales qui se trouvaient aux côtés des corps

---

<sup>17</sup> Genèse 4, 9.

<sup>18</sup> L'immeuble du Rana Plaza, situé dans les faubourgs de Dacca au Bangladesh, abritait plusieurs ateliers de confection travaillant pour des marques internationales. Il s'est effondré le 24 avril 2013 en provoquant la mort de 1135 personnes. Des ordres d'évacuation donnés la veille, après l'apparition de fissures, avaient été ignorés.

sans vie des victimes. La rupture d'un barrage contenant des déchets miniers toxiques, le 5 novembre 2015, a provoqué une dégradation irrémédiable du cinquième fleuve du Brésil et elle a dévasté l'habitat de quelques centaines de milliers de personnes habitant sur les rives : la société Samarco, propriétaire du barrage, appartient au leader mondial de l'extraction minière, BHP-Billiton. Pouvons-nous ne pas nous sentir concernés par le sort de toutes ces lointaines victimes que l'économie mondialisée a rendus si proches de nous, et même indispensables à notre modèle économique et mode de vie ? « Aujourd'hui, le fait majeur dont chacun doit prendre conscience est que la question sociale est devenue mondiale<sup>19</sup> », écrivait déjà Paul VI en 1967. Si nous reconnaissons et acceptons cette responsabilité mutuelle des nations pour prendre en charge notre commune humanité et le toit qui l'abrite, la solidarité qui lie les peuples devrait se manifester en priorité à l'égard des communautés les plus fragiles, submergées par des difficultés économiques, sociales, écologiques. Plus que jamais, il s'agit là d'abord d'un devoir moral impérieux fondé sur des situations de coresponsabilité, qui pourrait également être traduit en droit international afin de lui donner un fondement juridique, conformément au sens premier du mot solidarité.

## **b) « Temps des crises<sup>20</sup> »**

L'aide au développement apportée aux pays pauvres par des acteurs publics et privés depuis la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle témoigne d'une prise de conscience mondiale des liens qui unissent désormais les destins de l'humanité par un « avenir commun<sup>21</sup> ». La crise, ou plutôt les crises, qu'elle traverse viennent toutefois ébranler une légitimité qui semblait acquise de longue date. D'un côté, le développement lui-même ne tient pas sa promesse d'un plus grand bien-être pour tous et se heurte aux murs de l'environnement ; de l'autre, les nombreux échecs essayés par l'aide internationale font douter de sa pertinence et nourrissent un certain nombre de critiques légitimes.

Pour parler de la crise actuelle du développement, on pourrait prendre plusieurs biais déjà évoqués dans l'introduction : la misère irréductible dans les pays "riches", le dessèchement spirituel produit par la survalorisation de l'avoir, les destructions environnementales engendrées par la surexploitation de la Terre ou les inégalités croissantes entre riches et pauvres. C'est sur ce dernier point que nous choisissons de nous arrêter, car l'idée d'une aide internationale est précisément née en

---

<sup>19</sup> Paul VI, *Populorum progressio*, 1967, §3.

<sup>20</sup> L'expression est empruntée au titre d'un ouvrage de Michel Serres.

<sup>21</sup> « *Our Common Future* » est le titre du rapport Brundtland publié en 1987.

réponse aux écarts grandissants entre pays riches et pauvres : c'est ainsi que H. Truman la présente lors de son discours d'investiture en 1949<sup>22</sup>. La question des inégalités mondiales n'a, de surcroît, rien perdu de son actualité brûlante à une époque où l'on estime que la moitié des richesses du globe est détenue par les 1% les plus riches. Faire une revue générale des inégalités mondiales n'est pas notre objectif ; nous voudrions seulement indiquer quelques ordres de grandeur et comparaisons afin de donner un aperçu des montagnes et des abîmes qui se côtoient dangereusement. Le PIB de l'Afrique subsaharienne, avec près d'un milliard d'habitants pour quarante-six pays, n'est pas équivalent à la moitié de celui de l'Allemagne et représente à peine 10% de celui des Etats-Unis. Si cet indicateur ne dit en soi pas grand-chose de la qualité de vie d'une population, de tels écarts ont toutefois nécessairement des répercussions sur les conditions de bien-être, comme en témoignent les indicateurs de santé : lorsque les Américains dépensent chaque année plus de 9000 dollars en santé par habitant (cumul des dépenses publiques et privées), les Ghanéens en dépensent 100 et les Centrafricains 13. On ne s'étonne dès lors pas que l'espérance de vie d'un enfant né en Centrafrique soit inférieure de trente ans à celle d'un enfant né américain, non plus que le taux de mortalité infantile soit vingt fois supérieur<sup>23</sup>. Selon la formule d'un rapport de l'OMS paru en 2008<sup>24</sup>, « l'injustice sociale tue à grande échelle ». Si l'on se tourne à présent vers les tendances longues des dernières décennies, on fait le constat que les inégalités de richesse entre pays diminuent progressivement sous l'effet d'une croissance économique plus élevée dans les pays en développement que dans les pays dits développés. Tandis que les trois pôles de la Triade<sup>25</sup> affichent des taux de croissance annuelle du PIB entre 0 et 4% sur la période 2000-2013, de nombreux pays d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie du sud-est ont des taux deux ou trois fois supérieurs. Ces réductions des écarts entre les pays s'accompagnent cependant d'un accroissement global des inégalités au sein des populations, comme on l'observe, par exemple, nettement en Chine. L'indice de Gini<sup>26</sup> y est passé de 0,412 à 0,61 entre 2000 et 2012<sup>27</sup>, devenant ainsi l'un des plus élevés du monde, alors que le pays connaissait sur la même période un taux moyen de croissance autour de 10% et que le taux d'extrême pauvreté<sup>28</sup> était réduit de moitié. L'expérience des anciens pays industriels avait en outre déjà démontré que la voie du développement fondé sur la croissance économique n'était pas gage de réduction des inégalités et pouvait même, au contraire, accentuer celles-ci. Ce creusement des écarts entre riches et pauvres est l'un des symptômes les plus alarmants de la crise qui secoue le

---

<sup>22</sup> Une partie du discours est reproduite en annexe 1, p. 113.

<sup>23</sup> Tous les chiffres proviennent de la Banque mondiale : <http://donnees.banquemondiale.org/>

<sup>24</sup> Le rapport est consultable en ligne : <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2008/pr29/fr/>

<sup>25</sup> Amérique du Nord, Europe occidentale et Asie Orientale.

<sup>26</sup> L'indice de Gini est un indicateur d'inégalités de revenus variable de 0 à 1. L'inégalité est d'autant plus grande que l'indice est élevé. A titre d'exemple, l'indice de Gini est de 0,303 en France en 2012.

<sup>27</sup> Chiffres publiés par le Centre d'enquête et de recherche sur les revenus des ménages en 2012.

<sup>28</sup> Nombre de personnes vivant avec moins de 1,25 dollar par jour.

monde en développement car, au sein d'un environnement limité, il asphyxie et maintient dans la pauvreté la plus grande moitié de l'humanité. Plus que jamais, cela suppose d'interroger aujourd'hui les mécanismes complexes de distribution et de partage des richesses, c'est-à-dire les circuits économiques locaux et mondiaux. Le défi n'est plus seulement de combler des fossés entre pays du Nord et du Sud mais de trouver des réponses à une crise mondiale de la justice sociale.

Dans ce contexte, l'aide au développement est de prime abord suspectée de promouvoir un modèle qui ne résout rien des difficultés présentes de l'humanité mais au contraire les aggrave. En dépit des intentions louables qui sont les siennes, sa légitimité vacille également de l'intérieur en raison des critiques dont elle fait l'objet et qui émanent des pays donateurs comme des bénéficiaires. Gilles Carbonnier, dans un article de la *Revue Internationale de Politique de Développement* paru en 2010, les classe en trois catégories : critiques néo-marxiste, populiste et libérale. En bref, la première soupçonne l'aide d'entretenir une dépendance des pays du Sud à l'égard du Nord et de constituer un instrument de domination néo-colonialiste au service des puissants ; la seconde lui fait reproche de dilapider l'argent public pour des causes lointaines et de creuser le déficit budgétaire des Etats ; la dernière l'accuse, enfin, de fausser les marchés et de décourager l'entrepreneuriat et l'épargne<sup>29</sup>. Nous reprendrons par la suite certains de ces points de vue pour les analyser plus en détails. Mais soixante-dix ans après les premiers projets d'aide au développement, ses censeurs mettent surtout en avant des résultats très médiocres pour soutenir qu'elle est inefficace voire contre-productive. Dans le champ universitaire, Gilbert Rist publie en 1996 un ouvrage de référence, *Le développement, histoire d'une croyance occidentale* – il sera suivi par trois rééditions. L'auteur propose une analyse critique du développement depuis la seconde guerre mondiale et défend la thèse qu'un credo de nature religieuse s'est formé autour de ce concept, en dépit des multiples tentatives avortées pour faire advenir son règne universel. Il écrit : « C'est désormais le cœur du dispositif qui est atteint car les innombrables interventions réalisées pour maîtriser ou planifier le changement social sont loin d'avoir correspondu aux espoirs qu'elles avaient fait naître. Le constat est banal et il est normal qu'à force d'être répété, il conduise au scepticisme. Si rien ne marche, ou si les succès sont trop rares, à quoi bon continuer ?<sup>30</sup> ». En 2001, Jean-Michel Severino, alors directeur général de l'AFD, publie un long article dans la revue *Critique internationale* où il partage le constat d'une profonde remise en question de l'aide face à des échecs répétés. Il lance un appel à « refonder l'aide au développement

---

<sup>29</sup> G. Carbonnier, « L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique » dans *International Development Policy*, n°1, 2010, p. 141 à 147.

<sup>30</sup> G. Rist, *idem*, p. 370.

au XXI<sup>e</sup> siècle » pour qu'elle ne se trouve pas réduite à la lutte contre la pauvreté<sup>31</sup>. Plus récemment, en 2009, Dambisa Moyo publie un véritable réquisitoire contre l'aide en direction de l'Afrique, qui offre une étonnante synthèse de la critique libérale et néo-marxiste sur la dépendance. Sa conclusion sur le cas africain est sans appel : « Le résultat de l'aide, c'est une croissance plus lente, une pauvreté plus grande, et l'Afrique à l'écart du progrès économique<sup>32</sup> ». A côté de tous ces flots de critiques, les nombreuses tentatives de réorientation ou de refondation de l'aide au cours des dernières décennies témoignent aussi d'un malaise interne persistant et d'une quête de légitimité. A en croire Severino, la tendance des institutions internationales au début des années deux mille est à un délaissement des actions de long terme au profit d'une aide d'urgence ou quasi-urgence : c'est-à-dire une renonciation au développement des pays pauvres. Une période de crise, fût-elle globale, ne signifie pourtant pas une mort fatale et irréversible. Elle est justement l'occasion d'une mutation salutaire qui appelle un bouleversement profond pour trouver de nouveaux équilibres et canaliser les énergies. Attendu les défis auxquels l'humanité fait face, il est certain qu'il n'y aura pas d'avenir commun sans nouvelle ère de solidarité pour inventer le développement de demain, dont la définition a fortement besoin d'être revisitée en intégrant une écologie humaine.

### **c) Développements d'hier et d'aujourd'hui ; éléments d'une définition**

Etant donné le nombre et la variété des approches, selon les auteurs et les organisations qui travaillent sur la question du développement, en donner une définition n'est pas exercice facile. Un caractère essentiel n'est toutefois guère contesté : il s'agit d'un processus qui s'inscrit dans le temps long des sociétés et dont on prend conscience rétrospectivement par les changements qu'il apporte. L'histoire du développement nous semble par conséquent le fondement le plus assuré sur lequel on puisse bâtir quelques éléments d'une définition. Notre ambition n'est pas d'en faire une synthèse en trois pages mais de saisir quelques points centraux permettant d'esquisser ses contours.

Si l'on regarde d'abord du côté des anciens pays développés, en particulier vers l'Angleterre et la France, une vague de transformations se lève au XIX<sup>e</sup>, avec les processus d'industrialisation qui gagnent le continent. Sur le plan économique, les modèles de croissance endogène mettent en avant trois facteurs influents sur l'augmentation de la production : l'innovation technique, les rendements

---

<sup>31</sup> J.M. Severino, « Refonder l'aide au développement au XX<sup>e</sup> siècle » dans *Critique internationale*, n°10, 2011, p.75 à 99. Disponible en ligne : <https://www.cairn.info/revue-critique-internationale-2001-1-page-75.htm>

<sup>32</sup> D. Moyo, *idem*, p. 64.

d'échelle et le "capital humain" (santé et éducation). La hausse des qualités de la main-d'œuvre fut surtout lente et progressive, mais les progrès techniques de l'ère industrielle, enchaînés en cascade, ont quasiment donné des à-coups au phénomène et permis des économies d'échelle substantielles. Certains d'entre eux ont marqué les manuels d'histoire par leurs applications et répercussions sur l'économie : l'invention de la machine à vapeur par Newcomen, en 1713, perfectionnée par James Watt un demi-siècle plus tard, qui donne naissance aux bateaux et locomotives à vapeur du début du XIX<sup>e</sup> ou à la mécanisation du tissage ; dans la seconde moitié du siècle, les premières piles et moteurs électriques, suivis par les moteurs à combustion interne utilisant les énergies fossiles, trouvent aussi de vastes champs d'application aux transports et à l'industrie. Bien que des délais relativement longs soient inévitables entre une invention, son application à des modèles de production et sa diffusion à grande échelle, ces progrès ont marqué des étapes fondatrices que l'on considèrera comme une Première et Seconde révolutions industrielles. Les innovations techniques ont donc en quelque sorte donné le "tempo" des changements économiques, grâce aux importants gains de productivité du travail et du capital qu'elles permettaient. S'ensuivent alors plusieurs conséquences sur les sociétés et l'organisation du monde dont nous retiendrons les suivantes. L'augmentation de la production, qui gagne les Etats-Unis puis le Japon au début du XX<sup>e</sup> siècle, ouvre de nouvelles routes commerciales et multiplie les échanges entre les continents. Les machines industrielles lancées ont d'un côté besoin de matières premières pour s'alimenter et de l'autre d'écouler leurs produits manufacturés : le XIX<sup>e</sup> est la grande époque de la colonisation. La mondialisation, évoquée plus haut, prend son essor avec les révolutions de l'industrie et des transports. Au niveau local et sociétal, on constate un exode rural inédit avec une forte diminution de l'artisanat et de la paysannerie, parallèle à l'industrialisation et la mécanisation agricole, tandis que les nouvelles usines souvent installées aux périphéries des villes ont des besoins croissants de main-d'œuvre. Quittant le village de ses pères, l'homme s'émancipe de la communauté villageoise pour de nouvelles formes de socialisation moins communautaires. L'essor économique entraîne également l'émergence d'une nouvelle classe moyenne, qui occupe des postes de cadres, techniciens ou ingénieurs, dans des entreprises dont la taille augmente, et celle d'une classe ouvrière. Aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, on voit éclater en Europe des mouvements sociaux de grande ampleur pour demander une amélioration des conditions de vie et/ou de travail, auxquels deux principaux types de réponses sont apportés : le paternalisme ou esprit de philanthropie, au sein de la société civile, et une nouvelle politique sociale impulsée par l'Etat. En France, le rôle de ce dernier a marqué plusieurs étapes importantes du progrès social avec un jour de repos dominical, la limitation des heures de travail, les congés payés, enfin la mise en place d'un Etat-providence après la seconde guerre mondiale. Avec un décalage dans le temps, les améliorations sociales ont suivi la croissance économique. Les gains de productivité et les économies d'échelle permettent en outre de réduire le prix des biens de consommation et d'en favoriser l'accès au plus grand nombre, tandis que l'offre se

multiplie. Les services, notamment les loisirs modernes, prennent enfin leur envol, en particulier avec le développement des vacances qui font naître l'industrie mondiale du tourisme de masse. Ces changements trop vite survolés ne sont pas exhaustifs, loin s'en faut, mais ils donnent à apercevoir comment les espaces de vie, les cadres culturels, les rapports sociaux ont été bouleversés par la révolution industrielle. Qu'en résulte-t-il pour l'homme ? Une nouvelle façon d'être au monde avec, en particulier, un des changements qui se nourrit de toutes ces mutations et tisse comme un fil conducteur : il en découle une plus grande liberté individuelle de choix, parce que les déterminismes sociaux ont reculé, l'éventail des possibles s'est élargi, les horizons se sont agrandis. Cette liberté de choisir n'est jamais l'acquis d'une société, fût-elle riche et démocratique, mais une construction à la fois individuelle et collective toujours en devenir : il nous semble qu'il s'agit là du cœur d'un véritable processus de développement humain qui concerne tous les peuples, riches et pauvres sur le même chemin d'émancipation. Comme le souligne Gilbert Rist, le développement est difficile à identifier en raison de sa dimension à la fois objective (incarnée dans des structures sociales et économiques), et éminemment subjective (vue sous le rapport de la liberté individuelle). Cette dernière pourrait en être le critère ultime d'évaluation, mais elle dépend au premier chef des possibilités offertes par les conditions de vie. Le pauvre est bien celui qui n'a pas le choix, pas d'autres choix que de vivre de la mendicité, de demeurer là où il est, prisonnier du temps présent comme de l'espace. Mais paradoxalement, ce serait le signe d'une société particulièrement développée qui ferait vœu de sobriété...

La situation des pays pauvres face au développement est toutefois aujourd'hui singulière, à bien des égards différente de celle qu'ont connue les anciens pays industriels. Trois nouveaux enjeux majeurs nous semblent devoir être intégrés. Le premier tient au fait que l'humanité possède déjà les savoirs ayant permis l'essor économique des régions pionnières sur la voie de l'industrialisation. Si les innovations techniques avaient pu rythmer ou contenir le développement jadis, la question posée à présent est celle du partage des connaissances scientifiques et des transferts de technologies. Des injustices mondiales insupportables sont nées des avancées de l'Occident : des maladies qui peuvent être très bien soignées en Europe tuent sans merci en Afrique, simplement parce que les savoirs ou les infrastructures ne sont pas disponibles. Les inégalités sont même entretenues et creusées par la distorsion de maîtrise technique : comment une agriculture traditionnelle peut-elle rivaliser avec une autre hyper mécanisée ? Certains marchés du Sud sont envahis de produits étrangers moins chers que les productions locales. Le partage de la connaissance devrait être au cœur d'une réflexion sur le développement solidaire de l'humanité. Second enjeu, l'écologie, évoquée plus haut sous l'angle des interdépendances qu'elle crée. Les anciens modèles économiques ont surtout pensé des cycles de production linéaires, de la ponction des ressources à l'émission des déchets dont on peine désormais

à se débarrasser. A l'instar des cycles naturels, le défi d'une nouvelle économie durable est d'intégrer des circuits beaucoup plus circulaires où les produits en fin de vie sont revalorisés dans la production. Le réchauffement climatique impose aussi de se détourner massivement des énergies fossiles pour privilégier des énergies renouvelables. Les destructions environnementales obstruent les possibles d'avenir et bâillonnent le présent : elles sont donc au plus haut degré affaire de liberté individuelle et collective. Troisième enjeu jusqu'ici négligé, la qualité des relations humaines. L'individualisme hyper exacerbé, qui ronge les sociétés nanties et replie chacun sur sa sphère privée, n'est pas du côté d'un développement humain intégral ni de la liberté individuelle. Il recroqueville l'homme sur lui-même et dissout la richesse de la relation à autrui, qui nous ouvre pourtant à nous-mêmes et à la spiritualité. Si le développement ne veut pas déshumaniser l'homme, il faut rompre avec cette surabondance étouffante et avec la course effrénée à l'accumulation des biens qui fait oublier la respiration de l'être et la joie indicible de la vie. Ces trois enjeux contemporains pourraient être résumés au travers de trois relations : le développement dépend de la qualité des relations entre les peuples, entre les sociétés et leur environnement, entre l'homme et son semblable.

## **B - Enjeux et tensions**

Après cette introduction qui a posé les cadres et définitions d'une façon très générale, nous voulons entrer plus précisément dans les enjeux et rendre compte des tensions qui animent l'aide au développement depuis les années cinquante jusqu'à nos jours. Nous aimerions montrer comment l'aide se situe par rapport aux enjeux, comment ils ont influencé ses logiques ou ses pratiques, quels sont les écueils qui la menacent toujours. Les pages suivantes sont en partie inspirées du livre de Pascal Bruckner, *Le Sanglot de l'homme blanc*, paru en 1983. Cet essai avait suscité la polémique en son temps, venant remettre en cause un certain nombre d'idées reçues au sujet des relations Nord-Sud, dans un style impétueux, servi par un sens certain de la formule. L'auteur interroge en particulier les fondements de la solidarité internationale, par-delà les bonnes intentions affichées, et dénonce les contradictions suscitées par des sentiments de compassion mêlés de culpabilité. Cet ouvrage a fait date dans la réflexion sur notre sujet ; Jean-Michel Severino et Gilbert Rist lui rendent tous deux hommage. S'émanciper franchement de toute logique d'urgence, parvenir à trouver un équilibre entre les questions économiques et sociales et à se situer dans la délicate question des rapports entre l'Occident et les cultures locales, tels sont les trois enjeux que nous présenterons successivement.

## a) Humanitaire, urgence et développement

Sous le vocable de "mission humanitaire", on trouve toute une gamme d'interventions dans les pays du Sud, de l'aide d'urgence en situation de crise à l'aide au développement, en passant par toutes les étapes de la (re)construction. Entre le secours aux victimes de guerre, par exemple, et un programme d'éducation, les cœurs de mission se trouvent pourtant aussi radicalement éloignés que les logiques d'action et le type de relations qui devraient prévaloir dans l'un et l'autre cas. L'histoire de la solidarité internationale, le cadre des relations Nord / Sud, la présence des mêmes ONG sur le front du développement et sur les terrains de crise<sup>33</sup> favorisent une confusion qui, selon nous, ne se limite pas à la sémantique.

Du point de vue historique, l'aide humanitaire moderne a d'abord été un secours d'urgence apporté en temps de guerre aux blessés des champs de bataille, parmi lesquels le nom de Solferino reste associé à la création du Comité International de la Croix-Rouge en 1863. L'institution fait école et donne lieu l'année suivante à la première Convention de Genève, qui fonde en droit international une forme de charité universelle à l'égard des militaires blessés. Dans le sillage de la guerre civile espagnole (1936-1939) puis de la seconde guerre mondiale, plusieurs associations transnationales voient le jour pour venir en aide aux victimes de la misère, orphelins, veuves, anciens prisonniers ou réfugiés<sup>34</sup>. La charité institutionnelle s'extraie des arènes de combat pour se soucier du sort des civils, mais elle reste limitée à des théâtres de crise ou de post-crise. Dans le champ politique, les Etats-Unis font aussi montre d'une forme de solidarité à l'égard des populations victimes avec le lancement du plan Marshall, certes motivé aussi par un intérêt économique et politique bien compris. Un véritable basculement a lieu en revanche vers le début des années soixante, lorsque l'aide destinée à l'Europe se trouve redirigée vers les pays du Sud. Elle visait jusque-là des situations exceptionnelles liées à une crise ; la pauvreté ordinaire du monde en devient un critère suffisant d'attribution. Dès 1949, lors de son discours d'investiture à la présidence des Etats-Unis, H. Truman avait annoncé « un programme qui soit audacieux et qui mette les avantages de notre avance scientifique et de notre progrès industriel au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées<sup>35</sup> ». Déclaration empreinte de messianisme américain, sans doute, motivée aussi par le contexte de guerre froide qui nourrit les luttes d'influence pour le contrôle du Tiers-Monde, mais Truman fonde là une politique complètement nouvelle : l'aide que les pays riches doivent aux pays pauvres en raison des écarts de

---

<sup>33</sup> Cf. Ph. Ryfman, *Les ONG*, 2014, p. 34.

<sup>34</sup> On peut citer par exemple OXFAM (*Oxford Committee for Famine Relief*) créée en 1942 ou CARE (*Cooperative for American Remittances Everywhere*) créée en 1945.

<sup>35</sup> Point IV du discours d'investiture de Truman, cf. Annexe 1, p. 113.

développement. Rist considère ce Point IV du discours comme un véritable acte fondateur, conforme à l'esprit du temps<sup>36</sup>, alors que les idées de "sous-développement" et de "tiers-monde" (Alfred Sauvy, 1952) ne tardent pas en effet à gagner les esprits et deviennent des grilles de lecture incontournables pour les relations internationales. Dix ans plus tard, Rostow va théoriser *Les étapes de la croissance économique* (1960), confortant la thèse d'une voie de développement sur laquelle les pays seraient avancés plus ou moins loin, ainsi que d'un stade ultime à atteindre, l'âge d'or de la consommation de masse. Au tournant des années soixante, le plan Marshall est remplacé par l'USAID<sup>37</sup> (créée en 1961) tandis que plusieurs organisations non gouvernementales élargissent leur mandat vers les pays du Sud<sup>38</sup> : l'ère de l'aide au développement est effectivement née. Sa filiation avec l'aide d'urgence et avec celle à la reconstruction d'après-guerre a largement favorisé une communauté d'approche par l'aide financière, en dépit de situations radicalement différentes qui devaient rendre son succès pour le moins incertain. Dambisa Moyo défend cette idée au sujet du contexte africain : « Si l'idée d'une politique d'aide à l'Afrique est née du succès du plan Marshall en Europe, il s'agit de deux réalités totalement différentes. Présenter les résultats positifs du plan Marshall comme une promesse de réalisations similaires dans l'Afrique de demain est se tromper du tout au tout<sup>39</sup> ». Alors que l'Europe disposait de cadres d'entreprises et d'une fonction publique expérimentés, d'institutions privées et publiques rodées de longue date et d'une maîtrise technique avancée, en sus de ses infrastructures industrielles, l'Afrique ne possédait ni l'expérience, ni les savoirs, ni les structures de ce que l'on a appelé le "développement". En 1945, l'Europe est une machine à remettre en marche, mais les pays du tiers-monde font face au défi d'une construction toute nouvelle.

Depuis les années soixante, sous l'influence de plusieurs écoles de pensée, les approches du développement par les bailleurs institutionnels et les organisations non gouvernementales se sont beaucoup multipliées, privilégiant tantôt les investissements, tantôt la bonne gouvernance, tantôt la satisfaction des besoins fondamentaux ou la lutte contre la pauvreté : toutes ces approches sont très bien présentées par Gilbert Rist dans son ouvrage. Côté ONG, on est globalement passé de projets clef en main à des politiques volontaires d'appropriation par les populations locales, à l'instar de Aide et Action qui dit par exemple avoir opéré une « quasi révolution copernicienne<sup>40</sup> » en 1998 à ce sujet. Toutes ces approches restent cependant héritières de la même logique urgentiste, qui place au cœur

---

<sup>36</sup> G. Rist, *idem*, p. 137.

<sup>37</sup> *United States Agency for International Development*.

<sup>38</sup> Plan ou Oxfam, par exemple.

<sup>39</sup> D. Moyo, *idem*, p.75-76.

<sup>40</sup> Cf. site Internet de l'association :

<http://www.aide-et-action.org/fr/qui-sommes-nous/notre-histoire/>

de l'action une aide financière et matérielle directe aux pays du Sud. Dans la perspective historique que nous avons donnée, il convient de distinguer clairement trois situations : l'aide en période de crise, l'aide à la reconstruction et l'aide au développement. Le plan Marshall, lancé en 1947, reste un cas particulier de l'histoire dans la mesure où l'une des régions les plus riches du globe en a bénéficié. Reconstituée, l'Europe a repris seule en main le cours de sa destinée. En cas de conflit dans des pays pauvres, les trois situations distinguées se trouvent en revanche reliées suivant un ordre logique et font l'objet d'un véritable *contiguum* mis en place par les organisations internationales, avec une stratégie définie sous l'acronyme LRRD : *Linking Relief, Rehabilitation and Development*<sup>41</sup>. La première situation, celle d'une crise appelant une aide internationale d'urgence, se caractérise par un danger de mort immédiat pour les populations : catastrophe naturelle, épidémie, guerre, famine... On peut d'ailleurs ajouter les menaces de destruction environnementale imminente, à l'exemple de la marée noire survenue en décembre 2014, au Bangladesh, dans le delta du Gange : la plus grande forêt de mangroves au monde, classée par l'UNESCO au patrimoine mondiale de l'humanité, s'est retrouvée partiellement asphyxiée par des nappes de pétrole dans la plus grande indifférence générale. Face à ce genre de situations, sur le terrain, on manque essentiellement de moyens pour parer au plus pressé (matériels, main-d'œuvre, secouristes, liquidités disponibles...) qui peuvent être rapidement mobilisés par la communauté internationale. L'aide d'urgence consiste principalement à déplacer des moyens d'un lieu à l'autre de la planète sur le temps court.

En revanche, l'aide au développement a déjà amplement prouvé son inefficacité quand elle s'inspire de cette forme. A un journaliste qui lui demandait s'il était préférable de donner un poisson ou d'apprendre à pêcher, selon la sentence de Confucius, Mère Teresa répondit par une distinction claire en choisissant son camp : « Les gens qui viennent à moi sont malades ou mourants. Ils sont si faibles qu'ils ne sont pas en état de tenir une canne. Il faut d'abord leur donner du poisson : peut-être la canne à pêche viendra-t-elle plus tard...<sup>42</sup> ». Heureuse rencontre de la sagesse confucéenne avec la charité chrétienne, ces simples paroles distinguent à la fois deux situations et deux types de réponses complètement différentes : de l'urgence au développement, on passe d'une logique de don (offrir à manger) à une logique d'apprentissage (enseigner un savoir-faire). L'aide au développement n'est sans doute pas exactement affaire d'enseignement, il s'agirait plutôt de stimuler, de faciliter, de renforcer ou encore de co-construire un avenir durable, mais le renversement qui s'opère est bien de cet ordre-là : une aide matérielle cède le pas à un appui essentiellement immatériel. C'est moins de l'argent frais qui est nécessaire au développement que tout un ensemble de dispositions des acteurs

---

<sup>41</sup> Ph. Ryfman, *idem*, p. 35.

<sup>42</sup> Propos rapportés par P. Bruckner dans *Le Sanglot de l'homme blanc*, 2014, p. 107.

et de conditions extérieures favorables qui permettraient de canaliser et d'organiser les forces de travail pour produire la richesse ; nous reviendrons plus longuement sur ce point dans la dernière partie. Les programmes d'aide conservent malgré tout une forte tendance à procurer une assistance financière directe, comme si le manque d'argent était le véritable nerf de la guerre, impliquant au passage des limites temporelles brèves – entre trois et cinq ans – alors que le changement social s'inscrit dans le temps long des décennies. Au regard des enjeux sociaux et environnementaux, il y a effectivement urgence à mettre en œuvre un développement durable bénéficiant à tous, mais à la façon du vieil adage latin, "hâte-toi lentement" : les solutions qui semblent à première vue les plus rapides, les plus simples et les plus efficaces, et qui consistent à opérer sous diverses formes une redistribution des richesses au niveau mondial, se révèlent en définitive inopérantes. Un certain "état d'esprit" de l'urgence est par ailleurs largement entretenu par l'image des pays pauvres que renvoie la scène médiatique, ne se souciant occasionnellement de leur sort que pour parler des crises les plus spectaculaires qui les frappent, guerres, famines, épidémies ou catastrophes naturelles, susceptibles de réveiller quelque intérêt ou curiosité. Pascal Bruckner commente ces images : « Dans leur volonté de nous émouvoir, [les journalistes] produisent la misère comme vérité unique des pays sous-développés [...] On prélève dans le Sud un aspect réel mais partiel, puis on le hausse au rang de symbole et l'on présente cette extension abusive comme une vérité nouvelle, subversive<sup>43</sup> ». Face à la misère qui semble omniprésente dans l'hémisphère Sud, on se ferait scrupule de ne pas y envoyer une part légère de notre superflu.

## **b) Développement économique vs développement social ?**

Si le développement fait l'objet d'une croyance religieuse, selon la thèse de Gilbert Rist, on pourrait sans doute le représenter sous les traits du dieu Janus de la mythologie latine, dont les deux visages regardent en des directions opposées. L'un serait comme tourné vers le champ économique, l'autre rivé sur les questions sociales. Affairé pour des résultats matériels d'un côté et soucieux de la richesse humaine de l'autre. Calculateur d'une main, prodigue de l'autre, selon le mot de l'Évangile<sup>44</sup>. Le développement durable, pourtant, ne se situe pas sur des lignes de démarcation entre ces deux dimensions mais au contraire là où les aires se recoupent et se mêlent, là où les circuits économiques viennent irriguer la vie sociale dans le respect de l'environnement.

---

<sup>43</sup> P. Bruckner, *Le Sanglot de l'homme blanc*, 2014, p. 157-159.

<sup>44</sup> Matthieu 6, 3.

Parler de *développement* à propos des pays qui seraient engagés sur sa voie fait couramment référence à deux imaginaires très différents selon l'emploi du mot. Lorsque l'on dit, par exemple, que la Chine est "en plein développement", on fait surtout allusion au taux de croissance exceptionnel de ces quinze dernières années, au foisonnement des entreprises qui s'installent et se créent, aux IDE qui affluent, à la hausse des importations et des exportations, aux investissements pour construire des ponts, des routes, des barrages, des centrales électriques ou des aéroports, au dynamisme de la rénovation urbaine, à l'émergence d'une classe moyenne accédant aux biens et services de la société de consommation, bref, à un véritable boom ou miracle économique. Tous les pays n'affichent pas les mêmes performances que le géant chinois, mais une large majorité connaît toutefois ce type de croissance portée par les entreprises privées et parfois soutenue par le secteur public. Si l'on évoque en revanche une "aide au développement", l'univers de l'entreprise le cède aussitôt à celui des ONG avec une myriade de programmes d'éducation et de santé, d'accès à l'eau potable et à l'électricité en zone rurale ou dans les bidonvilles, la construction d'écoles, de dispensaires, de logements salubres, la défense des droits humains... On pourrait égrener la liste de tous les problèmes sociaux auxquels sont confrontés les pays en voie de développement. Les couleurs contrastées de ces deux esquisses ne sont pas seulement un trait de caricature, elles laissent apparaître des lignes de clivage réel entre deux faces du développement qui peinent à se regarder. Tandis que la nébuleuse des entreprises fait tourner la machine économique et tire la croissance du PIB, suivant une logique de rentabilité, les acteurs de la solidarité internationale investissent le champ social et luttent contre toutes les formes de pauvreté en recourant au don. G. Rist écrit à ce propos : « Les pratiques [du développement] sont innombrables et paraissent, à première vue, contradictoires. Par exemple, sur le plan économique, certaines sont orientées vers le profit (investissements directs, transferts de technologie, échanges commerciaux), d'autres relèvent d'une certaine libéralité (prêts à des conditions de faveur, appuis de toutes sortes offerts par les ONG, etc.)<sup>45</sup> ». En dernière analyse, ces pratiques sont peut-être moins contradictoires que simplement ignorantes les unes des autres, comme si leurs domaines respectifs étaient clairement séparés. Dans des pays où l'Etat a peu investi le champ social – faute de moyens, faute de volonté politique – l'aide au développement permet d'assurer en partie des missions de service public auprès de populations vulnérables. Vu autrement, ce sont les économies du Nord qui viennent directement financer une forme de politique sociale dans les pays du Sud, mais de façon quasiment déconnectée du tissu économique local. D'un côté, la croissance semble ainsi ignorer des problèmes sociaux dont elle est en partie responsable ; de l'autre, l'aide internationale ne s'intéresse guère aux mécanismes de marché. N'est-ce pas pourtant la vitalité économique d'un pays qui devrait entraîner le progrès social dans un cercle vertueux ?

---

<sup>45</sup> G. Rist, *idem*, p. 40-41.

Un développement fondé sur la croissance illimitée de l'économie comporte nombre d'effets sociaux et environnementaux pervers, comme l'avait déjà clairement montré l'exemple des anciens pays industriels. Paul VI faisait en 1967 cette mise en garde : « Il ne suffit pas d'accroître la richesse commune pour qu'elle se répartisse équitablement<sup>46</sup> » ; à plus forte raison, aujourd'hui, au sein d'un espace de concurrence mondialisée qui permet une extrême fluidité des capitaux, l'économie ne sert les intérêts que du plus petit nombre. Dans des pays que l'on dit "en voie de développement", où les systèmes d'imposition et les cadres juridiques sont souvent fragiles, la corruption élevée, les sociétés en pleine mutation et traversées par un fort exode rural, des formes de capitalisme sauvage ont vu le jour, qui ne cherchent qu'à accroître des taux de profitabilité à très court terme au mépris des droits humains les plus élémentaires. Travail des enfants, surexploitation d'une main-d'œuvre sous-payée, conditions de travail indignes, pollution de l'environnement au péril des populations, évasion fiscale à grande échelle, toutes ces pratiques constituent la face la plus sombre de la croissance économique des pays du Sud dont on serait pourtant en droit d'attendre un plus grand bien-être pour ceux qu'elle entraîne dans sa course folle. L'effondrement du Rana Plaza en 2013, qui avait provoqué la mort de plus d'un millier de personnes au Bangladesh, en avait donné une "belle" illustration. Parmi combien d'autres cas n'ayant pas bénéficié de la même couverture médiatique ? Entreprises locales ou firmes multinationales faisant travailler des sous-traitants multiples sont autant concernées par ces logiques qui sacrifient l'humain sur l'autel du profit : les couches sociales défavorisées payent au prix fort les succès de certaines entreprises et les "points de croissance" gagnés sur le tableau de la compétition internationale. Du point de vue écologique, ce sont désormais des pays dits en plein développement qui assument les plus grandes destructions de l'environnement, avec la complicité active ou passive des pays riches qui ont délocalisé au Sud une bonne partie de leurs activités polluantes. Malgré tous ces griefs, les entreprises restent souvent le lieu de la meilleure utilisation des moyens de production et de la plus forte création de valeur ajoutée et d'emplois urbains, indispensables pour faire face aux flux de l'exode rural. Le phénomène d'émergence d'une classe moyenne, accédant à un niveau de vie équivalent ou presque à celui de l'Occident, est principalement dû à la croissance des entreprises qui offrent en grand nombre des postes d'ingénieurs, cadres, techniciens, commerciaux, etc. Les multinationales sont par ailleurs à l'origine de nombreux transferts de technologies vers les pays du Sud, qui permettent à ceux-ci de reproduire à l'échelle industrielle des biens initialement conçus au Nord. Parallèlement au monde des affaires, les acteurs de solidarité internationale assurent un travail aussi indispensable pour un développement humain, à travers des programmes de santé, d'éducation, de défense des droits de l'homme ou de satisfaction des besoins fondamentaux, plus ou moins coordo-

---

<sup>46</sup> Paul VI, *idem*, §34.

nnés et soutenus par des politiques locales. Mais – nous l’avons déjà évoqué – cette aide peine à impulser un progrès social durable qui se poursuive et s’accroisse une fois les projets terminés.

Fondamentalement, les affaires économiques et sociales ont partie liée au même processus de développement et offrent une réelle complémentarité. Pour que les entreprises trouvent une main-d’œuvre qualifiée et en bonne santé, nécessaire à leur bon fonctionnement, un pays a évidemment besoin d’écoles, d’universités, de centres de formation professionnelle, de structures médicales et d’un système de santé efficace ; pour financer des politiques sociales, il est aussi indispensable de disposer d’un secteur privé performant qui crée des emplois pérennes et de la valeur ajoutée. « Dire développement, c’est en effet se soucier autant de progrès social que de croissance économique<sup>47</sup> » écrivait Paul VI, dans un texte où il mettait en garde les pays en voie de développement contre les erreurs de ceux qui les avaient devancés. Quarante-huit ans plus tard, après de nombreuses alertes au sujet de l’écologie lancées par ses prédécesseurs, le pape François a remarquablement intégré le souci de l’environnement aux côtés de l’économie et de la vie sociale avec *Laudato Si’*. L’encyclique expose avec clarté pourquoi ces trois dimensions ne doivent absolument pas demeurer cloisonnées les unes les autres, ni même faire l’objet de savants dosages visant à découvrir la bonne équation, mais être considérées ensemble pour redéfinir la notion de progrès<sup>48</sup>. L’économie, science de la juste répartition des richesses, devrait irriguer directement les tissus sociaux pour servir l’épanouissement intégral des communautés humaines. La tendance actuelle est plutôt à un rapprochement des ONG et des entreprises, que l’on voit parfois s’associer de façon inédite sur des projets de développement avec une vraie logique partenariale où chacun apporte son savoir-faire, qui en matière sociale, qui en commerce, qui dans un domaine technique. Le développement des politiques RSE, pour peu qu’elles ne se résument pas à un simple outil supplémentaire au service de la stratégie marketing, pourrait aussi susciter de nouveaux rapprochements entre des champs jusqu’ici très compartimentés. Quelles que soient les pistes, l’aide au développement rencontre ici un enjeu de taille : connecter l’économie locale et le progrès social, dans le respect de l’environnement.

### **c) Occidentalisation et cultures du monde**

La question des rapports entre l’Occident et les cultures du monde est probablement la plus difficile de toutes à traiter, et appelle a priori la plus grande prudence méthodologique. Les questions

---

<sup>47</sup> Paul VI, *idem*, §34.

<sup>48</sup> Cf. Pape François, *idem*, §194.

culturelles sont une chose délicate, fragile et insaisissable, car en définitive nous saisissons la culture beaucoup moins qu'elle ne nous saisit elle-même. Les cultures sont traversées de multiples courants, plongent leurs racines dans des histoires aux ramifications presque infinies, subissent des influences venues de tous horizons et ne cessent de se transformer : figées dans un tableau, elles en débordent aussitôt les cadres. A travers ces mouvements, nous voulons essayer de distinguer quelques angles saillants auxquels l'aide au développement se trouve confrontée.

Depuis les premiers programmes de développement, au début des années cinquante, s'il est un phénomène qui a profondément renouvelé la question des rapports entre les cultures, c'est sans aucun doute celui de la mondialisation. Cette dernière s'amplifie et gagne toutes les régions du globe en même temps que l'aide internationale prend son essor et finit par atteindre la majeure partie des pays de la planète, les uns comme contributeurs, les autres comme bénéficiaires. L'aide au développement s'inscrit en fait complètement dans la vague de la mondialisation qui l'a entraînée autant qu'elle en fut grossie en retour : E. Morin parlerait d'un principe de « récursion organisationnelle<sup>49</sup> », en vertu duquel l'effet est en même temps cause et producteur de ce qui le produit. Aujourd'hui, de même que l'aide traverse une période de crise qui appelle le franchissement d'un cap, plusieurs auteurs considèrent que la mondialisation est à analyser comme un phénomène de l'histoire devant être dépassé ; quoi qu'il en soit, elle a déjà produit une nouvelle configuration de l'espace mondial. Si le mouvement fut mis en branle avec la période de croissance économique amorcée en Europe au début du XIX<sup>e</sup> siècle – ce qui est une hypothèse contestable – il a dans tous les cas concerné aussi les domaines politique, sociétal, scientifique et technique, culturel. Les marchandises mais aussi les hommes se déplacent aux quatre coins de la planète dans des proportions inouïes, les technologies passent d'un continent à un autre, les capitaux se trouvent transférés en quelques clics de la Terre aux paradis fiscaux, et les informations circulent quasiment en temps réel à la surface du globe : en tous sens, des relations et des interdépendances de toutes natures sont nouées entre les hommes. La mondialisation est partie de l'Occident : l'homme blanc a construit les routes, les ponts, les voies de passage et les canaux de communication, reliant progressivement toutes les régions du monde par des liens réels ou virtuels. Une fois ces liaisons établies, les flux ont circulé dans les deux sens, du Nord vers le Sud ou du Sud vers le Nord, nonobstant des déséquilibres persistants, au niveau commercial ou migratoire par exemple. A travers ces nouvelles relations, l'Occident a diffusé ses sciences et ses techniques, et en particulier introduit dans chaque recoin de la planète la révolution de l'informatique. Pascal Bruckner écrit à ce propos : « L'Occident a cassé les règles du jeu et a mis toutes les autres sociétés devant un choix impossible et pourtant inévitable : ou être dominés économique-

---

<sup>49</sup> E. Morin, *idem*, p. 98-101.

ment, ou rentrer elles-mêmes dans le cycle de l'industrialisation<sup>50</sup> ». Aurait-on pu espérer un autre monde ? La mondialisation était-elle inéluctable et Internet devait-il être un bien universel ? Est-ce là les fruits d'une modernité qui devait nécessairement advenir et dont le processus a été accéléré, ou un effet culturel de l'Occident imposé au reste du monde par le cours de l'histoire ? Nul ne saurait probablement le dire. Mais il est certain que les villes des pays dits en voie de développement, par ce qu'elles ont de "moderne" ou de neuf, ressemblent toujours davantage aux métropoles occidentales, traversées de tramways et de voies express, construites de buildings en verre et en acier, abritant de gigantesques centres commerciaux. Ceux de Bangkok ou de Hanoï rivalisent largement avec ceux des Etats-Unis. L'Occident opère une sorte de fascination sur les esprits du monde, comme le fait encore remarquer Bruckner quand il dépeint l'arrivée désenchantée d'un Occidental dans un pays du Tiers-Monde : « Et puis, alors qu'il s'applique à tuer le vieil homme en soi, il réalise avec stupeur que les autochtones n'aspirent qu'à l'imiter : ils sont vêtus de chemises et de pantalons à l'européenne, quand il avait endossé le tenue de rigueur [...] ils lui parlent de voitures, d'argent, de machines, de gadgets [...] Horreur ! Ils sont plus européens que lui, la civilisation matérialiste les a déjà corrompus<sup>51</sup> ». Acculée, l'aide au développement doit-elle donc se résoudre à participer, elle aussi, à cette occidentalisation du monde ?

La culture est un champ bien trop vaste pour que l'on puisse aborder toutes les dimensions de cette question en quelques lignes : nous essayerons seulement d'établir quelques distinctions et d'apporter des éléments partiels de réponse. Que l'Occident puisse contribuer à porter des valeurs universelles, comme la liberté, la justice ou la paix, qui sont en réalité des valeurs inscrites dans le cœur de chaque homme, quelle que soit sa culture, même si celles-ci sont souvent oubliées, nous ne le justifierons par exemple pas : ce serait le travail d'un ouvrage à soi seul. Si les biens et les services de la société de consommation se répandent à la surface de la terre, suscitant une certaine mode et un véritable engouement, c'est un fait dont nous prenons seulement acte. Malgré cela, on ne vit pas dans les quartiers huppés de Hanoï ou de Bangkok comme on vit à Londres ou à Paris : les mœurs, les us et coutumes, ce que l'on appellerait aujourd'hui les "mentalités", restent pétris de traditions et de valeurs propres à chaque région. La culture n'est pas seulement affaire d'objets matériels mais aussi et peut-être surtout de rapports que l'on entretient avec eux et avec son environnement ; elle ne se réduit pas aux moyens de communication mais concerne a fortiori la nature et la qualité des relations humaines ; elle est moins contenue dans les choses matérielles qui en portent témoignage que dans l'esprit des peuples qui la font évoluer : on peut être vêtu comme un parfait Occidental

---

<sup>50</sup> P. Bruckner, *idem*, p. 123.

<sup>51</sup> *Ibid.* p. 180.

sans partager le moins du monde une mentalité d'Occidental, posséder une voiture et un smartphone sans être matérialiste. Il serait toutefois beaucoup trop simpliste de séparer d'un côté le règne de la matière et de l'autre celui de l'esprit, comme si l'un n'exerçait aucune influence sur l'autre. On s'aveuglerait si l'on ne voyait pas que le matérialisme et l'individualisme occidental, capables de bouleverser toutes les valeurs et les coutumes d'une société, s'infiltrèrent chez les peuples en même temps qu'ils entrent dans la course au profit planétaire. On observe le phénomène dans les villes, lieu de la "modernité", quand les campagnes conservent beaucoup mieux leurs valeurs et leurs traditions. Pour paraphraser Bruckner, l'Occident a mis tous les peuples devant un choix impossible et pourtant inévitable : entrer dans la compétition mondiale pour la plus grande croissance de l'économie, ou bien être dominé par les autres ; c'est là une terrible menace qui pèse sur les cultures du monde et un enjeu fondamental pour l'aide au développement. Si cette course effrénée au profit prenait fin, l'éventail des "styles de vie" possibles s'ouvrirait considérablement et les valeurs qui façonnent les sociétés ne s'effaceraient pas tant devant celles qui font et défont les cours de la bourse.

Mais les outils modernes peuvent-ils véritablement être intégrés par des cultures porteuses de styles de vie et de valeurs très éloignés de l'Occident ? Sans verser dans un optimisme béat, il est sans doute loisible de répondre positivement à cette interrogation. On pourrait en premier lieu faire remarquer la multiplicité des cultures en Europe ou aux Etats-Unis, bien que des courants dominants obligent les autres à se situer par rapport à des normes et les fassent souvent considérer comme des contre-cultures ou des sous-cultures. Quantité d'exemples pourraient aussi être pris dans des pays pauvres pour illustrer une conjonction entre modernité et traditions locales, mais le cas suivant nous paraît tout particulièrement intéressant par l'ampleur du succès qu'il rencontre. La plateforme Internet Ushahidi voit le jour en 2008, créée par des activistes et informaticiens kényans lors des émeutes post-électorales au Kenya<sup>52</sup>. En réaction au black-out médiatique, ils conçoivent une carte interactive en ligne permettant de géolocaliser en temps réel les témoignages de violence envoyés via les mails, les réseaux sociaux ou les téléphones portables : le site reçoit aussitôt une avalanche de messages qu'il cartographie, offrant ainsi aux utilisateurs un aperçu instantané et global de la situation. Suite à ce succès, les créateurs fondent une entreprise à but non lucratif qui développe plusieurs logiciels *open source* (*i.e* le code source est à la disposition de tous) en utilisant le concept de crowd-sourcing au service de la cartographie sociale. A plusieurs reprises, l'ONU fait directement appel aux services d'Ushahidi : en 2010, après le séisme à Haïti, pour obtenir une vue d'ensemble des besoins ; l'année suivante, pour représenter les zones de conflit pendant la guerre de Libye. L'entreprise a aujourd'hui

---

<sup>52</sup> Site Internet de Ushahidi : <https://www.usahidi.com/>

acquis une renommée mondiale, avec des cartes utilisées dans plus de cent cinquante pays pour de nombreux domaines, comme la défense des droits de l'homme, la protection de l'environnement, la surveillance des processus électoraux et l'aide humanitaire ; le magazine américain *MIT Technology Review* la considère en 2011 comme l'une des cinquante « *most disruptive Companies*<sup>53</sup> » du monde. D'où vient une telle réussite ? D'abord, d'une excellente maîtrise de l'informatique par les initiateurs du projet, qui pour la plupart avaient été formés dans les meilleures universités américaines. Ensuite, Ushahidi fut une réponse locale à une situation locale, avec l'intuition géniale du crowd-sourcing qui permet en tous lieux aux populations de construire elles-mêmes leur outil de communication. Enfin, au-delà de la maîtrise, il y a l'appropriation d'un outil moderne par une culture bien différente de celle qui a enfanté Internet. Il n'y a peut-être rien de plus étranger aux cultures africaines que l'individualisme, et les créateurs du projet ont su placer la valeur du partage au cœur d'une multinationale : partage de la valeur ajoutée, de la technologie, des connaissances et des informations détenues par chacun. On pourrait encore citer en exemple le cas du peuple Massaï, dans la Tanzanie voisine, qui a jugé bon d'installer des centres de radio ultra modernes dans des villages de brousse afin de promouvoir leur culture et communiquer dans leur propre dialecte<sup>54</sup>. Certes, les apports de la modernité ne sont pas culturellement neutres. Il nous semble cependant que l'on aurait tort de freiner leur diffusion au prétexte qu'ils sont susceptibles de porter atteinte à la virginité de cultures primitives, pur fantasme de l'homme blanc en mal d'exotisme : c'est au contraire la meilleure qualité de diffusion des techniques et outils modernes qui pourrait permettre une véritable réappropriation culturelle pour de nouveaux usages.

### **C - Effets pervers de l'aide au développement**

La critique de l'aide au développement a déjà été instruite depuis longtemps dans les champs politique, économique et social – nous l'avons rappelé. Pour finir cet aperçu de la complexité des problématiques en jeu, nous aimerions focaliser l'objectif sur trois effets pervers potentiellement engendrés par l'aide internationale ; des conséquences qui, à nos yeux, méritent la plus grande vigilance, car elles ne sont pas seulement susceptibles de faire échouer des projets mais de détériorer aussi les situations précaires que l'on prétendait améliorer : en ce domaine, il est autant nécessaire de souplesse que de fermeté pour ne pas être emporté sur des pentes glissantes. Pour cette partie,

---

<sup>53</sup> La revue est disponible en ligne : <http://www2.technologyreview.com/tr50/ushahidi/>

<sup>54</sup> M.-E. et L. de Cherisey, *Passeurs d'espoir*, tome 2, 2006, p. 165.

quelques éléments de réflexion sont empruntés à *L'aide fatale* de Dambisa Moyo. L'analyse du livre est principalement située à un niveau macro-économique et vise en particulier l'aide directement adressée aux Etats ; nous tâcherons de montrer que ses remarques sont également valables au niveau micro-économique et pour des programmes qui n'impliquent pas les institutions étatiques locales. Le piège de la dépendance, les répercussions économiques et sociales au-delà des cadres d'intervention, puis les problèmes de corruption feront tour à tour l'objet d'un arrêt sur image.

#### **a) L'aide au développement, entre autonomie et dépendance**

Premier effet pervers, la relation de dépendance qui tend à s'instaurer entre bénéficiaires et bailleurs de l'aide au développement, alors même que l'on cherche au contraire à accroître le niveau d'autonomie des populations. C'est un paradoxe dont les acteurs peinent à sortir, tant il est difficile de mettre sur pied des projets suffisamment solides et bien étayés pour envisager à terme un retrait du soutien étranger sans fragiliser l'édifice. L'opération est d'autant plus périlleuse lorsque c'est une aide financière qui a été apportée, supposant une délicate transition vers des ressources locales. La question de la nature des relations entre tous les partenaires est ici fondamentale.

Les premières théories de l'aide au développement avaient déjà très bien perçu le risque de dépendance des pays du Sud à l'égard du Nord et l'enjeu d'une stratégie d'autonomisation. Truman, qui tenait à tout prix à distinguer clairement sa nouvelle politique de l'ancien impérialisme européen, soulignait au Point IV de son discours d'investiture l'importance de susciter un développement porté par les populations locales et non par la puissance américaine : « Notre but devrait être d'aider les peuples libres à produire, par leurs propres efforts, plus de nourriture, plus de vêtements, plus de matériaux de construction, plus d'énergie mécanique afin d'alléger leurs fardeaux ». Et le président américain d'ajouter : « Ce n'est qu'en aidant ses membres les plus défavorisés à s'aider eux-mêmes que la famille humaine pourra réaliser la vie décente et satisfaisante à laquelle chacun a droit<sup>55</sup> ». Pour atteindre cet objectif d'émancipation des peuples, la stratégie proposée est éducative, fondée sur une transmission des « connaissances techniques » acquises par l'Occident. Cette vision a largement orienté les premiers programmes d'aide dans les années soixante. L'encyclique de Paul VI en 1967 est également traversée par cette tension entre le devoir d'apporter une aide aux pays les plus pauvres et le souci de laisser aux peuples la charge de conduire eux-mêmes leurs affaires : « La

---

<sup>55</sup> Cf. annexe 1, p. 113.

solidarité mondiale, toujours plus efficace, doit permettre à tous les peuples de devenir eux-mêmes les artisans de leur destin<sup>56</sup> ». Et le Pape d'encourager une assistance financière, matérielle, technique des pays les plus riches pour donner aux plus défavorisés les moyens de leur développement. Si l'on écoute à présent les discours des grandes ONG internationales, on n'en trouvera peut-être pas une aujourd'hui qui ne fasse de "l'autonomisation" un maître-mot de son action. Les portails Internet en font la promotion et toutes les stratégies d'*empowerment* ou de "renforcement des capacités" sont orientées vers cet objectif. Hier comme aujourd'hui, en usant de moyens différents, les acteurs de la solidarité internationale semblent avoir toujours recherché une réduction de la dépendance des pays les moins développés à l'égard de l'Occident.

Après soixante-dix ans d'aide au développement, il est singulier de constater que l'on doit encore demander aux contributeurs une hausse des moyens financiers pour atteindre les objectifs fixés, alors que la tendance devrait aller au contraire vers une réduction afin de diminuer les niveaux de dépendance. Cela s'explique bien sûr par de multiples facteurs qui ont retardé, voire fait reculer, les processus de développement, notamment sur le continent africain, mais ces éléments du contexte ne doivent pas masquer un syndrome endogène : l'aide semble soumise à la loi des éternels recommencements. Des ONG, des programmes, des projets se succèdent, passent et repassent dans les mêmes régions, sans donner l'impression que toute cette activité se coordonne, prospère, croît et engendre un cercle vertueux local capable de se passer des moyens matériels extérieurs. Les élans initiés sous l'impulsion étrangère retombent les uns après les autres, après avoir produit quelques améliorations parfois, mais ne laissant qu'un faible bilan sur le plan de la durabilité. Gilbert Rist écrit : « Il est impossible d'ignorer que les projets destinés à "permettre aux communautés de prendre leur destin en main" ou à promouvoir "le développement de tout l'homme et de tous les hommes" ont le plus souvent échoué, et qu'ils ont finalement contribué à accélérer la transformation des relations sociales et de la nature en biens marchands<sup>57</sup> ». L'autonomisation, fer de lance de l'aide au développement, est en même temps son talon d'Achille. Les stratégies pour y parvenir sont extrêmement délicates en raison des deux écueils opposés qui la menacent : soit les organisations internationales prennent directement en main les projets de développement pour assurer le meilleur contrôle et un suivi rapproché, soit elles restent en retrait pour laisser aux acteurs locaux la gestion des projets, se contentant de mettre à disposition les moyens et d'assurer un contrôle distancié. Si ces logiques sont poussées à l'extrême, d'un côté on réduit à rien l'expérience locale et les projets risquent fort d'être mal adaptés aux contextes, de l'autre on prend le risque de s'aveugler sur la réalité du terrain et de

---

<sup>56</sup> Paul VI, *idem*, § 65.

<sup>57</sup> G. Rist, *idem*, p. 382.

voir les fonds servir des buts tout autres que ceux initialement fixés. Oscillant toujours entre ces deux positions, le juste milieu est un équilibre extrêmement difficile à trouver et surtout à conserver au travers des ajustements nécessaires. En fait, une pierre d'achoppement demeure incontournable tant qu'un lien financier reste établi avec une organisation étrangère. La plus grande liberté peut être laissée aux acteurs locaux au niveau de la conception des projets, leur mise en œuvre et le suivi, c'est en dernier ressort une commission d'un pays du Nord qui accepte ou non d'accorder le financement. L'autonomie laissée se trouve ainsi toujours contenue dans les cadres de pensée, aussi larges soient-ils, des spécialistes occidentaux du développement, chargés d'évaluer ce qui constitue un "bon" projet de développement.

#### **b) Entrepreneuriat, concurrence, épargne et lien social : une critique libérale**

Deuxième effet pervers, dans le champ économique et social, l'aide financière peut entraver le bon fonctionnement des marchés locaux et nuire au tissu social. C'est une critique principalement développée par le courant libéral ou néo-libéral, mais c'est moins son rattachement à une école de pensée qui nous importe ici que l'attention portée aux interactions entre la vie économique et la vie sociale. Injecter des liquidités extérieures dans un territoire n'est une action ni neutre ni anodine, à plus forte raison dans des régions pauvres : quelques milliers d'euros investis dans un programme de développement, un équilibre précaire peut s'en trouver modifié au-delà des attentes.

L'aide financière ou matérielle directe produit parfois l'effet inverse de celui attendu : « Nous l'allons montrer tout à l'heure », comme dirait le fabuliste. L'histoire qui suit est à la fois aussi imaginaire qu'ancrée dans le réel. Tirée de *L'aide fatale*, elle vise à mettre en évidence certaines logiques économiques à l'œuvre dans une société et la façon dont elles peuvent être influencées par l'aide extérieure<sup>58</sup>. Comme les fables, c'est un récit dont il existe plusieurs versions dans les ouvrages qui traitent de notre sujet. Un petit fabricant de moustiquaires alimente le marché local d'un village – la scène pourrait avoir lieu dans n'importe quel pays chaud en voie de développement. Tous n'ont pas les moyens de se procurer la précieuse pièce de tissu ajouré et certains se sont débrouillés comme ils le pouvaient : ainsi que l'on sait souvent si bien le faire dans des régions pauvres, on a bricolé dans quelque vieille toile ce qui pourrait ressembler à une protection contre les moustiques. Un bienfaiteur s'invite au village, constate la pauvreté, évalue les besoins, budgète les coûts, et fait envoyer

---

<sup>58</sup> D. Moyo, *idem*, p. 87-88.

un lot de trois mille moustiquaires : chacun repart avec son précieux bien, les systèmes D sont remplacés par des tissus flambant neufs, et voilà que tous nos villageois sont équipés avec la Rolls des moustiquaires, à l'abri des piqûres d'insectes pour la saison nouvelle. Que devient alors notre pauvre vendeur ? Il met la clef sous la porte et cherche une autre activité, plus personne ne venant acheter des toiles que l'on a pu se procurer gratuitement. Une ou deux années plus tard, les moustiquaires commencent à se déchirer, on se remet en quête du fabricant ou du généreux donateur : nos deux oiseaux se sont envolés. L'histoire est volontairement caricaturale, simplifiant à l'extrême une situation de marché afin de mieux révéler la logique économique sous-jacente : l'aide crée une distorsion de concurrence susceptible de nuire à la production locale. Un bien matériel est pris en exemple par souci d'image, la même logique vaudrait cependant avec une aide financière. Finance-t-on plutôt le fabricant de moustiquaires pour diminuer les prix ? Le vendeur du village voisin commence à perdre sa clientèle. Dambisa Moyo observe : « C'est le paradoxe du micro-macro. Une intervention efficace à court terme peut n'avoir que très peu d'effets bénéfiques durables. Pis encore, elle risque involontairement de saper les chances, si fragiles soient-elles, de développement durable existantes<sup>59</sup> ». Lorsqu'elle n'est pas faussée, une situation de concurrence stimule pourtant l'esprit d'entreprise et encourage la rationalisation des moyens de production, jouant plutôt en faveur des clients pour fixer le prix le plus bas possible.

A partir de cet exemple, d'autres effets économiques et sociaux peuvent être envisagés, les uns ayant inmanquablement des répercussions sur les autres. Le corollaire immédiat d'une distorsion de concurrence est un frein à l'entrepreneuriat, dans la mesure où les règles du jeu ne sont pas identiques pour tous et où des facteurs externes peuvent faire la différence indépendamment des qualités de chacun. A l'inverse de l'esprit d'entreprise, on encourage au contraire un comportement de « chasseurs de rente<sup>60</sup> », selon l'expression de Dambisa Moyo. Que peut en effet chercher à faire le malheureux concurrent désavantagé par une aide étrangère ? Se mettre à son tour en quête d'un bailleur international afin d'améliorer le sort de ses affaires. Lorsque les organisations de solidarité sont nombreuses sur le terrain, que les projets de développement fourmillent et se côtoient les uns les autres, parfois d'ailleurs dans un esprit de concurrence (!), le risque est réel d'inciter les acteurs à remplir des dossiers de subvention pour financer leurs projets plutôt que de chercher localement les ressources nécessaires. De la même façon, l'aide offre la perspective illusoire de pouvoir bénéficier indéfiniment du soutien étranger et ne motive pas vraiment l'épargne. Bien que les programmes internationaux excèdent rarement quatre ou cinq années, rien n'interdit de croire qu'ils ne pourront

---

<sup>59</sup> *Ibid*, p. 88.

<sup>60</sup> *Ibid*. p. 98.

pas être prolongés au-delà des échéances ou qu'un autre financeur ne viendra pas prendre le relais. En outre, le rapport à l'argent n'est pas neutre selon qu'il est emprunté, donné ou gagné à la sueur de son front : là où un emprunteur est porté vers une logique d'investissement, le gagnant du loto se précipite quant à lui dans la consommation. L'aide au développement n'est bien sûr pas affaire de loterie, loin s'en faut, mais elle recourt souvent à une logique de don pouvant entraîner une certaine inconséquence dans la gestion d'un budget. Disons-le de façon imagée : l'aide stimule davantage le comportement de la fabuleuse cigale que celui de la fourmi prévoyante. Dans une économie, l'épargne d'aujourd'hui fait pourtant les investissements de demain ou, comme le dit la fable, constitue les réserves de subsistance en vue du prochain hiver rigoureux ; nous touchons là les raisons économiques du risque de dépendance. Gilles Carbonnier résume ces effets d'une seule formule : « L'aide distribuée sous forme de dons fausse le fonctionnement des marchés, nuit à l'entrepreneuriat et offre des situations de rente aux bénéficiaires<sup>61</sup> ».

Si l'aide financière est enfin directement abordée sous son angle social, on la voit susceptible de perturber ou de rompre l'équilibre au sein d'une communauté. Dans des pays en développement où les sociétés conservent une structure très communautaire, les membres font souvent preuve de fortes solidarités au sein des groupes d'appartenance (familial, local, religieux, ethnique) qui tiennent lieu de protection sociale pour le plus grand nombre. En cas d'incident, d'autres membres du groupe peuvent se charger d'assurer la subsistance des personnes en difficulté. Malgré cette qualité du lien social, on sait toutefois combien l'argent et les richesses peuvent susciter la convoitise et l'envie dans le cœur d'un homme, et combien demeure extrêmement fragile l'harmonie sociale au sein de toute communauté humaine. Financer directement un projet de développement pourrait être comparé à la découverte d'un trésor au milieu d'un village : le risque est grand de voir certains chercher à s'en emparer, ou de réveiller les jalousies endormies, brisant ainsi l'équilibre des relations humaines. De nouveaux logements ont-ils été construits pour les familles les plus démunies ? D'autres à peine plus fortunées lorgnent sur ce don venu de l'étranger. Telle communauté bénéficie d'un projet financé par une organisation internationale, telle autre se demande si l'on n'a pas intrigué pour obtenir ces financements. Quand la fortune vient d'en haut, elle est sommée d'être strictement équitable pour tous, et l'on supporte mal la moindre injustice. Dans le jeu des passions qui s'agitent, il faut encore ajouter toute la complexité des sociétés humaines avec ses découpages innombrables, les clans, les tribus, les ethnies, les blessures du passé et les rivalités ancestrales, les liens d'amitié et les relations d'intérêt, les histoires de famille et les querelles de voisinage. Au milieu de ces équilibres si précaires, l'argent stimule rarement les vertus, plus souvent il excite les vices. Il n'est certainement pas impen-

---

<sup>61</sup> G. Carbonnier, *idem*, §6.

sable que des communautés bien structurées et soudées autour de valeurs communes et fortes ne fassent un usage raisonnable d'un don venu de l'étranger, au service de l'intérêt général : on ne peut cependant exclure la possibilité que la nouvelle richesse, même modeste, ne porte préjudice à la paix sociale.

### c) Une corruption endémique

Troisième effet pervers, la corruption qui sévit si fréquemment dans les projets de développement. Elle est probablement le pire fléau de la solidarité internationale, une véritable gangrène qui, infiltrée ici, croît et se multiplie pour ruiner l'ensemble du corps atteint ; quand on la découvre, la médecine se trouve souvent démunie pour y apporter un remède. On détourne cent euros comme on en détourne cent mille, nul projet n'est épargné quelle que soit sa taille. Les acteurs étrangers confrontés au problème n'en font guère de publicité, on ne saurait leur en tenir trop grande rigueur : des portefeuilles de donateurs, des bailleurs sont à préserver. Dambisa Moyo, parmi d'autres, lui ont donné un bel écho sur la scène internationale.

Plantons le décor. L'aide au développement, sous forme de soutien financier, se dirige le plus souvent vers les pays les plus corrompus de la planète : ce sont également les plus pauvres. Un lien de cause à effet se noue dans les deux sens, et la lutte contre la corruption fait partie intégrante de la lutte contre la pauvreté. Il suffit pour s'en convaincre de jeter un œil au *Corruption Perception Index* établi par Transparency International, qui met en évidence une correspondance entre les niveaux de richesse et de corruption. L'Afrique subsaharienne, sans surprise, figure au bas du tableau. On estime que le général Mobutu, à la tête du Zaïre de 1965 à 1997, aurait détourné à son profit personnel cinq milliards de dollars des caisses de l'Etat ; sur cette période, l'aide au développement versée au pays se chiffre aussi en milliards de dollars. La corruption n'est pas affaire de petite monnaie égarée ici et là. Certes, on la rencontre à grande échelle dans les pays riches, où les scandales font presque tous les jours les titres de la presse, mais c'est précisément à cause de cela une différence fondamentale : dans les pays pauvres, elle n'occupe pas ou très peu le devant de la scène médiatique, tant la chose est convenue, acceptée, objet de résignation. En Occident, la corruption pourrait se définir comme le contournement des règles d'un système établi ; dans nombre de pays du Sud, elle est si courante et si ordinaire qu'elle constitue un système normal de vie en société. Pas vraiment légale, mais héritière du droit coutumier, que le temps a fini par ériger comme règle valable pour tous. Si l'on prend le cas

du Viêt Nam, puisqu'il va en être longuement question dans notre travail, le pays est noté 3,1<sup>62</sup> par le CPI (la note 10 correspondant à une société sans corruption) ; en voici quelques pratiques ordinaires. Certaines charges de la fonction publique s'achètent et se vendent, à l'instar d'un poste d'infirmière dans un hôpital public pour la modeste somme de trente mille dollars : la place permettra de gagner rapidement davantage. Le salaire d'un médecin n'excède guère quatre-cents dollars par mois, mais le disciple d'Hippocrate pourra engranger douze ou quinze mille dollars, en facturant directement aux patients un service gratuit. Nul n'ignore au Viêt Nam que la qualité et la rapidité des soins dépendent de la somme glissée au corps médical. Un nouvel hôpital doit être construit ? S'agissant des travaux publics, il faut en moyenne compter le double du coût réel : une moitié pour la fonction publique et l'autre pour les entreprises du bâtiment<sup>63</sup>. On trouve à Hanoï d'innombrables chantiers de construction mystérieusement endormis... scène par trop fréquente des pays en voie de développement. La corruption est un problème endémique dans les régions bénéficiaires de l'aide internationale et un défi considérable pour tous les acteurs.

Pour une affaire de corruption dévoilée au grand jour, combien restent donc ensevelies dans l'ombre des injustices ? On pourrait multiplier à l'envi les exemples de projets ainsi viciés, ou avancer des chiffres sur les sommes détournées, mais il nous semble plus intéressant de nous pencher sur les raisons et d'essayer de comprendre les mécanismes. Comme nous venons de le voir, la probabilité que l'aide étrangère soit détournée est élevée d'abord en raison des contextes très corrompus vers lesquelles elle se dirige : on plonge en eaux troubles des projets que l'on souhaiterait clairs comme une eau de roche. Il est par ailleurs fort probable que des acteurs locaux intègres ne révèlent rien du pot-aux-roses s'ils le découvrent ; au Viêt Nam, comme ailleurs sans doute, on s'est accoutumé à la corruption. Le sens des responsabilités ou la simple indignation face au vol risquent d'être d'autant plus atténués que les fonds proviennent de l'étranger. Lorsque l'argent public est détourné, tous les citoyens peuvent à juste titre se sentir floués ; quand une aide financière d'un lointain pays riche est subtilisée, qui sera suffisamment piqué au vif pour faire éclater un scandale toujours susceptible de se retourner contre son auteur ? Non seulement les informations filtrent peu, mais il est encore très difficile pour le staff d'une ONG de mettre au jour des irrégularités pour deux autres raisons. D'une part, la distinction n'est pas toujours facile à opérer entre une mauvaise volonté et un manque de compétences et, d'autre part, les techniques de dissimulation des fuites sont habiles et ingénieuses : emplois fictifs et fausses factures demeurent des fondamentaux qui fonctionnent relativement bien partout. Lorsque l'on pilote des projets depuis Paris ou New York, faisant de temps à autre une visite

---

<sup>62</sup> A titre de comparaison, la France est notée 6,9 en 2014.

<sup>63</sup> Les informations nous viennent d'un haut fonctionnaire français en poste à Hanoï.

sur le terrain, ne risque-t-on pas de laisser le champ libre ? La thèse de Dambisa Moyo sur le sujet, étayée par des arguments et des chiffres qui interpellent, est radicale : selon elle, l'aide publique au développement déversée en Afrique depuis les indépendances est en grande partie responsable de l'enfermement du continent dans des cycles de corruption. L'économiste zambienne compare les effets pervers de l'aide internationale à la « malédiction des ressources » qui frappe l'Afrique : ceux qui parviennent à s'en rendre les maîtres trouvent les moyens financiers de se maintenir au pouvoir, faisant de la richesse d'un peuple l'instrument de son malheur ; « Quand l'aide atteint des montants astronomiques, non seulement elle entretient la corruption, mais elle l'engendre<sup>64</sup> », écrit-elle. Sa remarque ne vaut pas seulement pour les milliards de l'aide publique, elle est tout aussi pertinente concernant les milliers d'euros de projets plus modestes : lorsqu'un trou de souris est laissé libre, les personnes les plus intéressées risquent fort de s'y précipiter pour se tailler la part du lion.

Pour terminer cette partie, on constate encore à propos de projets d'aide au développement des pratiques qui ne méritent peut-être pas le terme de "corruption", qui peuvent même partir d'une volonté locale intègre, mais desquelles résulte un détournement d'argent au sens propre du mot : le flot de l'aide financière est dérivé de son cours pour satisfaire tel besoin au lieu de tel autre. Il s'agit d'une sorte de zone grise d'où l'on peine à distinguer ce qui appartient au vol et au mensonge de ce qui relève d'une simple indiscipline dans la gestion budgétaire. Pour une organisation internationale souhaitant suivre un plan d'action et avoir une traçabilité de ses fonds, ce genre de pratiques est un véritable casse-tête : tous les efforts de pédagogie déployés pour faire entendre le sens d'un projet et l'importance du respect de la feuille de route ne parviennent souvent pas à les enrayer. Imaginons donc une situation inspirée d'un projet de développement réel, semblable à tant d'autres, pour bien nous représenter les logiques en jeu. Le bureau régional d'une ONG prospecte dans les zones rurales d'une région déshéritée afin d'identifier les besoins en éducation et de monter un dossier "solide" pour obtenir le financement du siège de l'organisation. Des contacts sont pris, les autorités locales rencontrées et les responsables éducatifs se montrent intéressés par l'affaire : on projette de refaire quelques salles de classe, une cantine scolaire, un potager bio, organiser des modules de *life skills* et sensibiliser les parents à l'importance de la scolarité, de l'alimentation et de l'hygiène des enfants. Quelques dizaines de milliers d'euros sont obtenus à cet effet. Un comité de pilotage autochtone est mis sur pied et l'on veille à employer les ressources locales pour réaliser les travaux, voulant faire de l'éducation un levier de développement pour tous. Essayons de nous mettre un instant à la place de ces populations pauvres qui reçoivent une aide étrangère que nul n'était allé chercher. Personne, d'ailleurs, n'est jamais sorti du pays. On s'interroge à bon droit : pourquoi diable des hommes blancs

---

<sup>64</sup> D. Moyo, *idem*, p. 98.

venus de nulle part apportent-ils une aide financière – qui paraît être des monceaux d’or aux yeux de chacun – sans autre contrepartie qu’une acceptation bienveillante ? Certains soupçonnent peut-être des ambitions moins louables, dissimulées sous couvert de générosité. Tous, en revanche, reçoivent cette image véhiculée de mille autres façons d’un Occident nanti de richesses qui vient les répandre dans des régions moins heureuses, comme un vase débordant se déverse sur les alentours. Que nos comptes publics affichent des soldes négatifs exorbitants ou que des familles modestes alimentent les caisses des ONG importent peu : seul compte ici le sentiment des acteurs. En ayant l’impression que les richesses coulent à flot dans les rues de Londres, New York ou Paris, comment peuvent-ils comprendre notre empressement scrupuleux à respecter une feuille de route, notre comptabilité méticuleuse pour dépenser le moindre euro ? Nous ne nous comprenons pas. Les uns n’ont d’yeux que pour les manques locaux quand les autres ne voient que le trop-plein de l’étranger : ces deux regards se croisent sans jamais se rencontrer et distordent nécessairement la relation entre bailleurs et bénéficiaires.

Que conclure de cette première partie ? D’abord, que l’aide au développement apparaît bien comme une notion complexe, soulevant des questions qui excèdent largement le cadre de la lutte contre les inégalités entre Nord et Sud. Elle interroge en première ligne les mécanismes producteurs de la misère et les situations de rente, mais plus fondamentalement elle ne peut aujourd’hui ignorer la nécessité d’une réflexion sur la nature de la richesse et de la pauvreté. De quel développement voulons-nous ? C’est la première question posée par la crise de l’aide. Les difficultés rencontrées et l’accumulation des revers nous semblent, a posteriori, avoir été des signes annonciateurs de la faillite d’un modèle. Si le développement qui prétendait se propager à tous les peuples n’était pas durable, pouvait-il gagner tous les pays ? Les limites de l’environnement révèlent que la réponse est négative, mais l’histoire enseignait déjà que "quelque chose ne tournait pas rond" avec le modèle en question. La crise globale contemporaine achève de déstabiliser l’aide internationale, mais lui offre en même temps la chance du renouveau, voire d’une renaissance. Vue sous différents angles, l’aide financière directe, l’un des principaux leviers du soutien aux pays pauvres, semble en particulier devoir faire l’objet d’une profonde remise en question. Plusieurs enjeux qui méritaient d’être abordés ne l’ont pas été, notamment la gouvernance des projets au niveau local et international ; ces deux questions seront évoquées à travers le cas pratique abordé dans la partie suivante.

## **Partie II : Cas d'étude avec l'école Hoa Sua au Viêt Nam**

Sortant des concepts et des considérations générales, ce second point de vue sur l'aide au développement passe par l'étude d'un cas pratique au Viêt Nam. L'école Hoa Sua a valeur exemplaire, dans la mesure où elle offre une synthèse remarquable des enjeux et difficultés rencontrés à travers une mise en perspective particulièrement éclairante. Avec le soutien de plusieurs organisations internationales, le petit atelier de formation aux arts ménagers, ouvert en 1994 par un groupe de vietnamiennes lettrées, est devenu en quelques années l'un des meilleurs centres professionnels du pays dans la filière du tourisme, avant de décliner et de connaître un effondrement brutal à partir de 2012, une fois l'aide étrangère tarie. Tous les ingrédients semblaient pourtant réunis dans cette école d'hôtellerie pour que la recette fonctionne : un projet mis en route par des acteurs locaux, des formations bien adaptées à un public de jeunes en grande difficulté sociale, un secteur touristique en plein essor et le soutien multidimensionnel et complexe de plusieurs organisations internationales pendant plus de quinze ans. L'envergure du projet, la qualité des programmes de soutien, la diversité des acteurs et des approches font de HS un véritable "cas d'école", malheureusement enfoui dans les archives de la solidarité internationale. Entre mars et juin 2015, nous avons eu cette opportunité de l'étudier *in situ* au cours d'un stage en tant que chargé des partenariats pour l'école. La présentation suivante ne se rattache à aucune théorie ou école du développement, elle ne part pas des enjeux ou des effets pervers précédemment exposés ; elle décrit un projet de l'intérieur pour exposer son fonctionnement et tente de comprendre comment l'avenir brillant qui se dessinait pour l'école au début des années 2000 se trouve ramené à une perspective de faillite. Outre notre expérience de terrain, nous nous appuyons principalement sur quatre documents : le rapport d'une évaluation menée en décembre 2006 par un consultant externe, dans le cadre d'un programme français lancé trois ans auparavant ; un compte-rendu de janvier 2011, produit par un expert de la Chambre de métiers et d'artisanat d'Indre-et-Loire (CMAIL) suite à une mission à Hoa Sua ; un second rapport d'évaluation, daté de février 2011, réalisé par le cabinet d'audit JSC Consulting dans le cadre d'un programme européen ; le rapport narratif et financier de ce programme, publié en mai 2012 par le CCFD, partenaire historique de l'école. Après une présentation générale de HS, nous proposerons une évaluation a posteriori des programmes internationaux puis nous analyserons enfin les raisons d'une faillite.

## **A - Présentation de Hoa Sua**

De la fondation de l'école à nos jours, vingt et un ans se sont écoulés : il est probable que Hoa Sua ne vivra guère longtemps encore, et voici que le projet social qui en avait été le cœur a déjà cessé de donner le tempo. Aujourd'hui, ce ne sont plus des jeunes défavorisés qui remplissent les bancs des salles de classe, et c'est comme une nouvelle école qui a vu le jour, l'ancienne ayant perdu son âme ou plutôt vendu celle-ci afin d'acheter quelques années de vie supplémentaire. C'est donc en quelque sorte une histoire achevée que nous nous apprêtons à écrire, du commencement à sa fin, un cycle de vie complet dévidé sous nos yeux et dont les années de jeunesse livrent confusément les secrets d'une mort prévisible depuis trop longtemps ; d'aucuns d'ailleurs ne s'y étaient pas trompés. Pour être brève, l'histoire n'a pas manqué de connaître péripéties et événements qui ont fait date, co-écrite en différentes langues avec les dizaines d'organisations venues apporter un soutien : Hoa Sua fut comme un bijou choyé de la solidarité internationale dans un écrin de velours. Un contexte de développement inespéré, une histoire mythique et prestigieuse, un épilogue qui peut prêter à rire aussi bien qu'à pleurer : voici les chapitres qui composeront notre présentation de l'école.

### **a) Contexte socio-économique et politique**

Avant d'entrer dans l'histoire et dans les rouages de Hoa Sua, il nous faut d'abord replacer cette école dans son environnement, comme un motif de peinture s'observe au milieu des traits et des couleurs du paysage qui l'entoure. Répondant à un besoin à la fois économique et social du Viêt Nam sur la période concernée, le projet de formation en hôtellerie et restauration s'insère dans un contexte macro-économique de développement, au sein d'un secteur touristique en pleine croissance. L'envergure des programmes d'aide internationale, conjuguée à un environnement favorable, ont contribué à en faire une école professionnelle de premier plan au début des années 2000.

Les deux décennies du développement de l'école – depuis sa fondation en 1994 jusqu'à la fin du dernier programme de soutien en 2012 – correspondent globalement à la période de décollage du Viêt Nam, amorcée sous l'impulsion d'une politique énergique de renouveau dans la seconde moitié des années quatre-vingt. Lors de son VI<sup>ème</sup> Congrès, en 1986, le Parti Communiste Vietnamien adopte les grandes orientations d'un changement de cap vers une économie de marché, qui se traduira par une série de réformes libérales dans les années suivantes. Décentralisation, retour vers la propriété

privée et ouverture sur l'international bouleversent, en l'espace de dix ans, le paysage économique. Deux tendances structurelles lourdes se dessinent à cette époque : suivant un schéma classique de développement, la part du secteur agricole dans le PIB décline fortement au profit des services et de l'industrie (passant de 41% en 1990 à 23% en 2002) ; parallèlement, le nombre d'entreprises privées connaît une très forte hausse tandis que celui des entreprises d'Etat diminue (de douze mille en 1993 à trois mille en 2005). Ecole privée orientée vers le secteur tertiaire, profitant du nouvel afflux des touristes et soutenue par des organisations internationales, HS s'inscrit tout à fait dans la vague libérale du *Doi Moi*<sup>65</sup> et de ces mutations économiques. Les résultats de cette politique sont rapides et tangibles : le taux de croissance annuel du PIB s'établit durablement au-dessus des 5%, les pénuries et les famines disparaissent dans les années quatre-vingt-dix et le taux d'extrême pauvreté est réduit de façon spectaculaire (de 58% à 14,5% entre 1993 et 2008<sup>66</sup>). L'analyse de ces chiffres et des dynamiques de l'économie montre comment le principal facteur de réduction de la pauvreté, ayant permis d'atteindre avant terme l'Objectif du Millénaire, fut bien la croissance soutenue par les entreprises du secteur privé<sup>67</sup>. Ces indicateurs ne doivent pas faire oublier pour autant que le Viêt Nam est resté classé parmi les pays à faible revenu (la plus basse catégorie) jusqu'en 2010 par la Banque Mondiale, ni masquer les effets pervers de la croissance. Trois d'entre eux nous intéressent tout particulièrement ici : la progression des inégalités au sein de la société, selon différentes lignes de séparation (villes et campagnes, majorité Kinh et minorités ethniques, riches et pauvres d'une façon générale) ; une pénurie de main-d'œuvre qualifiée<sup>68</sup>, face à la croissance rapide des investissements étrangers ; la persistance d'un secteur informel, qui représenterait encore aujourd'hui 20% du PIB et 50% du marché de l'emploi hors agriculture (soit dix millions de travailleurs en situation de précarité<sup>69</sup>). Sur la période concernée, l'ampleur des défis sociaux semble vouloir répondre à la croissance de l'économie, appelant et suscitant de nombreuses opportunités pour contribuer à un développement durable.

Si l'on descend à présent au niveau méso-économique, on voit que le secteur Horeca<sup>70</sup>, correspondant au marché d'emploi de HS, connaît une croissance exceptionnelle grâce au boom des voyages d'affaires et du tourisme, provoqué par l'ouverture internationale du Viêt Nam. On ne croisait presque aucun étranger à la fin des années quatre-vingt ; on compte plus de deux millions de

---

<sup>65</sup> La politique du *Doi Moi* signifie littéralement « changement nouveau ».

<sup>66</sup> Chiffres de l'IRD, consultables à partir du lien suivant :

<https://www.ird.fr/la-mediatheque/fiches-d-actualite-scientifique/359-le-vietnam-un-miracle-asiatique>

<sup>67</sup> Les OMD visaient une réduction de l'extrême pauvreté par deux entre 1990 et 2015.

<sup>68</sup> Hien Do Benoit, *Le Viêt Nam*, 2011, p. 105.

<sup>69</sup> Chiffres de l'IRD.

<sup>70</sup> Hôtellerie – restauration – café.

touristes pour l'année 2000 et presque quatre millions en 2010 (avec une augmentation régulière de deux cents mille par an, sauf l'année du SRAS<sup>71</sup> en 2003). Sur cette dernière décennie, les voyages touristiques constituent une large moitié des entrées internationales, les voyages d'affaires 20% et les visites familiales 20% également<sup>72</sup>. L'enjeu n'est pas seulement l'essor d'une filière, mais la construction de celle-ci. Le pays manque d'infrastructures hôtelières, de restaurants haut de gamme, de bars ou cafés "branchés", et par-dessus tout d'une main-d'œuvre qualifiée pour faire tourner ces établissements et accueillir une clientèle habituée à des standards internationaux. Hien Do Benoit y insiste : « Ce qui retient ou fait revenir les touristes est plus complexe [que l'image du pays sur la scène internationale], et repose largement sur la capacité vietnamienne d'assurer et de perfectionner les infrastructures et les services de base. Ces dispositifs devraient, en outre, satisfaire plusieurs exigences : celles des standards internationaux et celles des nouvelles clientèles<sup>73</sup> ». La formation professionnelle aux métiers du tourisme n'existe pas au début des années quatre-vingt-dix ; HS est la première école privée d'hôtellerie fondée au Viêt Nam : pouvait-on avoir meilleure intuition pour ouvrir un avenir à des jeunes issus de milieux défavorisés ? Un constat similaire vaut pour le secteur boulangerie-pâtisserie qui commence à se professionnaliser afin de répondre à la demande étrangère et aux changements des habitudes alimentaires locales, conséquences de la hausse du niveau de vie. On lit dans le rapport Perramant de 2007 : « Alors qu'il n'existait pratiquement que des unités de production artisanale et familiale de petite taille et à la clientèle ultra-locale, on voit apparaître des entreprises de taille plus imposante avec une véritable logique de concurrence et de conquête de marché [...]»<sup>74</sup>. L'hôtellerie et la restauration ont à cette époque le vent en poupe, les débouchés sont nombreux mais la formation reste fortement déficitaire. Le tableau ne serait pas complet sans ajouter enfin quelques éléments à propos du contexte politique qui a vu naître et grandir HS. La vague libérale qui fertilisa le champ économique n'a quasiment pas atteint la sphère politique, où le pouvoir est resté concentré entre les mains du Parti Communiste. Le gouvernement voit toutefois d'un très bon œil la manne financière provenant du tourisme et fait évoluer favorablement la législation : ordonnance sur le tourisme en février 1999, accord ASEAN signé en 2002, exemption de visa pour les ressortissants des pays voisins, la Chine notamment qui fournit depuis 1996 le plus gros contingent annuel de touristes... Le projet de HS semble avoir recueilli les faveurs des institutions publiques puisque le terrain est cédé en 1998 par la municipalité de Hanoï pour la construction de l'établissement, dans le cadre d'un accord tripartite entre le MAE, le CCFD et le gouvernement vietnamien. Une exception est même accordée à l'école pour pouvoir accueillir des jeunes en forma-

---

<sup>71</sup> Syndrome Respiratoire Aigu Sévère.

<sup>72</sup> Hien Do Benoit, *idem*, p. 105-106.

<sup>73</sup> *Ibid.*, p. 107

<sup>74</sup> J.L. Perramant, « Evaluation du programme de coopération entre Hoa Sua et le consortium (CCFD, CCIV, CMAIL) », 2007, p. 38.

tion professionnelle dès l'âge de seize ans. Le CCFD, dont le caractère catholique aurait pu susciter quelques difficultés pour travailler au Viêt Nam, ne fait mention d'aucun obstacle d'ordre politique. En résumé, l'environnement du projet lui a été très favorable, sans interférences négatives d'importance, ce qui laisse apparaître ses propres dysfonctionnements comme en transparence : si l'école s'effondre, c'est bien davantage à la manière de ces bâtiments dont la structure interne trop faible ne supporte pas le poids de tout l'édifice, plutôt qu'en raison d'une mauvaise bourrasque soufflée par la tempête.

## **b) Genèse et histoire de l'école**

La fondation de Hoa Sua tient probablement autant à l'opportunité du moment qu'à une ou deux initiatives particulières d'où ont jailli les premières étincelles. Dans l'intervalle de vingt années, on voit l'école naître, grandir et mourir au projet social qui l'avait enfantée. Ceux qui l'ont connue au début des années deux mille ne la reconnaîtraient sans doute pas aujourd'hui : il y a bien loin de ces restaurants d'application qui recevaient à leurs tables la plus belle société francophone de Hanoï à ces gargotes quasiment vides où quelque gâte-sauce s'affaire dans des cuisines immondes. L'histoire portait en elle les germes du succès et les ferments de la gangrène, comme un ver logé dans un fruit avant qu'il ne soit parvenu à maturité.

Dès l'origine, le témoignage des archives semble se perdre pour laisser place à un mythe fondateur autour d'une héroïne sans tache, auréolée de gloire et de vertus : le tableau fleure déjà bon la mise en scène. Deux femmes se disputent l'enfantement de l'école ; il ne manque que la sagesse de Salomon pour trancher en faveur de la vérité, ou la plume de Tite-Live pour réécrire la première légende. Selon l'histoire officielle, ce sont six enseignantes vietnamiennes, retraitées de l'Education nationale et regroupées autour de la figure de l'une d'entre elles, madame Pham Thi Vy, qui furent à l'origine d'un premier centre de formation aux arts ménagers pour une vingtaine de jeunes issus de la rue. Une autre version soutient que c'est à l'initiative d'une Vietnamiennne émigrée en France, madame Song Thu Bideaux, membre de deux petites associations franco-vietnamiennes, qu'un restaurant destiné à former des jeunes en difficulté voit le jour en 1994. Il est fort possible que ces deux histoires soient vraies, ou fausses toutes les deux, la postérité ayant réécrit la genèse selon les besoins du présent. Retenons que le projet est à l'origine porté par des particuliers d'origine vietnamienne, non par les ONG qui lui apporteront ensuite leur soutien. Une chose est certaine, c'est que les deux femmes vont se rencontrer et s'entendre pour monter ensemble un centre de forma-

tion aux arts ménagers dont la vocation sera d'accueillir et de former des jeunes en grande difficulté sociale à Hanoï et ses environs. Madame Song Thu Bideaux, grâce à ses liens avec la France, introduira les formations en boulangerie-pâtisserie et cuisine européenne dans le panel des formations proposées. C'est elle également qui sera comme un pont entre Hoa Sua, l'ambassade de France et les premières organisations françaises qui arriveront dès la fin des années quatre-vingt-dix. Pour des raisons légales, madame Pham Thi Vy devient la première directrice et c'est elle que la postérité canonisera comme une sainte femme dont le portrait reste toujours affiché aux murs de l'établissement, bien en vue dans les lieux de passage, comme on honore les ancêtres dans la religion séculaire du Viêt Nam. Rapidement le centre grossit, le projet intéresse, les élèves apprenant sans grande difficulté des métiers qui n'exigent aucun prérequis et leur permettent de trouver facilement un travail. Pour se financer et pour professionnaliser davantage la formation, un ou deux restaurants d'application sont ouverts, où les jeunes s'exercent aux métiers de la restauration en conditions réelles, sous la supervision de cuisiniers et de serveurs expérimentés : un modèle d'économie solidaire est né, où une activité marchande rencontre de façon opportune un projet social. Grâce au réseau français autour de madame Song Thu Bideaux, l'école se fait connaître et gagne des soutiens internationaux qui vont permettre un réel changement d'échelle : moins de cinq années après la création d'un micro-projet de solidarité, Hoa Sua fait l'objet en 1999 d'un accord entre le MAE et le gouvernement vietnamien, via l'entremise du CCFD<sup>75</sup>, pour la construction d'un centre de formation professionnelle en hôtellerie et restauration capable d'accueillir plusieurs centaines de jeunes chaque année. L'Espagne, à son tour, est également embarquée dans l'histoire, finançant la construction d'un internat et d'un vaste bâtiment d'accueil, avec salle de réception et atelier de couture-broderie pour des jeunes handicapés.

Au tournant des années 2000, Hoa Sua connaît alors un véritable engouement : on s'y précipite pour laisser un nom, une plaque, un sigle – souvent accompagnés d'un chèque – sur ce qui semble être LE projet d'aide au développement qui marquera les annales. On serait bien en peine de dresser une liste exhaustive des organisations ayant apporté entre 2000 et 2010 un soutien ponctuel ou durable à l'école : les relations nouées aux quatre coins du globe avaient fini par tisser un patchwork d'une dizaine de nationalités que nul ne coordonnait. Des manuels scolaires avec l'inscription "UN" rappellent un ancien partenariat avec le PNUD, dont les rapports semblent désormais enfouis sous la masse de ceux qui leur ont succédé, comme ceux du programme de l'UNICEF entre 2001 et 2003. Au début de l'année 2003, plusieurs partenaires français, anciens et nouveaux, se regroupent

---

<sup>75</sup> Cf. site de ITD Monde, à qui avait été confiée une mission d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage pour le projet : <http://www.itdmonde.org/itd-monde-a-l'international/asia/>

pour former un consortium qui appuiera le développement de l'école avec une stratégie concertée : le CCFD pour le portage du projet ; le MAE et l'AFVP<sup>76</sup>, bailleur de fonds et bailleur de volontaires ; la CMAIL et la CCIV<sup>77</sup>, chargées de l'appui technique pour la formation. Ils représentent le noyau dur de la coopération internationale qui va épauler HS pendant plusieurs années, au milieu d'une kyrielle d'organisations dont les noms s'égrènent au fil des rapports, qui apportant une aide financière, qui du matériel, qui d'autres volontaires ou experts pour un soutien technique<sup>78</sup>. Aux dires des uns et des autres, HS caracole en tête des écoles d'hôtellerie au Viêt Nam avec ses équipements modernes, ses formateurs de qualité (certains se sont eux-mêmes formés en France ou au Luxembourg), ses restaurants d'application qui rivalisent avec ceux des plus grands hôtels de la capitale. Il ne manquait à un succès si éclatant que la couronne de lauriers : madame Pham Thi Vy reçoit en 2005 à l'Élysée, des mains de Dominique de Villepin, le prix des droits de l'Homme de la République française. L'année suivante, évolution majeure dans le développement de l'école, une formation payante ouverte à tous est mise en place, à côté de celle gratuite qui avait forgé l'identité et l'image sociale de HS. « Le consortium a été très étonné et ne cache pas son incompréhension devant une décision aussi rapide [...] Les accords préalables à la mise en place d'un programme avec le consortium stipulaient aussi clairement que HS s'engageait à partager avec ses autres partenaires actuels ou futurs sa vision à moyen terme pour assurer toute la transparence nécessaire [...]»<sup>79</sup>, note le rapport Perramant de janvier 2007, qui relève également une comptabilité opaque et partielle, le turn-over anormal des salariés, l'échec des recommandations institutionnelles faites par le consortium depuis plusieurs années. En 2007, le CCFD obtient un financement de l'Union européenne pour former mille six cents jeunes défavorisés à Hoa Sua, dans le cadre d'un programme de développement socio-économique du Viêt Nam par le tourisme. Un nouveau consortium est mis sur pied avec le CCFD, la CMAIL, la CCIV et l'UE pour un budget total de 986 000 euros sur une période de quatre années à compter du premier janvier 2008<sup>80</sup>. Toute la panoplie d'un programme d'aide moderne est déployée, avec un accent mis sur le renforcement des capacités de l'école, les partenariats locaux avec des entreprises, l'alignement sur des normes nationales et internationales, la valorisation de la formation professionnelle, la formation des salariés (cette ligne de financement finira par être gelée faute

---

<sup>76</sup> Ministère des Affaires étrangères et Association française des volontaires du progrès.

<sup>77</sup> Chambre de Métiers et de l'Artisanat d'Indre-et-Loire (CMAIL) et Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles (CCIV).

<sup>78</sup> Cf. Annexe 2 p. 115. Avec les différents rapports à notre disposition, nous avons essayé de dresser la liste des organisations qui ont apporté un soutien à l'école entre 2000 et 2010 : elle n'est en aucun cas exhaustive.

<sup>79</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 13.

<sup>80</sup> JSC Consulting, « Rapport d'évaluation à mi-parcours. Formation professionnelle et accès à l'emploi pour les jeunes vietnamiens défavorisés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Ecole Hoa Sua – Hanoï – Viêt Nam », 2011, p. 5.

d'effectivité...)<sup>81</sup>. Un an avant la fin du programme, JSC Consulting relève une « fracture croissante » entre Hoa Sua et ses partenaires français, pour les mêmes raisons que celles évoquées en 2007. Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, le CCFD et les deux chambres consulaires mettent fin à leur partenariat en raison « du manque de communication claire et du manque de mise en application des recommandations faites<sup>82</sup> ». Une page de la solidarité internationale française est tournée, un livre se referme avec elle.

### **c) Revue générale en 2015**

Une esquisse de la situation actuelle de l'école avait été proposée en introduction ; il reste à présenter ce que sont devenues les formations qu'elle dispense, les restaurants d'application, ses institutions de gouvernance, son modèle économique, les reliquats de ses relations partenariales. Le rapport de JSC Consulting en 2011 avait consigné dans un court paragraphe tous les risques encourus : aucune de ses prophéties ne s'est révélée fautive quatre ans plus tard<sup>83</sup>. L'école, pourtant, forme toujours en 2015 quelques centaines d'élèves aux métiers du secteur Horeca, vivant de la gloire passée et du prestige de ses murs noircis. Présenter HS avec quelque clarté est déjà une gageure, tant le flou y demeure : à l'opacité entretenue s'est ajoutée celle de la négligence.

Au cœur d'une école, ses formations, ses formateurs, ses élèves. S'il avait existé une simple brochure présentant les différentes formations – avec intitulé, durée, public cible pour chaque filière –, nous l'aurions annexée à notre travail : un tel document mis à jour n'existe pas. Le tableau que l'on trouvera en annexe 3 (p.116) a été réalisé pendant notre stage à partir des informations disponibles : il est fort probable qu'il est déjà obsolète, tant les choses évoluent rapidement. En mai 2015, Hoa Sua dispose de cinq filières de formation reconnues en hôtellerie et restauration :

- ❖ Cuisine asiatique
- ❖ Cuisine européenne

---

<sup>81</sup> CCFD, « Contribution au développement socio-économique du Viêt Nam par la formation professionnelle et l'accès à l'emploi de 1600 jeunes défavorisés, dans le domaine du tourisme, en particulier de l'hôtellerie-restauration. Rapport narratif et financier final : 1<sup>er</sup> février 2008 – 31 janvier 2012 », 2012, p. 17-18.

<sup>82</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 31.

<sup>83</sup> « La formation qui unanimement est reconnue de qualité peut vaciller à tout moment : un corps enseignant qui perd sa motivation, dont la performance s'érode, une formation en alternance qui s'oriente plus vers la théorie au détriment de la pratique (ou l'inverse), des compétences internationales qui réduisent leurs appuis techniques, des points d'application dont la qualité s'effrite et dont l'équilibre financier est fragilisé pour différentes raisons, un réseau de partenaires qui deviennent insatisfaits de la qualité des jeunes formés, un réseau de bailleurs qui estiment avoir suffisamment contribué et arrêtent leur subvention... » Cf. Rapport JSC Consulting, *idem*, p. 17.

- ❖ Service au restaurant<sup>84</sup>
- ❖ Boulangerie & pâtisserie
- ❖ Service en chambre d'hôtel (*housekeeping*)

A quoi il faut ajouter une filière "couture et broderie" pour des jeunes handicapés – en majorité des sourds et muets – installés bien en vue dans la vitrine de l'école : une vingtaine d'élèves qui semblent être là depuis toujours, sous la direction bienveillante de trois professeurs. Filage à part (ce n'est pas le cœur de métier de HS), les formations gratuites et payantes ont complètement fusionné, avec des élèves réunis dans les mêmes classes, bénéficiant des mêmes conditions d'apprentissage. Une tendance forte pour toutes les filières est la réduction du temps de formation théorique et pratique à l'école, au profit d'un net allongement des durées de stage dans les restaurants d'application ou des restaurants extérieurs ; pour trois mois de cours à HS, les élèves en formation gratuite peuvent faire jusqu'à neuf mois de stage dans les restaurants de l'école, payant en quelque sorte leur scolarité par ce travail non rémunéré. Combien sont-ils aujourd'hui en formation gratuite ? Les chiffres donnés par la direction ne reflètent guère la réalité, variant du simple au triple selon l'interlocuteur. D'après nos observations et nos échanges avec des professeurs et des élèves, ils sont au maximum 10% de l'effectif à bénéficier d'une formation gratuite sur critères sociaux. Le logo, lui, est resté inchangé : « Pour les jeunes défavorisés » indique-t-il toujours. Sur l'année 2014, l'école aurait accueilli environ sept cents jeunes, toutes filières confondues, et compterait une petite quarantaine de professeurs, un chiffre qui ne cesse pas de diminuer : l'une des deux dernières professeurs de cuisine européenne formées en France est partie en mai 2015. Concernant les principales doléances pour le volet de la formation, les élèves se plaignent des emplois du temps instables, du manque de cohérence des programmes, de stages trop longs pendant lesquels ils n'ont souvent rien à faire ; les professeurs, de leur côté, récriminent contre la réduction des moyens à leur disposition : baisse du nombre d'heures, équipements manquants, budgets trop serrés pour les ingrédients des cours de cuisine que les profs doivent souvent acheter eux-mêmes...

Comment l'école se finance-t-elle ? On distingue trois sources de financement : la formation payante, les dons et subventions, les services commerciaux. La principale source aujourd'hui provient de la formation payante, ouverte sans limite d'âge maximal à ceux qui en ont les moyens. Quelques organisations laissent encore parfois un chèque en passant, et des particuliers vietnamiens ou étrangers font un don gracieux pour cette œuvre charitable, mais cette source est quasiment tarie. A notre connaissance, HS ne conserve que trois partenariats avec des organisations étrangères :

---

<sup>84</sup> Cette filière avait dû fermer en juin 2015, faute d'élèves.

Partenaire	Nationalité	Objet du partenariat
Samaritan Purse (ONG)	USA	Parrainage de jeunes des minorités ethniques
Lycée hôtelier Alexis Heck	Luxembourg	Offre chaque année à 1 ou 2 étudiants de HS une formation de formateurs
Lycée Jenny Niströmskoland	Norvège	Echanges annuels d'étudiants sur 2 semaines pour découverte culturelle

La troisième source de financement – la plus intéressante à nos yeux – est difficile à évaluer en raison d'une absence de comptabilité détaillée ni même générale. HS ne rassemble pas moins de huit lieux d'activités commerciales dans trois localités différentes et souhaiterait en ouvrir de nouvelles :

Type d'activité	Localisation	Commentaires
Restaurant « Baguette et Chocolat »	Hanoï, musée d'ethnographie	Qualité médiocre ; hygiène déplorable
Restaurant (sans enseigne) <sup>85</sup>	Hanoï, Hang Chuoi	Qualité médiocre ; hygiène douteuse
Boulangerie « Le Croissant »	Hoi An	Nc
Restaurant « Baguette et Chocolat »	Sapa	Des commentaires assassins sur <i>Tripadvisor</i>
Mini-hôtel	Sapa	Nc
Service traiteur	Hanoï	Qualité honorable ; peu de clients
Service à domicile	Hanoï	Nc
Cours de cuisine pour touristes	Hanoï	Bonne qualité

D'une façon générale, tous les services manquent d'une stratégie commerciale et par conséquent de clients pour être rentables ; la qualité médiocre des restaurants ne fait évidemment aucune publicité avantageuse pour l'école, si elle ne lui porte pas préjudice. Le restaurant « Baguette et Chocolat » de Hanoï aurait des comptes à l'équilibre, voire excédentaires, grâce à son emplacement exceptionnel dans l'enceinte du musée d'ethnographie qui attire toute l'année des foules de touristes. Le second

<sup>85</sup> Faute de clients, le restaurant n'ouvre plus que sur réservation depuis juin 2015.

restaurant à Hanoï (qui a déménagé quatre ou cinq fois) a fini par s'installer dans une impasse non passante au sud de Hoan Kiem : les clients se comptent bien souvent sur les doigts d'une main dans la journée. Le service traiteur fonctionne bien peu, alors qu'il pourrait rapporter beaucoup : en mai 2015, HS avait assuré le service traiteur d'une soirée à l'ambassade de France organisée par une école de commerce, pour un montant de trois mille dollars : des élèves en cuisine avaient travaillé tout l'après-midi, et une autre équipe *ad hoc* avait assuré le service du buffet sous la supervision d'une excellente professeur de service au restaurant.

Le directeur de l'école, monsieur Vu Trieu Quan<sup>86</sup> – fils de madame Pham Thi Vy –, a été nommé par le ministère à la tête de HS au début de l'année 2014. De bonne source, il est avéré que c'est lui qui tirait toutes les ficelles après le départ en retraite de sa mère en 2011, une directrice fantoche ayant été nommée pour la période 2011-2013 dans l'attente de l'accession officielle du dauphin au trône de sa mère. Deux directrices adjointes ont également été désignées, l'une chargée de la formation, l'autre de toutes les activités commerciales de l'école ; mais leur rôle semble surtout dévolu à un travail de représentation de l'établissement. Les effectifs d'encadrement ont considérablement fondu depuis la fin du dernier programme européen : on ne compte plus que soixante-seize employés en 2015, contre cent trente en 2011, pour un nombre d'élèves à peu près équivalent. Des services ont simplement disparu : accompagnement psycho-social, bibliothèque, service de placement des diplômés... On est bien en peine de présenter qui est en charge de quoi au sein de l'administration : il n'existe ni organigramme, ni fiches de poste, les salariés étant déplacés d'un poste à un autre sans rapport avec leur formation et leur qualification. Ainsi, un professeur de service au restaurant devient chargé de marketing ; et un jeune diplômé en sociologie, informaticien. La gestion de l'école est très centralisée, toutes les décisions étant prises au sommet et la communication interne se ramenant peu ou prou à des bruits de couloir. Cette description de Hoa Sua pourrait se prolonger, émaillée d'anecdotes savoureuses pour un esprit cynique ; ces éléments généraux suffisent à donner une idée de ce qu'elle est aujourd'hui.

---

<sup>86</sup> C'est lui que le rapport 2011 de JSC Consulting présentait comme un « Consultant en organisation en Appui à la Direction en vue de proposer des réformes Structurelles et Organisationnelles » (sic !).

## **B - Bilan et évaluation de l'école en 2015**

Trois ans après la fin des programmes internationaux de grande envergure, quel bilan établir de l'aide au développement ? Que reste-t-il d'une solidarité mondiale tissée pendant deux décennies autour de HS pour en faire une puissante machine d'intégration sociale au service des plus démunis ? Quelles formes d'aide ont porté du fruit et lesquelles sont demeurées stériles ? Si l'on vise un développement durable, c'est bien la capacité des réalisations à durer sans se dégrader, sinon le moins possible, qui demande d'être évaluée : l'espérance de vie d'un établissement scolaire peut raisonnablement dépasser vingt ou vingt-cinq années. Cette partie est moins analytique que descriptive, se contentant souvent de souligner les réussites et les échecs, les zones d'ombre et les parcelles de lumière ; nous voulons surtout essayer de donner une juste valeur aux choses dans le pêle-mêle des activités diverses et variées qui ont été menées. Quelques pages pour plus de vingt années, l'équation est complexe : la période 2003-2015 sera principalement traitée, en suivant le plan proposé par J.L. Perramant dans son évaluation datée de janvier 2007 : objectif social, objectif professionnel et objectif institutionnel seront successivement abordés.

### **a) Objectif social**

L'objectif social de HS se confond quasiment avec l'objectif général des programmes d'aide, dont on trouve une formulation simple dans le rapport Perramant : « L'insertion professionnelle des enfants défavorisés de Hanoï et de certaines villes du Viêt Nam est favorisée en proposant une formation professionnelle gratuite en hôtellerie-restauration et en boulangerie-pâtisserie<sup>87</sup> ». La formation des jeunes défavorisés a constitué la vocation originelle de l'école, forgeant son identité et animant son esprit au fil des ans, motivant les partenaires internationaux innombrables qui ont travaillé avec elle pendant vingt années. C'est à partir de cet objectif social que la formation professionnelle et les institutions de l'école ont été élaborées. Quel bilan en tirer à présent ?

Avant d'entrer dans le cas particulier de Hoa Sua, il faut peut-être redire de prime abord que la formation professionnelle dans le secteur du tourisme est porteuse d'avenir au Viêt Nam depuis deux décennies : le projet social de l'école fut largement servi par un environnement favorable, qui offrait à de jeunes diplômés des perspectives de carrière souvent florissantes dans l'hôtellerie, la

---

<sup>87</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 4.

restauration, la boulangerie-pâtisserie. Si le premier centre de 1994 avait été ouvert pour accueillir les enfants des rues, l'école a progressivement élargi les différents types de profils qu'elle accueillait en formation gratuite :

**Public cible de Hoa Sua pour la formation gratuite (à partir de 16 ans) :**

- Enfants de familles très pauvres (revenu mensuel < 250 000 vnd / pers)
- Enfants des rues
- Enfants d'invalides de guerre
- Enfants de régions touchées par des catastrophes naturelles
- Jeunes des minorités ethniques
- Jeunes handicapés (pour la formation en couture et broderie)
- Orphelins ou ayant un parent décédé

Les gros bataillons de l'école semblent avoir été fournis par des enfants de familles très pauvres, des jeunes des minorités ethniques et les orphelins ; dans une moindre mesure, par des enfants des rues qui ont bénéficié jusqu'au milieu des années deux mille d'une attention particulière. Entre 2001 et 2006, des "classes préparatoires" sur un an furent mises en place qui visaient à mettre au niveau sur les plans scolaire et disciplinaire des jeunes en très grande difficulté sociale (enfants des rues), afin de leur permettre d'intégrer ensuite l'une des filières : on touchait là le cœur d'un travail social de lutte contre la misère. Combien sont-ils ces jeunes défavorisés à avoir été formés de 1994 à nos jours ? Les chiffres ont toujours été très difficiles à établir en raison de la défaillance des systèmes de gestion informatique<sup>88</sup>, maintes fois évoquée par les évaluateurs. Si l'on se prête à un calcul raisonnable en fonction des données disponibles dans les rapports<sup>89</sup>, ce sont environ six mille jeunes défavorisés qui sont passés sur les bancs de l'école depuis sa fondation. Aucune statistique n'est valable non plus sur le taux d'emploi des diplômés ; tout porte cependant à croire que, avec un diplôme de Hoa Sua en poche à la fin des années quatre-vingt-dix ou pendant la décennie deux mille, tous ou presque tous ont pu trouver un emploi convenable à leur sortie de l'école. Il suffit de se rendre à Hanoï dans quelques hôtels ou restaurants d'un bon standing pour prendre la mesure de l'impact social de Hoa Sua : le réseau des anciens a "trusté" une grande partie de ces établissements et, parmi eux, ils sont nombreux à avoir bénéficié d'une formation gratuite. La magazine *Parfum de Hoa Sua* de novembre 2011 raconte quelques *success stories* : Lê Quang Hoa, un orphelin de mère à l'âge de dix ans, sorti de HS en 1996 et qui trouve à s'employer pendant huit ans à l'Intercontinental Sofitel, avant de créer sa propre entreprise en boulangerie-pâtisserie ; Doan Thi Duyen, fille d'une famille pauvre et nombreuse, entrée à l'école en 2002 et devenue professeur de cuisine après avoir suivi

<sup>88</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>89</sup> Sous réserve que les chiffres donnés par la direction et repris dans les dits rapports soient fiables.

une formation en Belgique et au Luxembourg ; Pham Van Sau, enfant des rues diplômé en 2004 qui devient l'un des chefs cuisiniers les plus en vue de la capitale<sup>90</sup>... Cette liste de promotions sociales pourrait être longue. Pour une évaluation globale de l'utilité sociale de l'école, il faut encore prendre en compte toutes les retombées indirectes pour les familles, d'autant plus importantes que la solidarité familiale est extrêmement forte dans la société vietnamienne. Le modèle de HS a par ailleurs inspiré d'autres écoles professionnelles solidaires dans les domaines de l'hôtellerie ou de la restauration au Viêt Nam et au Cambodge, multipliant ainsi son impact potentiel. Lutte contre la pauvreté, contre les inégalités sociales et indirectement contre un secteur informel qui prolifère dans la restauration... Hoa Sua a indéniablement apporté une pierre à l'édifice de la justice sociale au Viêt Nam.

L'école a toutefois rencontré plusieurs difficultés dans la mise en œuvre de son projet social que nous voulons maintenant résumer à grands traits. A un recrutement très local dans les premières années s'est peu à peu substitué un vaste maillage territorial grâce à des partenaires locaux (Comités Populaires, Unions des femmes, Comités de Protection des familles et des enfants...) dans toutes les provinces du Viêt Nam pour sélectionner les jeunes en formation gratuite. L'étendue géographique du pays et une communication déficiente entre l'école et ses partenaires ont cependant distendu les liens entre le centre de formation à Hanoï et ses antennes de recrutement, entraînant parfois une mauvaise orientation des jeunes sélectionnés. On lit dans le rapport Perramant de 2007 que « HS n'a pas la pleine maîtrise de son recrutement : ses moyens tant humains que financiers sont largement insuffisants [...] Un effort de formation des partenaires locaux pour appuyer HS dans son recrutement est indispensable<sup>91</sup> ». Un taux d'abandon supérieur à 10% sur la période du programme européen de 2008 à 2011 semble indiquer que le problème soulevé un an plus tôt n'avait pas pu être résolu<sup>92</sup>. Une seconde difficulté, induite par le recrutement en provinces, touche à l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi : l'école a reçu des jeunes originaires des confins de la Chine et du Laos, d'autres venant des régions pauvres et rurales au nord de Hué (Quang Binh, Ha Tinh, Nghe An, Thanh Hoa), autant de lieux qui n'attirent pratiquement aucun touriste. Comment, pour les jeunes issus de ces provinces, trouver ensuite un emploi chez eux après des études en hôtellerie ou restauration ? Les formations dispensées par HS ne convenaient sans doute pas aux jeunes de tous les horizons, sauf à encourager un exode que les villes peinent à digérer et qui accentue les écarts entre le monde urbain et rural. Troisième difficulté importante, la cohabitation des formations gratuites et payantes à partir de 2006 qui a suscité des interrogations légitimes de la part des

---

<sup>90</sup> Hoa Sua, « *Scent of Hoa Sua. Special issue of Hoa Sua Alumni association* », 2011, p. 4, 10 et 18.

<sup>91</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 9.

<sup>92</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 9.

partenaires. Les meilleures places sur le marché de l'emploi n'allaient-elles pas être accaparées par les élèves les plus favorisés ? Les professeurs sensibles au projet social de HS ne risquaient-ils pas de perdre leur motivation ? Que devenait l'image sociale de l'école<sup>93</sup> ? La fusion complète des formations, qui se sont alignées sur les besoins des jeunes en formation payante, a relégué au second rang les outils que l'école se donnait pour faire réussir des élèves en difficulté. Depuis trois ans, le quasi-abandon de la formation gratuite a finalement fait perdre à l'école le bénéfice de sa lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales. Ce constat, cependant, n'efface ni ne doit faire oublier le travail qui a été accompli dans ce sens.

## **b) Objectif professionnel**

La formation professionnelle fut mise au service du projet social de l'école. On trouve une définition de son objectif dans le programme de cofinancement du MAE : « Des formations professionnelles de qualité adaptées aux métiers de l'hôtellerie, restauration et boulangerie-pâtisserie sont proposées par Hoa Sua<sup>94</sup> ». Ces trois formations constituent le cœur de métier de l'école et un levier d'insertion pour les jeunes défavorisés : de leur qualité dépend leur intégration sur un marché de l'emploi devenu de plus en plus compétitif au fil des ans. Bien que Hoa Sua ait été pionnière lors de sa fondation, on dénombreait en 2011 déjà 284 structures de formation sur la filière du tourisme<sup>95</sup> ! Une concurrence qui devait inviter à faire le choix de l'excellence.

Un franc succès mérite d'être souligné : au cours de la période de collaboration avec les deux chambres consulaires, entre 2003 et 2011, un véritable savoir-faire français fut transmis à Hoa Sua en cuisine européenne, service de table, boulangerie et pâtisserie. Avec le soutien financier du MAE puis de l'UE, la CMAIL a apporté son appui à la filière boulangerie-pâtisserie, la CCIV au service de table et en cuisine, l'AFVP et VSO ont envoyé chacune de leur côté des volontaires en soutien technique pour des cours de langue ou des missions d'assistance en informatique, marketing, gestion... Des échanges ont eu lieu dans les deux sens : des experts français se sont rendus au Viêt Nam et des professeurs vietnamiens sont venus se former en France<sup>96</sup>. Les actions menées dans le cadre de cette coopération visaient trois objectifs : améliorer la formation dispensée, faire correspondre celle-ci aux stan-

---

<sup>93</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 14.

<sup>94</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 15.

<sup>95</sup> Rapport JSC Consulting, *idem*, p. 14.

<sup>96</sup> Pour la CMAIL par exemple, dix-sept missions d'experts ont été menées à HS et trois professeurs de HS sont venus se former en boulangerie-pâtisserie au CFA de Joué-les-Tours.

dards internationaux et renforcer les liens avec les professionnels locaux du tourisme (hôtels, restaurants). Elles se sont déclinées de la façon suivante<sup>97</sup> :

- ➔ Etablir les programmes et les contenus de la formation
- ➔ Appuyer les formateurs pour la mise en application des programmes
- ➔ Participer à l'organisation des examens pour la délivrance du CFP ou CFPPF
- ➔ Faire des recommandations pour régler les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la formation professionnelle
- ➔ Former les responsables pédagogiques et les professeurs de l'école sur les conditions de bonne mise en œuvre de la formation
- ➔ Démarcher des entreprises du secteur pour resserrer les liens avec HS et faciliter l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi

Les stages des professeurs vietnamiens en France ou au Luxembourg semblent avoir porté les fruits escomptés : aucun abandon ni échec ne sont signalés dans les rapports, dont les jugements sont souvent louangeurs à l'égard des apprentis vietnamiens. Ces expériences ont permis de former de très bons praticiens capables de transmettre à leur tour un savoir-faire à des élèves ; ils ont incontestablement contribué à l'amélioration de la formation et des produits et services vendus par l'école. Le résultat des missions d'experts est lui aussi globalement très positif. Des référentiels de formation alignés sur les standards européens ont pu être élaborés, si bien que HS a été, au moins jusqu'en 2011, l'un des seuls centres de formation du Viêt Nam habilité à délivrer des certifications VTOS<sup>98</sup> pour l'ensemble de ses filières. Les sessions d'examens conjointement organisées par des évaluateurs vietnamiens et français ont donné lieu à d'excellents taux de réussite, voisins des 90% pour le CFP, la majorité des élèves obtenant une mention "bien" ou "très bien". En mars 2006, la CMAIL constatait « un excellent niveau d'ensemble des élèves<sup>99</sup> » et un meilleur niveau par rapport aux missions précédentes ; cinq ans plus tard, le rapport de JSC Consulting dit encore : « Sans aucun doute aujourd'hui l'école Hoa Sua est l'une des écoles de référence dans les filières pour lesquelles elle dispense un enseignement de qualité<sup>100</sup> ». Un impressionnant travail de mise en réseau avait en outre été accompli pour resserrer les liens entre HS et le monde professionnel. En 2007, le rapport Perramant mentionne la signature de deux conventions avec les hôtels Sofitel Plaza et Hilton Opéra pour des formations en alternance ; cinq ans plus tard, le rapport du CCFD fait état de quarante-cinq

---

<sup>97</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 16.

<sup>98</sup> *Vietnam Tourism Occupational Skills System*.

<sup>99</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 18.

<sup>100</sup> Rapport JSC Consulting, *idem*, p. 17.

accords de coopération passés avec des entreprises pour faciliter l'insertion professionnelle des élèves par des stages ou des alternances<sup>101</sup>. A cette époque, les visites d'élèves et de professeurs étaient également fréquentes dans des hôtels ou restaurants de grand standing en vue de faire découvrir à tous le monde de l'entreprise. De 2003 à 2006, près de la moitié des diplômés aurait intégré à la sortie d'école des maisons de luxe<sup>102</sup>, témoin de l'excellence de la formation autrefois dispensée.

Si elle a donné des résultats louables, la coopération entre HS et les chambres consulaires n'a pas cessé toutefois de se détériorer au fil du temps, en raison de problèmes non résolus qui se sont enkystés. Le principal d'entre eux, récurrent depuis le début des années deux mille, a été le turn-over élevé et rapide des salariés de l'école : on compte quarante défections entre 2004 et 2006, dont une quinzaine de professeurs parmi lesquels six avaient reçu une formation à l'étranger<sup>103</sup>. Ces départs n'ont pas seulement fait perdre des compétences et expériences chèrement acquises, ils ont encore déstabilisé tout le travail de suivi et d'accompagnement des coopérateurs. Le rapport 2012 du CCFD déplore ainsi « les possibilités limitées d'appliquer les recommandations des experts dans la situation actuelle de l'école avec un grand renouvellement du personnel<sup>104</sup> ». Difficile, en effet, de travailler avec un nouvel interlocuteur tous les six mois ou tous les ans pour suivre une évolution et assurer la bonne mise en œuvre des changements. A quoi il faut ajouter toutes les contrariétés suscitées par des problèmes de gestion en interne, comme la difficulté à mettre en place des formations en alternance en raison de plannings inadaptés, le mélange des activités de production et de formation entraînant une qualité variable sur les points de vente, le manque de disponibilité du personnel pour la formation continue<sup>105</sup>. En dépit des recommandations faites sur ces différents points, HS a paru inamovible : nous reviendrons dans la partie suivante sur la gouvernance de l'école. Le plus important des points faibles de la formation, souligné dans tous les rapports de 2007 à 2012, concerne le niveau d'anglais des élèves dans un secteur où il représente pourtant un atout décisif. L'enseignement de l'anglais n'a jamais fait l'objet d'une stratégie concertée de la part des différents partenaires, certains envoyant bien de temps à autre des volontaires mais qui travaillaient chacun à leur manière, à l'aide d'outils différents, ne permettant pas une hausse significative et durable du niveau des élèves. En 2012, la CMAIL notait dans son rapport « un énorme déficit dans la maîtrise de

---

<sup>101</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 14.

<sup>102</sup> Sous réserve, une fois encore, de la fiabilité des chiffres donnés par la direction.

<sup>103</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 46-47.

<sup>104</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 19.

<sup>105</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 17.

l'anglais<sup>106</sup> » : on trouve des formules semblables chez tous les évaluateurs. En 2011, le niveau de la formation professionnelle semble s'être déjà significativement dégradé par rapport à 2006 : les partenariats avec les établissements les plus prestigieux de Hanoï ont été perdus, le CCFD fait part de son inquiétude sur la qualité de la formation<sup>107</sup>, les évaluateurs de JSC Consulting rapportent avoir été « choqués » par les conditions d'hygiène en cuisine<sup>108</sup>... Suite à l'arrêt du partenariat avec le consortium, la fuite des employés qualifiés s'est encore accélérée et les relations avec les employeurs se sont réduites comme peau de chagrin. Que reste-t-il à présent du soutien apporté par les chambres consulaires ? Une poignée de professeurs bien formés (moins de cinq), des équipements vieillissants sinon obsolètes, des programmes de formation qui n'ont jamais été actualisés, la plus grande confusion dans les contenus pédagogiques.

### c) Objectif institutionnel

Il nous reste enfin à établir le bilan de l'objectif institutionnel, défini de la manière suivante : « Les capacités institutionnelles de l'école de formation professionnelle Hoa Sua sont renforcées<sup>109</sup> ». Par souci de clarté, nous avons jusqu'ici présenté dans un premier temps les succès des programmes internationaux et dans un second temps leurs limites ou les échecs. S'agissant du volet institutionnel, en revanche, des échecs sans limite ou presque se sont enchaînés les uns aux autres pendant près de dix ans. Nous allons donc simplement les prendre en suivant l'ordre chronologique, d'abord pour la période 2003-2007, ensuite pour celle de 2008 à 2012 ; nous citerons souvent les rapports, afin de faire entendre les résonances d'un programme à l'autre.

Le rapport Perramant de janvier 2007 fait une évaluation globale de HS, fondée en particulier sur les objectifs préalables qui avaient été définis quatre ans plus tôt par l'école et le consortium. On y lit dans les pages de conclusion ce constat : « l'objectif institutionnel n'est pas atteint<sup>110</sup> ». Au niveau des ressources humaines, HS manque d'un personnel administratif compétent et fait face au turn-over rapide de ses salariés, tant en raison des salaires trop bas que des problèmes de gestion interne. Pour pallier le manque de qualification des salariés, plusieurs réponses avaient été prévues.

---

<sup>106</sup> CMAIL, « Programme de coopération internationale avec l'école Hoa Sua d'Hanoï. Compte-rendu de mission – janvier 2011 », 2011, p. 7.

<sup>107</sup> *Ibid.*, p. 23.

<sup>108</sup> Rapport JSC Consulting, *idem*, p. 19.

<sup>109</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 30.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 40.

Deux types de stages devaient avoir lieu : des stages courts de trois à quatre semaines en France dans les instituts de formation de la CMAIL et de la CCIV pour découvrir leur fonctionnement ; des stages complémentaires en marketing, audit, management, comptabilité et finance dans des instituts locaux de formation. « Ces stages n'ont pas été mis en place<sup>111</sup> », commente sobrement l'évaluateur, faisant remarquer au passage qu'un budget de 7600 € avait été alloué à cette fin. En 2003, un accord avait été passé avec le CFVG pour améliorer la gestion courante de l'école ; « cet accord n'a donné aucun résultat<sup>112</sup> ». Deux consultantess du cabinet Cap Gemini sont venues en août 2005 dans le cadre d'une mission de bénévolat pour apporter leur expertise dans la gestion des ressources humaines : dix-huit mois plus tard, « les impacts de la mission de Cap Gemini ne sont pas encore visibles<sup>113</sup> ». Les efforts des consultantess et des experts envoyés par les chambres consulaires portaient sur l'établissement des fiches de poste et d'un organigramme clair et respecté, l'élaboration d'une grille des salaires et d'un plan de gestion des carrières, l'évaluation du personnel et des besoins en formation, l'amélioration de la communication interne. Sur ce dernier point, une petite réussite mérite toutefois d'être soulignée. Des réunions du personnel avaient été organisées suite à la mission de Cap Gemini et un questionnaire concernant la gestion de HS avait même été adressé aux salariés fin 2006. Le rapport Perramant s'enthousiasme et note que c'est là « un progrès dans la gouvernance de HS que de donner l'occasion à tous les salariés de s'exprimer sur les questions de management de l'école<sup>114</sup> ». Les questionnaires avaient donné lieu à des doléances infinies au sujet de la gestion et du management. A propos de la comptabilité et des finances, on pénètre là dans les zones d'ombre les plus épaisses d'où il est bien difficile d'extraire quelques informations claires et fiables. Le programme prévoyait que des audits annuels soient réalisés par un prestataire extérieur : « Aucun audit financier annuel n'a été réalisé jusqu'à maintenant<sup>115</sup> » indique le rapport en 2007, rappelant à nouveau qu'un budget de 4500 € avait été prévu à cette fin. Lors de sa mission d'évaluation, J.L. Perramant se voit remettre à sa demande « quelques éléments financiers qui ne peuvent rendre compte que partiellement de la situation financière de l'école puisque le bilan de 2006 n'est pas encore établi pas plus que le compte de résultat<sup>116</sup> ». Prenons donc comme référentiel l'année 2005. Après une année 2004 très déficitaire, les comptes de HS auraient affiché un excédent net supérieur à 40 000 € : un beau pactole pour une école où les salariés sont payés 200 dollars par mois ! Fallait-il y voir une amélioration des finances ? Difficile à dire, puisque le total des recettes n'intégrait pas les apports financiers des partenaires, qui payaient pourtant certains salaires et une

---

<sup>111</sup> *ibid.* p. 31.

<sup>112</sup> *ibid.* p. 31

<sup>113</sup> *ibid.* p. 32.

<sup>114</sup> *ibid.*, p. 34.

<sup>115</sup> *ibid.*, p. 35

<sup>116</sup> *ibid.* p. 35

bonne partie des frais de scolarité, via les parrainages ou les bourses d'études. « Aucun document n'intègre de manière claire la contribution des partenaires et la ventilation de leurs apports financiers<sup>117</sup> », écrit noir sur blanc le rapport Perramant. On comprend bien qu'il ne s'agissait pas là seulement d'un défaut de compétences en comptabilité, mais d'un flou volontairement entretenu sur les comptes de l'école, chasse gardée.

Sur le plan institutionnel, le programme européen de 2008-2012 est une triste répétition de la pièce précédemment jouée que nous venons de décrire. Concernant les ressources humaines, des formations avaient été prévues pour les cadres administratifs et pédagogiques de l'école : le CCFD n'ayant reçu aucune information de la part de Hoa Sua au sujet de la mise en œuvre de ces activités, « toutes les activités de formation financées par le projet sont restées gelées<sup>118</sup> » à partir de novembre 2010. Des volontaires de solidarité internationale ont été envoyés pour appuyer la gestion générale et financière de l'école : « Ce type d'appui ne semble pas adapté au fonctionnement de l'école, les deux précédents volontaires ayant démissionné<sup>119</sup> ». Nous laissons la parole au rapporteur de JSC Consulting pour une revue générale de la gestion des ressources humaines de Hoa Sua en 2011 : « Une vraie politique de gestion des ressources humaines est à concevoir, développer et mettre en place. De vrais termes de référence sont à rédiger pour chaque poste. Des procédures pour chaque fonction avec un manuel de référence connu par chacun doivent être élaborées. L'ensemble de ces actions doit absolument être en cohérence avec un organigramme stable. L'école rencontre des difficultés à clarifier ces aspects et recompose régulièrement, ce qui est très perturbateur pour le personnel mais aussi pour les partenaires. Il est temps nous semble-t-il d'aborder une période de stabilité et de consolider l'existant<sup>120</sup> ». Ces lignes sont écrites cinq ans après le rapport Perramant. Suite à l'évaluation de JSC Consulting, un nouveau plan d'appui avait été élaboré. Le rapport du CCFD explique ce nouvel échec : « En réalité, du fait de la restructuration continue et inachevée de l'école et des mouvements de personnels d'une part, et du manque de communication de l'école sur les besoins et objectifs attendus des futures formations d'autre part, le plan d'appui n'a pas pu se réaliser comme convenu<sup>121</sup> ». On notera aussi que les effectifs des cadres de l'école ont fondu depuis 2006 puisqu'ils sont revenus à 130 salariés, tandis que le nombre d'élèves a grimpé en flèche jusqu'à 821 pour l'année 2010, dont la moitié en formation gratuite. Sur le volet financier, les informations sont toujours aussi compliquées à obtenir et difficiles à croire. Un brin pince-sans-rire, le rapport de JSC Consulting fait remarquer que « les nouvelles données fournies

---

<sup>117</sup> *Ibid.*, p. 37.

<sup>118</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 17.

<sup>119</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 20.

<sup>120</sup> JSC Consulting, *idem*, p. 13.

<sup>121</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 17.

[en sollicitant une comptabilité plus détaillée] sont différentes de celles transmises lors de la mission de terrain et très probablement se rapprochent de la réalité<sup>122</sup> ». Les premières données qui avaient été transmises et sont fidèlement reproduites dans le rapport font état d'un déficit cumulé supérieur à 120 000 euros sur la période 2005-2009, dont un déficit de 10 000 € pour l'année 2005 qui, cinq ans plus tôt, affichait un excédent de 40 000 €. La conclusion de cette partie est savoureuse : « Nous ne sommes pas intimement convaincus qu'actuellement la direction de l'école ait une vision suffisamment claire et précise de la situation financière de la structure<sup>123</sup> » ! Que dire en 2015 au sujet des institutions de gouvernance de l'école ? Les choses se sont améliorées : on ne gaspille plus du temps, de l'énergie et de l'argent à faire d'inutiles recommandations.

## **C – Analyse d'une faillite**

Après avoir proposé une évaluation aussi générale que possible des programmes de soutien et de l'école en 2015, en descendant parfois à des éléments de détail qui nous paraissaient révélateurs, nous voulons essayer d'identifier les racines profondes des dysfonctionnements et de la dégradation qui s'est opérée sur une décennie. Si les trois objectifs social, professionnel et institutionnel ont été abordés séparément, l'on voit bien qu'ils sont très imbriqués et parcourus par des problématiques transversales. Un changement là, et l'édifice entier devait en assumer les répercussions ; un échec ici, et toute la structure se trouvait enferrée. Trois faiblesses ou déséquilibres nous semblent révéler les principales failles qui ont à la fois déstabilisé Hoa Sua et entravé la bonne marche du soutien international, avant de provoquer l'effondrement de l'école sur elle-même : une trop grande ambition, un manque d'autonomisation, des problèmes de gouvernance flagrants, ce seront les trois axes de notre analyse.

### **a) Un développement trop ambitieux**

Qu'on se souvienne ici de la chronologie : cinq années tout juste s'écoulaient entre la fondation de l'école en 1994 et la construction par la France et l'Espagne d'un centre de formation en

---

<sup>122</sup> JSC Consulting, *idem*, p. 12.

<sup>123</sup> *Ibid*, p. 12.

hôtellerie capable d'accueillir plusieurs centaines d'élèves. Dans la foulée, HS noue des partenariats aux quatre coins de l'Europe et en Amérique du Nord, tandis que l'on essaye d'en faire une copie vietnamienne des meilleures écoles professionnelles françaises et que l'on canonise *ante mortem* sa fondatrice dès 2005. N'a-t-on pas fait preuve de quelque précipitation ou d'emballlement dans la réalisation de ce chef-d'œuvre de la solidarité internationale ? La question du rythme et de la taille nous semble devoir être posée.

Quand on dit d'une start-up qu'il lui faut en moyenne deux à trois ans avant de dégager ses premiers bénéfices, combien d'années faudrait-il à une entreprise pour devenir une multinationale implantée en Asie, en Amérique et en Europe ? Les modèles de croissance sont d'autant plus comparables que Hoa Sua était devenue dans les années deux mille une véritable entreprise solidaire, avec de nombreuses activités commerciales qui auraient nécessité une logique de rentabilité au service de son projet social. Brûlant les étapes de la croissance, HS est une école qui a grandi trop vite : en moins de cinq ans, on passe d'un micro-projet de vingt élèves à un vaste centre de formation capable de former des centaines de jeunes grâce au soutien des grandes institutions internationales. Comment les dirigeants ne seraient-ils pas grisés par le succès ? « Pour les jeunes défavorisés », le logo a semblé être un sésame ouvrant toutes les portes de la solidarité internationale, par lesquelles on s'est engouffré sans la moindre retenue. Paradoxalement, plus HS avait d'élèves en formation gratuite, plus ses caisses étaient pleines... Nous avons quelques chiffres pour le milieu des années deux mille : entre 2003 et 2006, l'association Ami du Viêt Nam envoie une douzaine d'élèves par an ; l'ambassade du Canada finance en 2005 un micro-projet de scolarisation pour quatre-vingt jeunes sur deux ans ; Samaritan Purse scolarise régulièrement des jeunes dont on n'a jamais les chiffres ; le projet WISE d'une organisation suisse concerne en 2005 vingt-six élèves pour un an, trente pour deux ans, et un lot de vingt encore pour les "classes préparatoires" ; l'Immigration Office vietnamien y va de sa contribution pour les femmes victimes de trafics, sans laisser de chiffres ; Oxfam Québec, 2005 toujours, seize jeunes filles en formation pour un an... Chacun s'occupant bien sûr de financer la scolarité dite gratuite de ses protégés<sup>124</sup>. Et l'on se souvient encore que depuis 2003 Hoa Sua est principalement soutenue par un consortium français, avec le cofinancement des Affaires étrangères et du CCFD. Les membres du consortium avaient pourtant bien vu le problème, faisant inscrire dans l'accord préalable signé en 2003 par l'ensemble des parties « l'engagement de Hoa Sua à réduire le nombre d'élèves aux alentours de 350 par an pour les classes de communauté, les formations actuelles et la formation continue<sup>125</sup> ». Trois ans plus tard, on compte toujours plus de 400 élèves par

---

<sup>124</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 6-9.

<sup>125</sup> *Ibid.*, p. 4.

an, avec une légère amélioration pour 2006 : on n'est toutefois guère étonné que l'école ait préféré miser sur la quantité d'aujourd'hui plutôt que la qualité de demain... C'est aussi l'accroissement du nombre d'élèves, sous l'effet du financement extérieur, qui a entraîné un élargissement du recrutement à des provinces de plus en plus éloignées de Hanoï, jusque dans des régions où l'on n'avait jamais vu un touriste. Comment l'école pouvait-elle s'assurer d'une bonne sélection dans des régions que les responsables à Hanoï ne connaissaient même pas, tandis que les partenaires locaux ne connaissaient souvent guère mieux l'école ? Tant que les financements ont afflué, l'école a scolarisé, au mépris de la « consolidation des acquis<sup>126</sup> » que le consortium appelait pourtant de ses vœux... Sans doute fallait-il en effet établir une base solide sur laquelle on pourrait ensuite élever un édifice plus grand, plus haut, plus beau peut-être, en prenant garde à ne pas finir comme cette tour de Babel perdue par l'ambition de la grandeur. En l'occurrence, les fondations mêmes de l'école se trouvaient encore incertaines qu'elle continuait à croître.

Les effectifs salariés se sont également envolés, passant de 130 en 2002 à 170 quatre ans plus tard, « sans avoir amélioré l'encadrement et le suivi des élèves<sup>127</sup> » relève le rapport Perramant. Le salaire de certains employés se trouvait alors directement pris en charge par le consortium, comme celui par exemple des trois directeurs RH qui se sont succédé de 2003 à 2006. Malgré le gonflement des effectifs, alors que le nombre d'élèves se stabilisait et que stagnait la qualité de l'encadrement, chacun se trouvait curieusement débordé par ses tâches respectives. Au cours de la mission de Gilles Langlo<sup>128</sup> en octobre 2005, lors d'une réunion inter-équipes, tout le personnel administratif se plaint d'une surcharge de travail. L'expert français en fait l'analyse suivante : « D'une part, l'ensemble des acteurs avait des difficultés à se situer et à situer son action et d'autre part, les différentes fonctions de l'école, par leur multiplicité, ajoutait de la confusion dans l'esprit des acteurs<sup>129</sup> ». On pourra, bien sûr, blâmer ici la mauvaise gestion interne, sur laquelle nous reviendrons plus loin ; la situation décrite nous semble cependant significative de la difficulté rencontrée par le personnel local pour s'adapter à la croissance et au dynamisme d'un établissement poussé par des acteurs étrangers, comme s'il existait un hiatus entre le temps local du changement et les échéances des programmes internationaux. Autant était-il relativement aisé d'assurer un nombre croissant de cours en augmentant le nombre de classes et le nombre de professeurs, autant il ne suffisait pas de recruter des effectifs administratifs supplémentaires, même compétents, pour assurer un encadrement de qualité à tous les élèves. Sous l'effet du développement de l'école

---

<sup>126</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. 35.

<sup>128</sup> Directeur du CFA de Joué-les-Tours.

<sup>129</sup> *Ibid.*, p. 33.

(agrandissement des bâtiments, acquisition de nouveaux matériels, élargissement du réseau des partenaires locaux, mise aux normes internationales...), ce sont toutes les structures qui doivent être réajustées, depuis le recrutement jusqu'au placement des élèves ; or, il faut surtout du temps et de l'expérience pour que des rouages s'assouplissent, que des réflexes apparaissent, qu'une machine se rode, pour que les institutions et les hommes s'adaptent au changement. Le dernier programme européen, par certains aspects, nous semble également symptomatique d'une ambition peut-être louable mais injuste pour Hoa Sua. Alors que l'école peine à gérer ses ressources humaines, mettre en place une stratégie commerciale, apprivoiser un système informatique, suivre le placement de ses élèves, on trouve parmi les activités mises en œuvre : le lancement d'une revue trilingue vietnamien-français-anglais ainsi qu'une *e-newsletter* dans les mêmes langues, la création d'un Intranet et d'un nouveau site Internet, la réalisation d'un DVD de présentation de l'école et de trois CD sur les métiers enseignés, des soirées à thèmes, des soirées d'anciens élèves, des concours de chant et de sport, des cours de *soft skills* et *life skills*, des pique-niques dans un parc écologique<sup>130</sup> ... On ne trouve guère mieux sur les campus de nos écoles françaises. Mais n'a-t-on pas tressé là une jolie couronne de fleurs (comme celle qui entoure le logo de Hoa Sua) sur la tête d'un colosse aux pieds d'argile ? Toute la parure est tombée une fois les étrangers repartis, et il n'est resté que le squelette d'une vie déjà consumée. Allez visiter la bibliothèque désaffectée de l'école : on y retrouve encore quelques-unes de ces fleurs fanées recouverte par la poussière des ans. Dans le cas de HS, sans doute fallait-il faire preuve d'une grande ambition concernant le niveau de formation des cinq filières qui faisaient son cœur de métier, afin d'honorer et de remplir une mission de lutte contre les injustices sociales en offrant aux élèves la possibilité d'intégrer les meilleurs établissements de la capitale. Mais pour atteindre une excellence durable, la qualité et les fondements devaient être assurés avant toute chose. Trop d'élèves, trop de salariés, trop d'activités : surtout beaucoup trop d'argent venu de l'étranger.

## **b) Un manque d'autonomisation**

Prenons une comparaison : un engin lancé dans l'espace se trouve d'abord arraché au sol par un propulseur qui lui communique toute son énergie et le quitte, une fois épuisé, afin de lui laisser prendre seul le relais de sa course vers les étoiles. Hoa Sua fut comme propulsée d'un seul bond au sommet des écoles professionnelles du Viêt Nam par l'aide au développement : jamais on ne la voit cependant prendre le relais d'une telle ambition. En 2012, l'école souhaitait poursuivre sa collabo-

---

<sup>130</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 11-12.

ration avec le consortium, qui lui adressa un refus net et définitif. Si l'on était revenu quelque temps plus tard sur le terrain, l'on se serait aperçu que HS avait été absolument incapable de se maintenir à niveau, limitant à grand peine la casse d'une lourde chute.

Le rapport Perramant exprimait un vœu qui n'aura jamais été exaucé : « L'amélioration de la gestion de l'école tant au niveau financier qu'au niveau des ressources humaines doit lui permettre à moyen terme d'être autonome dans la conduite de son projet<sup>131</sup> ». Aucun de ces deux aspects ne s'est jamais trouvé suffisamment solide pour étayer un développement autonome et durable. Sur le plan financier, des efforts avaient été réalisés pour diversifier et augmenter les sources de revenus de l'école en renforçant ses activités commerciales. Les experts des chambres consulaires s'étaient en particulier attachés à améliorer la qualité des restaurants et des points de vente, à travers une action qui s'inscrivait complètement dans la stratégie globale d'amélioration des formations. Si les chiffres fournis pour 2005 nous donnent au moins quelque ordre de grandeur, l'école parvient à réaliser un chiffre d'affaires annuel supérieur à 500 000 € avec ses trois restaurants, son service traiteur, une boulangerie et des ventes directes de viennoiseries aux hôtels. Malgré ces revenus non négligeables, HS reste toujours financièrement dépendante de ses bienfaiteurs étrangers, sans que l'on constate la moindre émancipation : de part et d'autre, la relation bailleur-bénéficiaire a pu sembler la voie de la facilité. Du côté de l'école, on s'est aisément reposé sur le financement international qui paraissait sans doute ne jamais devoir se tarir, tant les organisations étaient nombreuses dans les années deux mille à venir de leur propre chef proposer un généreux soutien. Pourquoi s'escrimer à développer des ressources locales dans ces conditions, puisqu'il suffisait de mettre en évidence un projet social pour recevoir la précieuse manne monétaire tombée du ciel ? 2011, branle-bas de combat ! Le vent commence à tourner : on présente des comptes béatement déficitaires aux évaluateurs, quitte à réécrire les ardoises du passé. Du côté des organisations internationales, on semble s'être aussi plutôt bien accommodé du financement de HS pendant une quinzaine d'années : l'école expliquait avoir besoin d'argent pour secourir des enfants d'infortune, et l'on disposait de ressources importantes destinées à ce genre de projets. Comment résister à la tentation du chèque ? Sans doute aurait-il été beaucoup plus difficile de s'essayer à faire mieux avec ce que l'école possédait déjà... L'on se serait pourtant aperçu beaucoup plus vite que la direction tenait davantage à son or qu'à son projet social. Ce ne sont pas seulement des dépenses d'investissement qui ont été financées, mais les dépenses courantes de fonctionnement, à l'instar des salaires des administrateurs ou des coûts de formation des élèves. Le programme de l'UE finance mille activités variées pour un montant total de 986 000 € sur quatre ans, soit presque 250 000 € par an. HS étant à cette époque

---

<sup>131</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 30.

très bien équipée, disposant de formateurs qualifiés, cet argent fut en bonne partie injecté dans les tuyaux de fonctionnement de l'école : a-t-on mesuré ce que cette somme représentait au Viet Nam et pour Hoa Sua en particulier ? Pour filer la métaphore de l'aviation, c'était comme mettre les turboréacteurs d'un avion de chasse sur un petit ULM de loisir. Le rapport final du CCFD formule à son tour un vœu pieu pour le début de la nouvelle année 2012 : « Le Viêt Nam étant en plein développement, l'avenir de l'école se joue sur une mobilisation des ressources sur place et dans la région plutôt qu'à l'international<sup>132</sup> ». On ne saurait que faire sienne cette dernière remarque du CCFD, au moment où prend fin la relation donneur-receveur. Mais HS se révèle alors incapable de mobiliser des ressources locales en dehors de la formation payante...

Les programmes du consortium français avaient placé au centre la formation professionnelle en hôtellerie et restauration, réussissant par là un difficile transfert de savoir-faire que nous avons déjà salué. Afin de rendre l'école autonome, puisque tel était l'objectif visé, il était toutefois tout aussi important de lui donner des compétences en gestion, communication, informatique et commerce d'une façon générale, de sorte qu'elle puisse développer un véritable modèle d'économie solidaire. De nombreuses actions ont été entreprises dans ce sens – nous les avons déjà évoquées – mais elles nous semblent être toujours demeurées au second plan, derrière le cœur de métier de HS. Deux chambres consulaires étaient membres du consortium pour apporter un appui technique à la formation professionnelle : quelle entreprise était donc associée pour une expertise en management, finance et marketing ? Dans ces domaines, on a surtout envoyé de jeunes volontaires qui n'ont certes pas démerité mais ne possédaient certainement pas le même niveau de compétences que les experts de la CMAIL ou de la CCIV dans leurs champs respectifs. Les deux consultantess de Cap Gemini venues apporter un soutien pour la gestion des ressources humaines ont passé quatre semaines à Hoa Sua : aurait-on obtenu le même résultat en boulangerie et pâtisserie si deux experts de la CMAIL s'étaient contentés de venir un mois, à la place des dix-sept missions échelonnées sur une décennie ? Nous voulons encore donner deux exemples pour illustrer notre propos. De janvier 2005 à juillet 2006, une volontaire de l'AFVP est envoyée à HS avec mission d'apporter un soutien marketing à la boulangerie. Un très bon travail est réalisé et la jeune fille laisse en repartant un espace de vente beaucoup mieux mis en valeur : « Les retombées en matière de fréquentation se sont faites immédiatement sentir<sup>133</sup> ». La direction de l'école avait certainement apprécié les fruits du travail. Seul problème, HS se trouve incapable de capitaliser cette expérience pour les autres points de vente, le travail ayant été bien fait mais nul n'ayant appris à bien le dupliquer... Second

---

<sup>132</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 30.

<sup>133</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 20.

exemple : en 2005, un volontaire de VSO travaille auprès du service marketing pour créer une base de données de suivi des anciens élèves. Un premier essai est réalisé avec le logiciel Access, que le staff local juge cependant trop compliqué et ne parvient pas à maîtriser. Faute de mieux, c'est une base de données sous Excel qui est mise en place par le volontaire et qui semble depuis n'avoir jamais été mise à jour, étant donné les difficultés à établir des statistiques de placement des élèves. Le rapport Perramant remarque : « Excel est avant tout un tableur. Il ne permet pas d'intégrer des fonctions de gestion et de suivi des relations avec les partenaires. Il n'est donc pas adapté au développement des relations avec les employeurs<sup>134</sup> ». N'aurait-il pas été préférable de former un ou deux salariés de l'école à la gestion d'une vraie base de données informatique plutôt que de se contenter d'un ersatz inadapté aux besoins de la structure ? Nombre d'entreprises ou d'écoles vietnamiennes utilisent des bases de données performantes. De fil en aiguille, HS s'est ainsi retrouvée avec un très bon appareil de formation dont elle n'avait pas la pleine maîtrise, que personne n'avait d'ailleurs. On en trouve encore une bonne illustration au sujet des liens avec les fournisseurs : « Jusqu'à maintenant, le suivi des contacts avec les fournisseurs a été assuré lors des missions de la CMAIL. L'école doit maintenant prendre le relais, mais elle n'a pas encore gagné suffisamment en autonomie (stratégie, organisation, moyens...) <sup>135</sup> ». Pendant dix ans, il y eut un encadrement et un suivi rapproché de toute la formation professionnelle par les chambres consulaires, rien d'équivalent pour le volet administratif. Il nous semble que cela aurait permis de percevoir les problèmes plus tôt et de mieux préparer le personnel local à la gestion d'une école complexe comme Hoa Sua.

### **c) Des problèmes de gouvernance**

*Last but not least*, il faut bien aborder de front, pour terminer, les problèmes de gouvernance tapis dans l'ombre derrière toutes les difficultés rencontrées. Les échecs sur le plan institutionnel leur sont en grande partie imputables et les faiblesses sur les plans social et professionnel ne leur sont pas non plus étrangères. Cette dernière partie plus "lourde" ne doit toutefois pas effacer les deux points précédemment soulevés qui ont contribué, en sus d'un management contestable, à la fragilisation de Hoa Sua. Au sommet de l'école, la direction pourrait être comparée à une clef de voûte percluse de vermoultures qui finit par faire effondrer les frêles arcades appuyées sur elle.

---

<sup>134</sup> *Ibid.*, p. 28.

<sup>135</sup> *Ibid.*, p. 18.

Nous exprimons ici un étonnement sans doute très naïf : pas un seul document au sujet de HS, parmi tous ceux que nous possédons, ne fait mention des problèmes de corruption qui régnaient au sein de l'école, comme s'il s'agissait là d'un mot tabou à ne pas prononcer. Au regard des éléments que nous avons déjà donnés et qui sont tirés des rapports, était-il pourtant illégitime de demander clairement si l'argent des programmes d'aide était utilisé à bonne fin ? Au lieu de quoi, on trouve toute une ribambelle de recommandations concernant la comptabilité partielle, le manque de communication et l'opacité générale, souvent exprimées dans des formules à peine variables d'un rapport à l'autre : « Il est temps et rapidement d'avoir une vision transparente et claire de toutes les difficultés que rencontre l'école<sup>136</sup> » (JSC Consulting) ; « une communication plus intensive et un management plus transparent<sup>137</sup> » (CMAIL) ; « manque de communication claire sur les aspects ressources humaines et financiers notamment<sup>138</sup> » (CCFD). Et madame Vy, elle-même, de renchérir avec force sur la nécessité de mieux communiquer avec les partenaires et d'admonester publiquement le personnel à ce sujet<sup>139</sup> ! C'est le rapport de JSC Consulting qui va peut-être le plus loin en écrivant que « certains acteurs se posent des questions sur des pratiques que l'on retrouve assez souvent [...] de ne pas faire circuler l'information et de se faire financer ou appuyer techniquement parfois des actions identiques par différents bailleurs...<sup>140</sup> » Quels détours de langage pour évoquer un possible détournement de fonds ! Tant que les choses n'ont pas été écrites noir sur blanc, on s'est laissé la possibilité de financer Hoa Sua comme si le manque de transparence pouvait être mis sur le compte d'une simple mauvaise gestion et non d'une mauvaise volonté trop évidente. Le rapport Perramant tirait pourtant la sonnette d'alarme dès 2007 sur la comptabilité partielle et les sommes allouées perdues dans la nature... Combien de dizaines de milliers d'euros ont ainsi été engloutis ? Nous n'aurons sans doute jamais les véritables chiffres ; il est toutefois très probable que la comptabilité ne doive pas se faire en dizaines mais centaines de milliers d'euros. C'est une forme de cloisonnement de la solidarité internationale qui a permis à des flots de liquidités de couler dans les interstices qui séparaient les acteurs les uns des autres. Si HS parvenait à faire financer deux fois (ou plus) les mêmes activités, voire les mêmes équipements, c'est bien que des acteurs se trouvaient ignorants des actions menées par leurs confrères. Même au sein du consortium français, qui avait pourtant mis en place une vraie logique de concertation entre tous les partenaires, les évaluateurs de JSC Consulting semblent ignorer totalement le rapport Perramant écrit cinq ans plus tôt. Comment ne pas souligner sinon que toutes les recommandations institutionnelles faites en 2011 avaient été formulées dès 2007 ? Ou bien cette comptabilité volatile qui transforme rétroactivement

---

<sup>136</sup> Rapport JSC Consulting, *idem*, p. 31.

<sup>137</sup> Rapport CMAIL, *idem*, p. 21.

<sup>138</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 31.

<sup>139</sup> Rapport CMAIL, *idem*, p. 8.

<sup>140</sup> Rapport JSC Consulting, *idem*, p. 29.

un excédent de 40 000 € en déficit de 10 000 € ? Si les informations avaient été davantage croisées entre tous les acteurs internationaux, sans doute aurait-on eu plus tôt une vision plus claire de ce qui se tramait sur place.

La corruption, puisqu'il faut bien l'appeler par son nom, capable en un jour de ruiner les plus solides fondations, a perdu Hoa Sua. On se souvient du turn-over anormalement élevé des salariés qui fragilisait l'ensemble du processus de formation : ces départs n'ont pas été causés seulement par l'attrait de meilleurs salaires, mais bien souvent par des conflits ouverts avec la direction au sujet des pratiques de management. Lorsque l'on donne la parole aux salariés sur le fonctionnement de l'école en 2006, ce sont les questions de bonne gouvernance qui apparaissent au centre de toutes les préoccupations. C'est en outre parce que la direction se payait grassement que les personnels salariés l'étaient aussi mal, alors que les revenus propres de HS et le soutien étranger devaient tout à fait permettre à chacun de percevoir une rémunération convenable. Ces différences d'appointements creusaient au passage les inégalités entre une famille dirigeante et des employés souvent modestes, dans une école qui avait fait de la lutte contre les inégalités son cheval de bataille ! La corruption, fatalement, a engendré la corruption. Trois employées du service fournisseurs sont renvoyées en 2005 pour avoir détourné de l'argent au détriment de la direction<sup>141</sup>. Le rapport de la CMAIL évoque « un système de rémunérations parallèles pour arrondir les fins de mois<sup>142</sup> », sans que l'on sache de quoi il s'agit vraiment ; nous avons pu constater pendant notre stage que de nombreux petits circuits parallèles avaient fleuri ici et là pour augmenter discrètement la paye en court-circuitant le top management. La corruption au sommet s'accommodait fort bien des deux points précédemment soulevés : une grande ambition internationale qui faisait affluer l'argent dans les caisses, et un manque d'autonomisation qui devait garantir que la poule aux œufs d'or ne s'envolerait jamais. On a fait là-dessus un mauvais calcul, et l'on rêve toujours en 2015 de retrouver les fastes de la grande époque des programmes de soutien. Il fallait que le fonctionnement interne de l'école fût le plus flou possible pour dissimuler ce qui devait l'être : on peut sans doute juger de la hauteur de la corruption à l'opacité qui entourait le management de l'école. Qui tirait les ficelles de HS pendant le programme européen ? Un fantôme<sup>143</sup>.

---

<sup>141</sup> Rapport Perramant, *idem*, p. 46.

<sup>142</sup> Rapport CMAIL, *idem*, p. 5.

<sup>143</sup> Le compte-rendu de la CMAIL en 2011 fait seulement une brève allusion au fils de Madame Vy, présenté ainsi : « Monsieur Quan "commence à traduire la stratégie de l'école". Il n'a pas de fonction officielle ni salaire. Il est "personne ressource". Madame Vy fait appel à lui pour "essayer" de trouver des solutions ».

Pour conclure cette deuxième partie, on peut souligner les résonances qu'elle offre avec les enjeux précédemment soulevés : piège de la dépendance, corruption endémique, persistance d'une logique d'assistance financière, articulation entre économie locale et progrès social, crise de l'aide au développement... Le cas de Hoa Sua offre une parfaite illustration de la façon dont les difficultés se rencontrent dans la mise en œuvre d'une aide internationale. L'examen des échecs remet surtout au centre des questionnements le lien bailleur-bénéficiaire : croissance trop rapide, tentatives avortées de transition vers des ressources locales, corruption pérenne, ces maux apparaissent comme des symptômes du parasitisme financier dans une opération d'aide au développement. Même à la plus belle époque, dans la première moitié des années deux mille, HS fut toujours un colosse aux pieds d'argile dont l'effondrement était par trop inéluctable, au moins à partir de 2006. Une phrase de Gilbert Rist, sans lien avec un contexte particulier, trouve presque un accent prophétique dans notre cas d'étude : « Malgré l'immensité des moyens mis à la disposition [du développement], la variété des méthodes utilisées, la persuasion mobilisatrice des croyants, l'entreprise a fait long feu, victime d'abord de son ambition, mais aussi des inévitables compromis avec la masse de ceux qui s'efforçaient sans cesse de détourner les multiples initiatives à leur propre profit<sup>144</sup> ». Rist a bien perçu et identifié les raisons qui, pendant près de soixante-dix ans, ont fait patiner le développement des pays pauvres malgré l'appui international. Il ne nous semble cependant pas que l'idée d'un développement de l'homme et de tous les hommes doive être abandonnée, au motif que des politiques inspirées de la même vision du monde et de la même logique fondamentale n'ont pas apporté les résultats escomptés.

---

<sup>144</sup> G. Rist, *idem*, p. 382.

### **Partie III : Ouvertures sur l'économie solidaire**

La première partie avait proposé une revue générale des enjeux de l'aide au développement et voulu rendre compte de leur nature complexe ; la suivante, illustrée à partir de l'école Hoa Sua, a remis la plupart de ces enjeux en perspective à travers l'analyse d'une situation particulière pour en décrypter les tenants et aboutissants. Si le tableau dressé est plutôt sombre, il ne prétend pas à l'exhaustivité : nous avons consciemment mis en relief les difficultés et les zones de flottement, plus que les victoires emportées sur la pauvreté. Cette dernière partie d'ouvertures voudrait apporter un meilleur équilibre à notre travail, à la fois en élargissant les horizons vers une autre économie et en valorisant ce qui jusqu'à présent est demeuré dans l'ombre des écueils. L'économie solidaire et la solidarité internationale se rencontrent déjà au niveau de la pratique, l'une et l'autre s'interpellent, des affinités d'esprit et de dessein qui se découvrent entre elles. Les solidarités locales semblent aspirer ou s'inscrire dans un mouvement global, tandis que les acteurs traditionnels de l'aide au développement cherchent à mobiliser davantage les ressources humaines, matérielles et financières du terrain. De nouvelles façons de concevoir et d'entreprendre une solidarité mondiale voient le jour, servie notamment par l'intégration des NTIC – d'Internet en particulier – qui facilitent les échanges horizontaux. Les deux secteurs se caractérisent par un bouillonnement d'innovations sociales et un désir commun de lutter contre le fléau des inégalités et de l'injustice, questionnant la finalité du développement et les indicateurs de richesse. On entend certaines ONG s'approprier le vocabulaire de l'économie solidaire, et l'on voit celle-ci se lancer dans la constitution de réseaux transfrontaliers, à l'instar du mouvement Initiatives et Changement ou des Rencontres du Mont-Blanc. Comment les articulations s'opèrent-elles entre les différentes échelles ? Jusqu'où les convergences et les synergies peuvent-elles aller ? Nous emprunterons ici quelques références aux livres *Passeurs d'espoir* de Marie-Hélène et Laurent de Cherisey (tomes I et II) pour nourrir et illustrer notre réflexion. En 2005, le couple effectue un tour du monde à la rencontre de plusieurs entrepreneurs sociaux dont les projets ont eu un impact socio-économique ou écologique fort au niveau local avant de connaître un rayonnement beaucoup plus vaste. Les témoignages recueillis laissent entrevoir une certaine communauté d'approche des problématiques locales et une forte capacité d'essaimage des réponses apportées. L'école Hoa Sua nous servira aussi d'exemple à partir des échecs comme des succès qui ont été décrits.

## **A - Cadre général**

Les difficultés rencontrées et les questions soulevées jusqu'ici, aussi bien dans l'analyse des enjeux du développement que dans l'étude d'un cas particulier, ont ouvert de nombreux champs d'investigation : cette dernière partie ne saurait prétendre apporter des réponses à tous ces enjeux et refermer le sujet, mais bien au contraire l'ouvrir davantage encore. Néanmoins, les différents points abordés dessinent, à nos yeux, au moins trois orientations très générales permettant de repenser des modes d'action alternatifs ou nouveaux pour l'aide au développement. Ces fondements pratiques font écho aux définitions posées dans la première partie : nous verrons dans un premier temps les raisons qui nous amènent à plaider clairement contre l'assistance financière, nous tâcherons ensuite de définir la nature d'un partenariat international, avant de présenter enfin quelques orientations de développement durable.

### **a) Contre l'aide financière**

L'analyse des fondements et des formes de l'aide au développement à travers l'histoire, tout comme l'étude détaillée d'un cas pratique exemplaire, plaident en faveur de la même conclusion : l'assistance financière apportée aux pays pauvres n'est pas une voie de développement durable. Ou, pour le dire de façon très concrète, des projets locaux ne devraient pas être directement financés par des capitaux étrangers. La relation bailleur-bénéficiaire parasite les actions et engendre de multiples effets pervers qui, depuis soixante-dix ans, ne semblent pas pouvoir être éradiqués. Ils sont à nos yeux intrinsèques à ce type même de relation.

Essayons d'abord de remettre brièvement en perspective les différentes raisons qui parlent contre l'aide financière. Avant même l'examen des modalités de mise en œuvre et des conséquences potentielles, elle pourrait susciter a priori des doutes légitimes. Au sein d'un espace mondialisé où les mécanismes de production et d'accentuation des inégalités sont innombrables et souvent dissimulés, où les facteurs sociaux, politiques et environnementaux interfèrent dans toute relation économique, une aide qui serait en définitive une forme de redistribution mondiale des richesses des pays les plus fortunés vers les moins favorisés paraît aussi séduisante que trop simple pour être congruente avec la complexité des problématiques en jeu. Le premier élan du cœur pousse très certainement à cette générosité, qui n'attend quasiment rien en retour ; la raison devrait toutefois nous retenir de donner

trop vite. Non pas pour briser une juste indignation face aux inégalités, la traiter avec mépris, mais au contraire pour canaliser cette énergie de révolte et l'orienter vers d'autres sentiers de solidarité, plus détournés : la « pensée complexe » de Morin offre ici encore de précieux outils pour aborder les nœuds des difficultés. Comme nous l'avons évoqué dans la partie introductive, l'aide financière se révèle susceptible de fausser la concurrence, décourager l'épargne et l'entrepreneuriat, créer une dépendance dont il est difficile de s'extraire, déstabiliser les relations sociales ou encore entretenir, voire susciter la corruption. Mais l'argument qui, selon nous, l'emporte sur tous les autres, parce qu'il est à la fois au cœur de toutes les formes d'aide au développement et qu'il contient en germe presque tous les effets pervers, concerne la nature et la qualité de la relation entre les acteurs. C'est un point sur lequel les différentes critiques semblent avoir assez peu insisté, même s'il est sous-jacent à la plupart d'entre elles. Comme le dit bien une image pleine de vérité, la main qui donne se trouve nécessairement placée au-dessus de celle qui reçoit. L'assistance financière crée un grand déséquilibre dans les relations qui entrave la mise en place de vrais partenariats où les différentes parties prenantes travailleraient de concert sur un pied d'égalité. Les uns, qui ont entre leurs mains les cordons de la bourse, détiennent en même temps l'ultime pouvoir de décision ; les autres se retrouvent dans la position d'infériorité humiliante de celui qui reçoit l'aumône. Outre cet écart qui nuit à des relations partenariales, les fausses images que se renvoient les acteurs achèvent de distordre complètement les perspectives. Tandis que le Nord, obnubilé par la pauvreté et les manques au regard de la société de consommation, se plaint à cultiver une image misérabiliste des pays pauvres, au point de n'en pas percevoir les richesses<sup>145</sup>, les populations du Sud sont confortées dans l'idée que les richesses submergent tout et tout le monde dans les pays riches si bien qu'elles se déversent au-delà de leurs frontières. Une relation durable et constructive serait-elle seulement possible dans de telles conditions ? Il est moins question ici des relations institutionnelles entre plusieurs organisations – ce dont nous parlerons ensuite – que des relations humaines sur le terrain entre des hommes et des femmes qui se rencontrent pour construire ensemble un projet. Ces relations, si elles étaient marquées par une confiance mutuelle et lucide, une certaine complicité ou connivence, et pourquoi pas même des sentiments d'amitié, seraient des atouts considérables pour la réalisation d'une œuvre commune. Tant que les uns financent les autres, ce genre de relations est tout simplement impossible. Lorsque l'ami ou le partenaire donne trop, il cesse d'être tel et se trouve enfermé dans la position, ô combien inconfortable, de donateur. Les enjeux de la relation humaine dans le cadre de l'aide au développement mériteraient certainement d'être bien davantage explorés que ce que nous proposons ici...

---

<sup>145</sup> Cf. G. Rist, *idem*, p. 402.

Quelles conséquences si l'aide au développement venait à s'émanciper de toute assistance financière? Les arguments de la critique libérale concernant le fonctionnement des marchés tombent aussitôt, de même que le risque de susciter une dépendance financière, ne laissant que l'éventualité d'une dépendance technique. On ne craint plus de troubler l'équilibre social par l'appât du gain facile et rapide, ni d'entraîner une certaine inconséquence dans la gestion de fonds venus de lointains pays très riches. Le risque de détournement des subventions étrangères est écarté *de facto*, même si cela ne suffit nullement à régler de façon définitive les problèmes de corruption dans les projets de développement. Cela étant, si l'on suppose un projet co-construit avec des partenaires étrangers et financé par des ressources locales, il nous semble que le terrain est nettement moins périlleux que lorsque les subsides viennent de l'étranger, pour deux raisons au moins. D'une part, le contrôle social jouerait probablement un rôle bien plus grand et serait bien moins tolérant face aux tricheries, puisque chacun serait susceptible de se sentir directement lésé par le détournement des ressources locales. D'autre part, si un financement étranger peut aimer des paresseux et des escrocs avec la possibilité de s'enrichir sans grands efforts, lever des fonds localement réduit considérablement les perspectives de profit et suppose de gagner l'argent à la sueur de son front : les profiteurs éventuels verront les choses d'un œil beaucoup moins intéressé. Enfin, sortir l'aide de l'assistance financière n'est certainement pas une condition suffisante – bien que nécessaire – pour assurer des relations partenariales durables, mais elle résout un problème central de déséquilibre entre les parties. Les questions abordées ici sont si complexes et les contextes tellement différents selon les cas que l'on se gardera de tout dogmatisme, affirmant sans ambages que tout chèque libellé à l'ordre du Sud est inévitablement une aide improductive. Notre propos n'excède pas le cadre de l'aide au développement et ne vise pas les situations d'urgence ou de reconstruction. En outre, dans certaines situations et sous certains rapports, il n'est sans doute pas exclu qu'une aide financière puisse porter du fruit en terme de développement durable. Nous pensons en particulier au cas des communautés religieuses chrétiennes qui font vœux de pauvreté pour elles-mêmes et contribuent parfois au développement économique et social des pays où elles sont implantées. Leur enracinement local, remontant souvent à plusieurs décennies voire plusieurs siècles, ainsi que leur statut de religieux, modifient significativement le cadre des relations avec les populations locales. En dehors de cet exemple, supposant de simples relations de confiance et d'amitié bâties de longue date, on peut tout à fait imaginer que les uns puissent apporter un soutien financier aux autres sans porter préjudice à leurs relations, en gardant à l'esprit que nul rapport d'amitié ne tient dans un trop grand déséquilibre. D'autres cas pourraient être envisagés sans s'opposer à l'argument central de notre propos : l'aide au développement gagnerait beaucoup à emprunter d'autres voies, en se passant d'un financement direct. Nous envisagerons quelques-uns de ces détours dans les parties suivantes.

## **b) Pour de vraies relations partenariales**

La relation est au cœur de tout projet d'aide au développement : notre étude a déjà tâché de mettre en avant l'importance de la qualité des rapports entre les parties prenantes. Idéalement, une relation de confiance mutuelle, exempte de subordination, visant un équilibre, à travers laquelle la responsabilité des uns égale celle des autres dans une logique de solidarité. Rêverie de philosophe, dira-t-on peut-être ? Une coopération de type partenarial, ne garantissant certes pas une harmonie parfaite, nous paraît néanmoins offrir un cadre particulièrement adapté et favorable pour des projets de développement.

Qu'est-ce qu'un partenariat ? Le sens du mot a tendance à être galvaudé par un usage abusif, comme celui de solidarité défini précédemment. S'agissant de coopération internationale, de simples rapports de financement dénués de tout caractère partenarial s'habillent de ce vocabulaire, pourtant évocateur d'une forme de collaboration autrement plus approfondie. Le dictionnaire indique à cette entrée : « Le fait, pour des entreprises, des organismes, de devenir partenaires, de s'associer pour une œuvre commune<sup>146</sup> ». L'idée d'association nous renvoie à nouveau à un principe d'égalité entre des personnes physiques ou morales, correspondant tout à fait à une logique de solidarité : la plupart des acteurs internationaux intègrent d'ailleurs dans leur discours l'ambition de travailler sur un pied d'égalité avec les populations locales, même si la pratique courante peine à s'y conformer. Dans le cadre de l'aide au développement, le fait de réaliser une "œuvre commune" ne pose a priori aucune difficulté, puisqu'il s'agit précisément de co-construire des projets, dans la perspective plus globale d'un développement solidaire de l'humanité. Mais la question souvent négligée, et pourtant essentielle, est celle des raisons qui motivent certains acteurs à s'associer en vue d'une coopération : pourquoi deux organisations, dont les objets ne sont souvent pas identiques, décident-elles de nouer un partenariat ? Parce que l'une possède une compétence, un savoir, des moyens que l'autre n'a pas, et vice versa : les deux se découvrent complémentaires, chacune ayant besoin de l'autre. Autrement dit, un partenariat est une sorte d'échange de bons procédés, à travers une relation durable, avec un ou des objectifs qui excèdent les capacités des entités prises isolément. Emmaüs Connect et SFR, par exemple, associés pour faciliter l'accès des personnes précaires à la téléphonie mobile : la première apporte une compétence sociale à l'entreprise, notamment pour la gestion des factures impayées, tandis que celle-ci lui fournit un service technique à moindre coût, tout en l'aidant à cibler les publics fragiles. A l'instar de ce modèle, un partenariat est une forme d'association où les différentes parties trouvent chacune intérêt à travailler ensemble. Ce postulat appelle au moins trois remarques d'ordre

---

<sup>146</sup> Dictionnaire de l'Académie française, 9<sup>ème</sup> édition, consulté en ligne.

général. Premièrement, le caractère réciproquement intéressé d'une relation n'est pas exclusif de formes de sympathie et de générosité : une relation multidimensionnelle est au contraire un atout, le nœud central d'une coopération étant d'autant plus solide qu'il est doublé d'autres liens. Deuxièmement, si l'on considère la relation du point de vue des personnes, une stricte équivalence comptable entre les intérêts personnels n'est jamais possible, attendu que des biens non matériels, inestimables au sens littéral, ne peuvent être chiffrés dans des lignes de compte. En outre, comme le souligne si bien Emmanuel Levinas, l'homme est toujours déficitaire et sans cesse redevable vis-à-vis d'autrui, et c'est précisément dans cet exercice de Tantale pour être "à la hauteur" de l'autre que se déploie la richesse de la relation humaine<sup>147</sup>. De même, dans le cadre d'une relation partenariale entre plusieurs organisations, le cœur de l'action ne devrait pas se situer au niveau d'une logique comptable – non négligeable pour autant – mais surtout dans un effort commun vers un équilibre, à travers une relation susceptible de laisser place à des apports non quantifiables. Dernière remarque, d'aucuns s'interrogeront sans doute : que peuvent donc apporter des pays pauvres à des pays riches possédant déjà tout ? Rien, si l'on raisonne dans les anciennes catégories. Mais c'est surtout un effet de l'orgueil occidental de croire que nous n'avons besoin de personne, surtout pas des pauvres et des "faibles", au contraire de la morale si justement clairvoyante de la célèbre fable. Si désormais nous prenons acte que nul pays n'a atteint un état d'achèvement, que nous sommes collectivement et individuellement en quête d'une vie meilleure et d'une plus grande justice, sur une voie de développement, nous n'avons plus aucune raison de penser que des régions du monde dont l'expérience est tout autre que celle des pays occidentaux n'ont rien à leur apporter : le cadre des relations Nord-Sud n'exclut alors nullement la possibilité de vraies logiques partenariales équilibrées.

Comment cela peut-il se traduire concrètement ? La mise en œuvre d'un partenariat suppose d'abord un engagement formel réciproque des parties prenantes, définissant à la fois les objectifs poursuivis par cet accord et les obligations qui en découlent pour chacun. Quels sont les moyens que chaque partie met au service du projet ? Quel objectif général et quels objectifs spécifiques ? Quelles valeurs et principes pour guider l'action ? Un partenariat commence autour d'une table de discussion avant de se conclure par la signature d'une convention également applicable à tous. Un tel document avait été signé en 2003 entre Hoa Sua et le consortium français<sup>148</sup> (ambassade de France, CCFD, CMAIL, CCIV), qui définissait clairement les objectifs et les engagements pris par chacun. Mais précisons tout de suite la chose suivante : un accord cesse d'être valable quand l'un des partenaires ne respecte pas ses engagements, pour la simple raison que les devoirs des uns ne tiennent que par

---

<sup>147</sup> Cf. E. Levinas, *Ethique et infini*, 1982, p. 93.

<sup>148</sup> Nous n'avons malheureusement pas pu nous procurer ce document, évoqué dans le rapport Perramant.

ceux des autres. On peut bien sûr chercher à comprendre les raisons de la rupture du contrat, réévaluer des objectifs, rediscuter les moyens, mais un manquement remet quoi qu'il en soit en cause les termes de l'accord initial. Dans le cas de HS, le non-respect de la réduction des effectifs, ou l'absence de mise en œuvre des formations financées, devaient déjà rendre caducs l'accord signé en 2003. Les indices de corruption faisaient en outre clairement voir que le problème numéro 1 se situait au niveau du management de l'école : pourquoi la coopération a-t-elle continué comme si de rien n'était ? Il nous semble contraire à toute logique partenariale de faire preuve d'indulgence pour des manquements élémentaires, au motif d'un projet social justifiant ce qui n'est pas tolérable. Un partenariat, au sens où nous l'avons défini, ne procède pas d'abord de sentiments mais de raison : il implique d'être capable de rompre ou de "taper franchement du poing sur la table", si la situation l'exige, afin de préserver l'égalité entre les partenaires.

Quelles formes d'échanges peuvent être ensuite envisagées au travers des programmes de développement ? Dans notre exemple, la relation entre Hoa Sua et les deux chambres consulaires était sans doute celle qui s'apparentait le mieux à un véritable partenariat. Ces dernières ont apporté à l'école des compétences en cuisine française et service au restaurant, envoyant des experts au Viêt Nam et recevant des formateurs vietnamiens en France – la question du financement de ces activités sera abordée dans la prochaine partie. En échange, elles ont eu l'occasion de faire valoir leur savoir-faire à l'étranger, de découvrir sinon de s'enrichir de la gastronomie vietnamienne, et de façon moins mesurable de s'ouvrir à l'esprit d'un projet d'aide au développement. Ces partenariats auraient ainsi pu durer bien plus de dix années, l'école comme les chambres trouvant intérêt à s'associer pour la formation de jeunes défavorisés aux métiers de l'hôtellerie. Une coopération internationale appuyée par des acteurs qui ne sont pas des professionnels du développement (entreprises, universités ou écoles, institutions variées...) offre des opportunités innombrables de partenariats avec des acteurs locaux, ne serait-ce que par les ouvertures réciproques qu'ils engendrent. Concernant les institutions spécialistes du développement comme les ONG, d'autres échanges sont aussi envisageables. Si des relations longues sont mises en place (dix ans, voire plus) avec des partenaires locaux, il est tout à fait loisible de capitaliser une expérience et de s'approprier des intuitions issues du terrain, entrant par-là dans une coopération aux bénéfices partagés pour les acteurs. L'évaluation des programmes pose toujours la question à sens unique : qu'avons-nous apporté aux populations locales ? Pourquoi n'est-elle jamais retournée : qu'avons-nous appris de la coopération ? Il y a une véritable conversion du regard à opérer pour être capable de discerner et d'accepter les contributions des plus pauvres, afin de repenser les objectifs et les moyens du développement. Du point de vue matériel, les populations du Sud font souvent preuve de grande ingéniosité en économie circulaire (recyclage, réemploi

ou réutilisation des matériaux, réparation), enjeu crucial de l'économie contemporaine : pourquoi ne pas s'intéresser à tous ces "systèmes D", à l'heure où la consommation mondiale explose les limites de la planète ? Ce ne sont d'ailleurs pas seulement des prouesses techniques qui inventent le monde de demain mais aussi des idées fort simples, oubliées ou négligées. Dans le Rajasthan, au début des années deux mille, un savoir indien ancestral fait école pour lutter contre la sécheresse : la technique consiste à creuser des réservoirs d'eau juste au-dessus des nappes phréatiques (indiquées par une déclivité accrue des sols), permettant ainsi de remplir les réserves souterraines pendant la saison des pluies tout en évitant que celles-ci ne ravinent les terres<sup>149</sup>. Les résultats obtenus sont spectaculaires : près d'un million de personnes ont retrouvé un accès à l'eau potable à proximité de chez elles, quand un barrage aurait eu un coût financier et environnemental pharaonique ; la technique a été étudiée par la Banque Mondiale pour une diffusion à plus grande échelle. Saurons-nous nous mettre à l'école des pauvres pour entrer dans de vraies logiques partenariales d'échanges et de co-construction d'un avenir commun ?

### **c) Co-construire de nouveaux modèles de développement durable**

Si l'enjeu actuel du développement est bien celui d'une co-construction, en partenariat avec les pays pauvres, il reste à questionner le monde que nous désirons bâtir avec tous les « hommes de bonne volonté », selon l'expression de Paul VI. Une chose certaine est que l'ancien modèle proposé par l'Occident révèle chaque jour davantage ses échecs et sa faillite, nous obligeant à sortir des routes empruntées pour tracer de nouveaux chemins d'avenir, forts des expériences et des savoirs acquis. On s'accorde volontiers pour dire que le développement doit être capable de durer, c'est-à-dire ne pas compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins, si l'on suit le rapport Brundtland. Quels modèles peuvent donc nous inspirer ?

Si la question est abordée sous l'angle social, il y a avant toutes choses une extrême urgence à remettre l'économie au service de l'homme et du progrès social. Les problèmes se posent de façon concrète dans l'économie contemporaine : lorsque la rémunération de certains emplois à forte utilité sociale (services à la personne, missions de service public) permet à peine de vivre dignement, quand d'autres métiers beaucoup plus discutables (traders, courtiers) autorisent à empocher des millions

---

<sup>149</sup> Cf. M.-H et L. de Cherisey, *Passeurs d'espoir*, tome II, 2006, p. 61 à 100.

de dollars par an, l'échelle des valeurs est à bon droit interrogée<sup>150</sup>. Quelles qualités sont à valoriser pour une vie bonne en société ? Plus généralement, si la croissance entraîne avec elle une hausse des inégalités de richesse, au point de rendre insensée toute comparaison des niveaux, la justice sociale vacille sur ses fondements. Que représente alors l'égalité gravée sur le fronton des bâtiments publics ? Lorsque vie sociale et vie familiale sont sacrifiées sur l'autel du travail, lors même que celui-ci n'a jamais été aussi productif, c'est le rapport au travail qui est sérieusement déboussolé. Quand on observe une corrélation entre la consommation d'anxiolytiques dans une société et la hausse de son niveau de richesse, il y a à l'évidence comme un malaise qui s'installe, symptôme de lourds dysfonctionnements. Un développement durable, s'il intégrait aussi bien le souci du présent et de l'avenir des hommes sur la planète, ne peut ignorer aucune de ces différentes interrogations. Il s'efforce de remettre la question de la finalité au cœur des systèmes d'échange : comment ceux-ci peuvent-ils servir l'homme (finalité humaine) et tous les hommes (finalité sociale) de la meilleure façon ? A nos yeux, ce développement s'incarne de la façon la plus probante dans des modèles d'économie solidaire, au sens initialement défini : l'expression ne fait pas référence ici à une forme juridique ou à un contexte particulier, mais à un principe en vertu duquel les acteurs assument une responsabilité collective les uns des autres, en vue d'assurer à tous une vie digne et décente. On peut citer plusieurs modèles issus de ce courant alternatif qui intègrent une finalité humaine et/ou sociale dans leur fonctionnement propre. Ainsi, l'économie de communion, lancée par le mouvement des Focolari au début des années quatre-vingt-dix, qui met au cœur de l'entreprise la qualité des relations interpersonnelles et introduit la dimension du don dans la répartition des bénéfices. Elle invite à repenser les règles de partage de la valeur ajoutée, à la fois au bénéfice de tous les collaborateurs mais également de la société en général. Ou l'économie sociale, définie en France principalement par des statuts juridiques, reposant sur une utilité collective et une gouvernance démocratique au sein des structures (en tout état de cause sans rapport avec le capital apporté), excepté le cas des fondations. Les coopératives offrent en particulier aux acteurs la possibilité de s'approprier des outils de production, ainsi remis au service de chaque membre, tandis que le schéma associatif repose sur le désintéressement des dirigeants, introduisant de la sorte une dimension de gratuité dans l'engagement social. Autre modèle, l'entrepreneuriat social, vaste mouvement d'entreprises à lucrativité limitée qui ont pour finalité première de répondre à des besoins sociaux ou sociétaux, à l'instar des entreprises d'insertion. Toutes les logiques auxquelles répondent ces formes d'économie solidaire pourraient se décliner de bien d'autres façons, et sont porteuses de valeurs simplement humaines : l'aide au développement ne pourrait-elle pas s'inspirer de toutes ces

---

<sup>150</sup> Cf. l'article de Jean Gadrey « L'éboueur devrait-il gagner plus que le trader ? », dans *Revue Projet*, n°349.

pratiques pour co-construire, avec les populations du Sud, de nouveaux circuits économiques au service des sociétés ?

Une troisième dimension demande d'être intégrée aux deux précédentes : le souci de notre "maison commune". Lorsque l'économie supposée assurer la croissance du bien-être de tous dégrade l'environnement et notre qualité de vie, ses apports ne devraient pas être évalués sans mettre en regard les préjudices et les destructions causés. On s'apercevrait alors que ce que l'on a longtemps considéré comme des "miracles économiques" au cours des deux derniers siècles ont été largement obtenus par une prédation sans précédent des ressources de la planète, qui menace désormais la capacité du présent à satisfaire les besoins du monde. Quand la science du partage des richesses devient l'instrument qui les dilapide, elle est manifestement dans une impasse : elle n'offrira un jour plus rien à partager entre personne. La sagesse des Amérindiens l'exprime très justement : « Lorsque l'homme aura coupé le dernier arbre, pollué la dernière goutte d'eau, tué le dernier animal et pêché le dernier poisson, alors il se rendra compte que l'argent n'est pas comestible ». Quelles logiques peuvent donc réorienter les flux économiques pour préserver et restaurer notre milieu de vie ? On distingue deux grandes tendances parmi les florilèges de nouvelles pratiques. La première est une logique d'économie circulaire, en rupture avec les anciens schémas linéaires : ponction des ressources, production, consommation et émissions de déchets. En suivant au contraire un principe de circularité, on cherche à minimiser le prélèvement des ressources et à revaloriser au maximum les objets en fin de vie pour les réintroduire dans un cycle d'usage. Laissons à ce sujet la parole au Pape François : « Le système industriel n'a pas développé, en fin de cycle de production et de consommation, la capacité d'absorber et de réutiliser déchets et ordures. On n'est pas encore arrivé à adopter un modèle circulaire de production qui assure des ressources pour tous comme pour les générations futures, et qui suppose de limiter au maximum l'utilisation des ressources non renouvelables, d'en modérer la consommation, de maximiser l'efficacité de leur exploitation, de les réutiliser et de les recycler. Aborder cette question serait une façon de contrecarrer la culture du déchet qui finit par affecter la planète entière, mais nous remarquons que les progrès dans ce sens sont encore très insuffisants<sup>151</sup> ». Cette économie suppose d'étudier, en amont des chaînes de production, les possibilités de nouvelles vies en aval. Différents procédés permettent de tendre vers de véritables cycles : le recyclage, qui retransforme un produit en matière première ; la réemploi, consistant à récupérer ou réparer un produit sans modification de sa fonction ; la réutilisation, qui reprend un matériau pour un usage différent de son premier emploi sans lui apporter de réelles transformations. La seconde tendance est celle de l'économie du partage,

---

<sup>151</sup> Pape François, *idem*, §22.

à l'opposé de la culture du tout individuel. Elle permet à la fois de réduire la consommation en maximisant l'usage des biens et de recréer du lien social, joignant ainsi les trois dimensions du développement durable. Au sein de celle-ci, nous incluons aussi bien l'économie de la fonctionnalité, qui repose sur l'usage des biens plutôt que sur leur appropriation, à l'image des vélos en libre-service répandus dans les grandes villes, et toutes les formes d'économie collaborative. Internet et ses applications multiples offre en particulier de nombreuses occasions pour échanger entre particuliers ou "co-produire" de façon horizontale. Le but n'est pas de faire ici une revue détaillée ni exhaustive de toutes les formes d'économie qui émergent. Mais il nous semble que l'aide au développement offre de nombreuses possibilités pour améliorer tous ces modèles et les diffuser en partenariat avec des populations de pays pauvres, qui ont également de précieuses expériences dans le domaine de l'économie circulaire et de l'économie du partage.

## **B - L'aide financière : un détournement nécessaire !**

Les arguments avancés contre le financement direct des projets n'invitent pas à réduire les moyens mis au service du développement ; ils appellent, au contraire, une réorientation massive de la manne financière vers d'autres formes de soutien. Tous les débats au sujet des montants de l'APD ont malheureusement tendance à éclipser la question essentielle : comment ces milliards de dollars peuvent-ils être dépensés de la façon la plus efficace ? Tandis que l'on se querelle sur des hauteurs de chiffres, il n'y a peut-être pas un dollar sur deux (hypothèse optimiste) qui ait un impact réel en termes de développement durable, sans compter la part détournée qui ne parvient jamais à son but. Dans la partie précédente, nous évoquons la nécessité de canaliser et orienter l'énergie de la révolte vers des sentiers plus détournés que ceux de l'assistance financière. Parmi ceux-ci, nous voulons en suggérer trois qui paraissent insuffisamment pris en compte et qui sont potentiellement porteurs de résultats : le financement de la recherche, du plaidoyer politique et de la formation des acteurs.

### **a) Financement de la recherche**

La recherche dans les sciences sociales est souvent moins valorisée que dans le domaine des sciences "exactes" : les besoins sont pourtant aussi considérables et les défis non moins importants pour construire l'avenir. L'aide au développement fait ainsi davantage l'objet de discussions de

nature politique que de recherches scientifiques, qui permettraient de mieux discerner les voies à emprunter et de nourrir justement les débats d'idées. Il est nécessaire de savoir ce qui doit être pour juger correctement ce qui est, et vice versa : un travail d'analyse, d'évaluation et de prospective pour guider l'action relève proprement de la recherche.

Des terres en constante mutation ne laissent pas de pouvoir être objets d'investigations : en donner un aperçu général sera nécessairement partiel. En procédant par ordre, il y aurait d'abord à examiner la notion de développement et celles qui lui sont connexes (croissance, modernisation, progrès, bien-être, etc.) : elles sont les premières concernées pour envisager une forme d'aide dans ces domaines. Les théories et les critiques du développement demandent à être sans cesse actualisées, afin de prendre en compte les nouveaux enjeux, le renouvellement des configurations géopolitiques et les dernières "tendances" qui se font jour sur le terrain. Sur tous ces aspects, de nombreux travaux de recherche sont toutefois disponibles et continuent à être produits dans le champ universitaire ou dans le milieu des "développeurs". De grands noms y sont attachés comme ceux de François Perroux, Gilbert Rist, Amartya Sen, François Bourguignon... Les commissions internationales ont également produit des études de qualité, depuis le rapport Meadows en 1972 jusqu'aux récentes évaluations des OMD par le PNUD, en passant par le rapport Brundtland de 1987 – et sa célèbre définition du développement durable. Tous ces travaux ont fortement contribué à donner des orientations et des impulsions à l'aide internationale. Deux pistes d'investigations nous semblent toutefois peu exploitées, susceptibles d'apporter de nouveaux éclairages. La première a trait au travail accompli sur le terrain par les organisations internationales publiques ou privées, qui fait l'objet d'un nombre réduit de publications, du moins en langue française. Etendu sur cinq continents, rassemblant quelques dizaines ou centaines de milliers de projets à travers le monde, ce champ de recherche est aussi vaste que riche d'expériences. La plupart de ces activités font l'objet de rapports et études en interne, dont le nombre va d'ailleurs croissant avec le renforcement des contrôles et le développement de l'évaluation de l'utilité sociale. Mais ces travaux demeurent pour la plupart cloisonnés, ne permettant pas d'obtenir un aperçu d'ensemble selon des catégories, des types de projets et d'approches, des régions. Comme en témoigne le cas de Hoa Sua, les travaux internes des organisations non gouvernementales ne circulent pas ou très peu entre elles, voire au sein même des organisations sur plusieurs années. En collaboration avec des ONG et des bailleurs qui commanditent des audits externes, des travaux de confrontation, d'analyse et d'évaluation pourraient être réalisés à partir des différentes expériences : en sériant les projets et compilant des sources, des comparaisons aideraient à mieux identifier les facteurs de réussite ou d'échec, les obstacles récurrents, les conditions favorables. S'il n'y a bien sûr nulle recette pour "faire du développement", comme on le

dit parfois (le verbe "faire" est peu adapté puisqu'il est question d'un processus qui renvoie autant aux dimensions de l'être et de l'avoir), des questions se posent toutefois dans les mêmes termes et des difficultés similaires apparaissent d'une région à l'autre : des travaux en synopsis permettraient de les décrypter de façon beaucoup plus précise. De façon plus générale, tout ce qui va, d'une part, vers un rapprochement de la recherche et des actions sur le terrain (en vue d'une fécondation mutuelle) et, d'autre part, vers une collaboration plus grande entre les acteurs de la solidarité internationale, ne peut qu'aller dans un sens favorable au développement. Des ONG de grande envergure peuvent-elles intégrer des départements de recherche en leur sein ? Et des acteurs poursuivant par des voies singulières le même objectif collaborer plus étroitement pour confronter leurs expériences et chercher ensemble de nouveaux chemins de solidarité ? Il y a là des ressources qui ne semblent pas exploitées à la hauteur de leurs potentiels.

Une seconde piste de recherche conduirait à sortir du cadre habituel des programmes d'aide pour se pencher sur les initiatives innovantes qui fleurissent sur tous les continents et qui inventent aujourd'hui le monde de demain. Plusieurs modèles alternatifs, propres à inspirer les pratiques de la solidarité, ont déjà été évoqués (économie de communion, économie du partage, économie circulaire...). Au niveau micro-économique, des projets singuliers, vecteurs de progrès social et écologique, mériteraient eux-aussi l'attention des acteurs internationaux pour saisir les facteurs de réussite et évaluer les moyens d'une diffusion à d'autres contextes, sous des formes variables. Si toutes ces initiatives ont une dimension locale première, les défis auxquels elles répondent sont souvent du même ordre dans les différentes régions du monde, et l'expansion des outils de la modernité tend à donner partout les mêmes armes pour se confronter aux difficultés socio-économiques et environnementales. Rien n'empêche a priori de penser que des projets lancés dans un pays du Nord ne puissent être adaptés dans un pays du Sud, et vice versa, dans la mesure où ils sont appropriés et mis en œuvre par des acteurs locaux, éclairés par l'expérience acquise ailleurs. L'économie collaborative, par exemple, se développe dans les pays riches principalement via Internet et ses applications mobiles : dans quelle mesure ces pratiques peuvent-elles se répandre ? Sous quelles formes des plateformes comme Blablacar ou Le Bon Coin pourraient-elles se décliner dans d'autres contextes ? Le décalage entre la modernité des outils en ligne et l'idée ordinaire d'un pays en voie de développement prête bien sûr à sourire, mais l'accès à Internet donne assurément des moyens de développement inédits aux pays pauvres. Ushahidi, évoqué dans la partie précédente, en offre un bel exemple. Les sociétés du Sud, tout particulièrement dans les villes, se trouvent confrontées à des enjeux communs avec celles du Nord : saturation des transports, gestion des déchets, pollution de l'air et des ressources en eau... Pourquoi les solutions apportées ne feraient-elles pas

école au-delà des murs de la cité et du pays qui les voit naître ? C'est ce que corrobore, par exemple, une étude réalisée en 2013 dans le cadre d'un partenariat entre l'AFD, la région Ile-de-France et l'ARENE<sup>152</sup> ; à notre connaissance, il s'agit de la seule étude publiée en français traitant spécifiquement des apports de l'ESS à l'aide au développement. Le cas est présenté d'un projet de gestion des déchets en zone urbaine, né au Brésil puis repris par l'intercommunalité de Plaine Commune : « En 2008, une délégation de catadores brésiliens effectue une tournée européenne pour promouvoir des initiatives de l'économie sociale et solidaire. Accueillis par France-Libertés, ils rencontrent les élus et techniciens en charge du recyclage et des déchets de Plaine Commune, lesquels se montrent très intéressés. [...] Le projet "Déchets et Citoyenneté" a été conçu dans le sens Sud-Nord, c'est-à-dire qu'il est né de l'expérience et des pratiques brésiliennes, dont la collectivité française souhaite s'inspirer sur son territoire<sup>153</sup> ». Le projet a donné lieu à la création de plusieurs structures de recyclage ou de réemploi des déchets sur Plaine Commune et l'accord de coopération avec le Brésil a ensuite été étendu à d'autres domaines. Dans un sens comme dans l'autre, ces échanges multipliées de "bonnes pratiques" donneraient naissance à de vrais partenariats inter-nationaux, où les différentes parties trouvent intérêt à collaborer. De telles entreprises demandent toutefois un important travail d'analyse préalable pour évaluer la faisabilité des projets et leur impact. L'ESS et la solidarité internationale sont appelées à faire front commun sur le plan de la recherche pour mettre en valeur l'innovation sociale sous toutes ses formes et la promouvoir.

## **b) Pour un plaidoyer politique**

Question d'optique. La focalisation sur un objectif occulte souvent les périphéries laissées hors champ, lors même que celles-ci contiennent parfois l'explication au problème que l'on cherche justement à résoudre. Il se passe un phénomène de cet ordre avec l'aide au développement, comparable en cela aux controverses sur l'accueil des migrants : à force d'être obnubilé par les conséquences, inégalités d'un côté, mouvements migratoires de l'autre, l'on finit par ne plus voir les causes à l'origine de cet état et de ces flux. En l'occurrence, ces deux sujets ont en partie cause commune, interrogeant les mécanismes de production des inégalités et de la pauvreté mondiale.

---

<sup>152</sup> Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies.

<sup>153</sup> AFD, Région IDF & ARENE, « L'économie sociale et solidaire, un atout pour la coopération décentralisée » dans *Savoirs communs*, n°14, 2013, p. 80-83. Disponible en ligne : <http://www.afd.fr/webdav/shared/PUBLICATIONS/THEMATIQUES/savoirscommuns/14-Savoirs-communs.pdf>

Depuis les premières pages de cette étude, nous considérons surtout les inégalités comme un état de fait et discutons des moyens que l'aide au développement mobilise pour réduire celles-ci. Cette unique perspective ne saurait faire oublier que, si les pays riches se trouvent contraints de redistribuer une part de leur richesses, c'est que leur premier partage est loin de satisfaire les exigences de justice au sein d'une économie mondialisée, où le sort des uns dépend de la vie des autres. Si la terre et ses fruits sont à l'usage de tous, comme le soutiennent Rousseau<sup>154</sup> ou la doctrine sociale de l'Eglise<sup>155</sup>, rien ne justifie l'accaparement des richesses par une petite minorité qui s'arroge le droit de les distribuer selon son bon vouloir. Les mécanismes à l'origine d'une telle concentration ne sont pas le fait d'une mauvaise conjoncture ou de dysfonctionnements économiques, manifestés par des crises ; ils sont d'abord le résultat de déséquilibres structurels, entraînant l'aggravation systémique des inégalités. Lorsque les 62 premières fortunes mondiales sont à peu près équivalentes au patrimoine de la moitié la plus pauvre de l'humanité<sup>156</sup>, comment s'interroger sur l'indigence des uns sans questionner l'abondance des autres dans un environnement limité ? Implicites dans le fonctionnement de l'économie mondiale se trouvent des rapports de force et des enjeux politiques qui appellent des réponses de nature politique. On ne dressera pas la liste de toutes les thématiques investies par les acteurs de la société civile, mais quelques-unes peuvent être mises en avant. Paul VI écrivait en 1967 à propos du commerce mondial : « Qui ne voit qu'un tel effort commun vers plus de justice dans les relations commerciales entre les peuples apporterait aux pays en voie de développement une aide positive, dont les effets ne seraient pas seulement immédiats, mais durables ?<sup>157</sup> ». Les subventions accordées par les pays riches à certains secteurs de leur économie, en particulier à l'agriculture, créent une distorsion de concurrence qui empêche les pays pauvres d'accéder à leurs marchés, tandis que ces derniers se voient eux-mêmes envahis par des produits moins chers que les productions locales. Ces politiques entravent la souveraineté alimentaire de certains pays : quelle indépendance politique sur la scène internationale dans une situation de dépendance vitale ? L'extraction des matières premières dans les pays pauvres (métaux, pierres précieuses, hydrocarbures...), tout comme le tourisme dans ces pays, profite davantage aux entreprises étrangères qui en font commerce<sup>158</sup> qu'aux populations locales : peut-on continuer à exploiter de la sorte la terre des peuples sans leur rendre une juste part des bénéfices ? Au cours des décennies quatre-vingt et quatre-vingt-dix, les politiques "d'ajustement structurel" et "d'ajustement structurel à visage humain" (la précision parut importante !), menées sous la houlette du FMI, ont

---

<sup>154</sup> Rousseau, *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, 2008, p. 109.

<sup>155</sup> Vatican II, *Gaudium et Spes*, 1965, 69,1.

<sup>156</sup> Estimation 2015, calculée chaque année par Oxfam :

<https://www.oxfam.org/fr/salle-de-presse/communiqués/2016-01-18/62-personnes-possèdent-autant-que-la-moitié-de-la-population>

<sup>157</sup> Paul VI, *idem*, §61.

<sup>158</sup> Cf. par exemple le documentaire « Zambie, à qui profite le cuivre ? », 2012, par Audrey Gallet et Alice Odiou.

contraint les pays pauvres surendettés à libéraliser et ouvrir leurs économies. Ces politiques ont largement fait le jeu des firmes multinationales issues des pays qui édictaient les règles, plaçant ces derniers à la fois dans un rôle d'arbitre et de bénéficiaire. Au sein de l'OMC, du FMI et des instances internationales, l'importance des puissances politiques et l'influence des lobbys de grandes entreprises ne favorisent pas une régulation équitable des échanges mondiaux : le contrepoids des organisations de la société civile est fondamental et mériterait d'être bien davantage renforcé pour rééquilibrer ces rapports de force. Les pratiques des multinationales méritent également la plus grande vigilance en matière de respect des droits humains, particulièrement dans les pays où la législation et le contrôle sont relativement faibles ; les chantiers de la coupe du Monde au Qatar en offrent un triste exemple. La même attention vaut pour le respect de l'environnement, récemment illustrée par la mobilisation citoyenne à l'occasion de la COP 21 à Paris<sup>159</sup>. Sur le plan de la responsabilité fiscale des entreprises, grande absente des politiques RSE, la fraude et l'évasion constituent de véritables trous noirs de l'économie mondialisée où disparaissent des centaines de milliards d'euros<sup>160</sup>. Depuis plusieurs années, des organisations de la société civile conduisent un plaidoyer actif auprès des institutions nationales et européennes et tentent d'obtenir une mobilisation politique. L'adoption par le Parlement européen d'un amendement en faveur d'un *reporting* pays par pays<sup>161</sup>, mesure phare contre l'évasion fiscale, est un premier pas acquis de haute lutte. Mais on pourrait encore évoquer la corruption politique, les conflits d'intérêt, les ententes illégales sur les marchés... Toutes les actions de plaidoyer visant à établir ou défendre des règles justes au niveau international sont aujourd'hui une forme indispensable d'aide au développement qui sollicitent des moyens humains, financiers et matériels conséquents.

A un niveau beaucoup plus local dans les pays du Sud, d'autres terrains de plaidoyer revêtent une grande importance, mais semblent moins occupés par les ONG : il s'agit du renforcement des capacités d'action via un appui politique et une visibilité médiatique. Face à la corruption au niveau national, des organisations étrangères peuvent jouir d'une plus grande liberté de parole que les acteurs locaux pour médiatiser des affaires ou pour établir des systèmes de notation, comme le fait Transparency International. Les pays qui cherchent à attirer des investisseurs sont susceptibles d'être particulièrement soucieux de leur image sur la scène internationale, donnant ainsi aux ONG une

---

<sup>159</sup> Cf. éditorial de Jean Merckaert, « Climat : nous sommes les lignes rouges » dans *Revue Projet*, janvier 2016, n° 350, p. 2-3.

<sup>160</sup> Cf. « Multinationales européennes : 5848 dans les paradis fiscaux » dans *Revue Projet*, juin 2013, en ligne : <http://www.revue-projet.com/articles/multinationales-europeennes-pourquoi-plus-de-filiales-aux-caiman-qua-en-inde/>

<sup>161</sup> Adopté en juillet 2015 dans le cadre de la directive « Droits des actionnaires », cet amendement vise à rendre public les informations des entreprises concernant leurs activités et les impôts qu'elles paient.

réelle marge d'influence. Mais cette possibilité ne vaut bien sûr qu'à la condition de n'être pas soi-même un acteur direct du développement dans les pays concernés... Les projets qui prennent de l'ampleur se trouvent souvent confrontés au pouvoir politique à différents niveaux, se heurtant parfois aux réticences ou aux verrous administratifs. Et ici, une aide étrangère peut se révéler un véritable atout. Marie-Hélène et Laurent de Cherisey évoquent le cas d'un entrepreneur social au Brésil dont l'objectif était de promouvoir un nouveau modèle économique et technique d'accès à l'électricité en zone rurale pour des populations pauvres. Avec des générateurs locaux, il parvient à produire une électricité inférieure en puissance au réseau national mais suffisante pour des paysans et à un coût bien moindre. Le projet est expérimenté avec succès dans plusieurs villages mais il rencontre une opposition politique à chaque fois qu'il est sur le point de changer d'échelle. Son promoteur raconte : « Très longtemps, j'ai eu l'impression de faire un pas en avant et deux en arrière. Je parvenais à convaincre les agriculteurs, puis les municipalités en les rencontrant une à une, mais lorsque l'implantation de notre solution devenait trop massive et trop visible, les ennuis commençaient<sup>162</sup> ». Combien de projets connaissent de semblables difficultés... L'homme finit par comprendre qu'il se heurte indirectement aux lobbys des entreprises énergétiques qui verrouillent le secteur. A force de persévérance, et grâce aux soutiens qu'il gagne peu à peu, il parvient finalement à faire approuver son système et à le diffuser massivement dans les régions rurales du Brésil. L'histoire ne dit pas s'il a bénéficié ou non d'un soutien de la part d'organisations étrangères, mais c'est là typiquement le genre de batailles que des ONG sont à même de mener avec les protagonistes locaux. Elles favoriseront la mise en réseau des acteurs, relayeront les voix nationales sur la scène internationale, feront converger les luttes... La capitalisation des expériences sur des thématiques semblables et la familiarité du plaidoyer sont, dans ces situations, des adjouvants de première importance.

### **c) Investissement dans la formation professionnelle**

L'investissement dans la formation des acteurs des pays du Sud constitue une troisième voie que l'aide devrait plus massivement emprunter. Les politiques de développement, certes, sont déjà impliquées dans ce domaine (témoin l'exemple de HS), mais elles pourraient être renforcées tant par l'augmentation des offres qu'à travers leur diversification et l'innovation sociale. Nous laissons de côté l'éducation à l'enfance, promesse d'avenir pour le monde, se prêtant mieux à une mobilisation de ressources financières locales (cf. partie suivante). La formation professionnelle représente le

---

<sup>162</sup> M.H. et L. de Cherisey, *Passeurs d'espoir*, tome II, p. 78.

premier maillon de la chaîne économique, sa qualité est déterminante pour la vitalité d'un pays : l'aide internationale publique et privée peut disposer de diverses armes pour la consolider.

Si les revers essuyés à Hoa Sua sont porteurs d'enseignements, ses succès signalent aussi quelques chemins favorables pour une coopération internationale. Revenons à notre cas d'école. Sur le volet professionnel, les objectifs du programme français de la période 2003-2007 avaient été globalement atteints, comme l'indique la conclusion du rapport Perramant qui parle d'un « renforcement des capacités<sup>163</sup> » grâce au soutien des partenaires. Deux dispositifs avaient été mis en place : des formations ou des stages à l'étranger et des missions régulières à Hanoï effectuées par des experts. Le premier fut un franc succès, déjà mis en valeur : les étudiants partis se former dans les CFA partenaires de la CMAIL et de la CCIV ont tous obtenu la validation des acquis et sont rentrés au Viêt Nam avec de véritables savoir-faire français en hôtellerie, cuisine européenne et boulangerie-pâtisserie. En dehors du programme avec le consortium, les cursus d'un ou deux ans financés par le Luxembourg ont obtenu des résultats aussi probants. Ces succès méritent d'autant plus d'être rappelés qu'ils ont été ceux de jeunes issus de famille pauvres, pour qui les horizons d'avenir étaient autrement plus étroits avant d'entrer à Hoa Sua. Si certains élèves envoyés à l'étranger ne sont pas restés formateurs à l'école par la suite (la direction en porte une lourde part de responsabilité), ils ont de toute façon pu trouver des emplois bien rémunérés dans le secteur, où une formation en Europe est fortement valorisée. Deux facteurs de réussite sont identifiables : d'une part, la qualité certaine des formations dispensées en France ou au Luxembourg et, d'autre part, la bonne sélection des candidats. Ces derniers étaient bien connus de l'école, éventuellement des coopérateurs internationaux, pour être tous d'anciens élèves. Ils ont ensuite été choisis au mérite, les meilleurs se voyant proposer une formation complémentaire à l'étranger : celles-ci étaient la récompense de l'effort et des talents, non une chance tombée du ciel sur quelques heureux élus. Deux différences notoires distinguaient ces bourses au mérite (incluant la prise en charge des coûts de formation, du voyage, et une indemnité forfaitaire pour le logement et la nourriture) des subventions fléchées pour les caisses de l'école : elles ne pouvaient pas être détournées, ne laissant d'autre perspective de profit que d'acquérir de nouveaux savoirs et, comme leur nom l'indique, elles étaient le salaire du mérite, exigeant un engagement personnel dans la formation.

Les études à l'étranger ouvrent un large éventail de possibilités pour la coopération au développement. Chaque année, des milliers d'étudiants issus de tous horizons viennent suivre des cursus (payants ou gratuits) dans les universités ou les grandes écoles françaises. Le MAE, via le réseau des

---

<sup>163</sup> Perramant, p. 39.

ambassades, entend poursuivre une politique active de promotion de la francophonie avec des offres d'études. Tant au niveau national qu'à celui de la coopération décentralisée (c'était le cas de l'Indre-et-Loire et la CMAIL), des accords sont négociés quotidiennement dans le domaine de la formation avec les pays en développement. Les universités et les écoles déploient, quant à elles, de plus en plus de cursus spécifiques pour les étudiants étrangers et ouvrent des filières et des antennes dans la plupart des pays, tandis que les échanges se multiplient entre les universités. Des formules inédites voient le jour, avec de véritables consortiums qui font l'objet d'accords intergouvernementaux. Dans le cadre de la création d'un "nouveau modèle" d'université au Viêt Nam, un accord a été signé avec la France en novembre 2009 qui prévoit la construction et le développement de l'Université des Sciences et des Technologies de Hanoï : un établissement public de droit vietnamien, de niveau international et assurant l'articulation formation-recherche-entreprise. Il faut lire le descriptif du projet sur le site de l'ambassade de France pour prendre la mesure des ambitions : « La partie vietnamienne assure le financement des infrastructures et du personnel et prend en charge les bourses des 400 doctorants formés en France sur 10 ans, futurs enseignants-chercheurs de l'USTH. La partie française s'engage à soutenir l'ingénierie du projet, à apporter l'assistance technique pour la formation, la recherche, les partenariats avec les entreprises. Elle le fait notamment via un "Consortium pour l'USTH" (près de 50 établissements français, universités, grandes écoles et organismes de recherche). Ce Consortium met en place les enseignements des masters co-habilités par la France et prend en charge la formation des 400 docteurs dans ses laboratoires de recherche<sup>164</sup> ». Où l'on voit un modèle de partenariat... du moins sur le papier en ligne ! L'accès à l'information est l'une des clefs de la lutte contre la pauvreté, en particulier sur le volet éducatif. Les organisations non gouvernementales peuvent servir de relais pour mettre en place une communication large et accessible à propos de toutes ces opportunités de formation et d'obtention de bourses : la vulgarisation du langage technique à destination de publics défavorisés demande une compétence sociale certaine. Il leur est surtout loisible d'accorder elles-mêmes de nombreuses bourses pour étudier à l'étranger, en veillant à la sélection des candidats en fonction de critères sociaux, de niveau et de motivation : l'engagement à financer devrait répondre à l'engagement dans les études. L'un des risques avec cette forme de solidarité internationale est que les étudiants formés ne rentrent pas dans leur pays d'origine, contribuant à l'exode de la matière grise vers les pays riches : tel est le prix de la liberté. Néanmoins, si les formations se font en lien avec des projets de développement, comme ce fut le cas à Hoa Sua, les incitations à rentrer sont d'autant plus grandes que l'on ne quitte pas une terre natale, une famille, des amis ou une communauté de vie avec indifférence. D'autres voies restent à explorer, des

---

<sup>164</sup> Toutes les informations sont disponibles sur le site de l'ambassade de France au Viêt Nam : <http://www.ambafrance-vn.org/L-Universite-des-Sciences-et-des-3684>

partenariats à envisager : l'enjeu est de voir comment la compétence sociale des ONG serait utile et valorisée dans le jeu des acteurs locaux et internationaux qui s'occupent de formation.

Les missions effectuées par des experts français à Hanoï constituaient le second dispositif mis en place par le consortium pour améliorer la qualité des formations à Hoa Sua. Malgré les difficultés rencontrées, elles ont obtenu des résultats honorables : ajustement des cursus aux standards internationaux (norme ISO 9001 et standards VTOS), appui aux formateurs sur les plans pédagogiques et techniques, signature d'accords avec des employeurs locaux pour l'insertion des élèves. Cela a été rendu possible par la fiabilité des chambres consulaires, la stabilité d'une coopération décennale et l'étroite coordination des partenaires. Hoa Sua souffrait d'un manque de compétences en commerce (gestion, marketing, vente, etc.) que nous avons déjà mis en avant : avec une ambition et des moyens équivalents à ceux déployés pour l'hôtellerie et la cuisine, ces déficiences auraient-elles été moins préjudiciables au développement intégral de la structure ? Comment accompagner un projet dans toutes ses dimensions ? Avec ses succès, HS offre une bonne illustration des chances de transferts immatériels entre pays : les savoirs et les compétences, certes, ont un coût, mais la relation créée est bien différente selon que l'on propose un chèque ou une formation. La CCIV et la CMAIL furent bien davantage *partenaires* de l'école que tous les bailleurs qui la finançaient. D'autres voies s'ouvrent encore dans cette perspective, en envoyant dans les pays du Sud des formateurs pour transmettre des compétences dans ces domaines du savoir où le Nord est en général mieux instruit. L'exemple d'une formation de courte durée, assurée par une volontaire de l'organisation canadienne WUSC à Hanoï, en mai 2015, est significatif. Par l'entremise de son réseau, l'ONG avait réuni une vingtaine de personnes chargées de communication dans des établissements privés : Hoa Sua était de la partie. Thème de la session : l'utilisation des réseaux sociaux, en particulier de Facebook, par des établissements scolaires. La volontaire avait fait un remarquable travail de terrain préalable pour identifier les problèmes rencontrés par les acteurs et orienter le contenu de la formation. Toutes les difficultés de HS, ainsi que des autres écoles à en juger par les réactions, ont été passées au peigne fin : confusion entre une page personnelle et celle d'une institution, entre les pages et les groupes, multiplicité des pages (Hoa Sua en avait huit ou dix) et éparpillement de la communication, manque de publications régulières ou surcharge, mélange des genres, méconnaissance des outils statistiques offerts par le site... Quand on voit à quel point les jeunes vietnamiens sont actifs sur Facebook, on comprend aussitôt qu'il s'agit là d'un outil de premier choix pour une école, relativement simple à manier et pour un coût dérisoire. Plus encore pour un centre de formation dans le secteur du tourisme, possédant des restaurants fréquentés par des centaines de clients tous les jours, la puissance du site pour faire de la communication est considérable : le projet

concurrent de Hoa Sua à Hanoï, Koto, l'avait très bien intégré. La session fut interactive, ludique, amusante, très bien préparée en amont mais manquant malheureusement sans doute de suivi en aval. A l'issue, les personnes formées disposaient néanmoins de tous les éléments pour remettre à flot la communication des écoles sur les réseaux sociaux. Sessions de formation courtes ou longues, mécénat de compétences par les entreprises, volontariat international, partenariats avec des écoles étrangères pour faire venir des professeurs et des experts sur le terrain : des formats multiples sont envisageables dans tous les domaines. Ils requièrent cependant de plus amples travaux de recherche pour évaluer les possibilités, ajuster les offres aux besoins de formation et adapter les contenus. La compétence sociale des ONG et leur connaissance des manques en font des interlocuteurs privilégiés pour croiser et échanger les savoirs au service de la justice sociale.

### **C - Solidarité internationale et développement local**

L'importance de la dimension locale est déjà sous-jacente à toute notre argumentation : nous voulons maintenant la placer au centre de l'aide au développement. Cette intuition est empruntée à l'économie sociale et solidaire, qui fait de la proximité du terroir, du quartier, de la commune ou de la région, une valeur fondamentale remise au goût du jour et au cœur des systèmes de production et d'échanges. Il ne s'agit pas de favoriser des stratégies autarciques ou de repli communautaire, mais d'une nouvelle articulation des échelles globale et locale, à travers laquelle la plus petite ne disparaît pas derrière une abstraction universelle et désincarnée ; au contraire, l'une accueille l'autre et toutes deux se construisent ensemble. Si l'on accorde que la relation interpersonnelle et l'environnement – ce qui nous environne – sont des dimensions essentielles de l'économie, cette perspective devrait conduire à un nouvel enracinement, afin de privilégier la qualité du contact avec autrui comme avec la nature qui nous abrite. « Plante du ciel », selon la belle expression du *Timée*, l'homme est aussi une créature de la terre et d'une terre en particulier. Nous orienterons notre propos sur le développement local dans trois directions : en questionnant d'abord la présence des expatriés sur le terrain, en suggérant ensuite des pistes de financement local et en mettant, finalement, en valeur les réseaux de proximité. L'école Hoa Sua servira d'amorce à notre réflexion pour chacune de ces parties.

a) **Quelle présence sur le terrain ?**

Faut-il, oui ou non, envoyer des expatriés sur le terrain pour apporter une aide au développement ? La question n'a pas fini de faire débat au sein de la solidarité internationale. Sans prétendre épuiser le sujet, nous étayerons seulement notre point de vue. La question est beaucoup moins étroite qu'il n'y paraît, dans la mesure où il existe un large éventail de possibilités : envoi d'experts, de volontaires, de chefs de projet, de conseillers, d'auditeurs, pour des missions courtes, longues, semi-longues, avec une feuille de route définie ou la plus grande liberté d'action... Toutes ces cas de figure appellent des jugements différenciés. Mais la position que nous voulons défendre est claire : oui, il est souhaitable d'avoir des expatriés sur place pour travailler en partenariat avec les acteurs locaux.

Avant d'entrer dans une argumentation générale sur la question, on peut revenir au cas particulier de Hoa Sua, qui est pour ainsi dire notre point d'appui dans la sphère de l'expérience pour interroger celle des idées. L'exemple est de nouveau riche de sa variété : des auditeurs, des experts, des volontaires, des responsables de projet se sont rendus sur place, dans le cadre des programmes français et européen de la décennie deux mille. A notre connaissance, les volontaires sont les seuls à avoir réalisé des missions longues ou semi-longues (quelques mois à deux ans), tandis que les autres acteurs se sont rendus à Hoa Sua pour des périodes courtes (moins d'un mois). Rappelons les rôles joués par chacun : les experts dans le domaine des formations en restauration et hôtellerie (CMAIL et CCIV) étaient en charge de l'appui technique pour trois des filières (cuisine européenne, boulangerie & pâtisserie, service au restaurant) ; les volontaires ont eu pour mission d'épauler le développement de l'école sur des aspects particuliers (informatique, marketing, etc.) ; les responsables de projet au CCFD avaient enfin la charge du portage des programmes et ont parfois sollicité des audits externes de contrôle. Sur le volet éducatif, le format des missions a paru tout à fait convenir aux besoins de HS, à en juger par les bons résultats et malgré les obstacles internes. Il va sans dire qu'une présence aux côtés des formateurs fut essentielle : des MOOC pour apprendre à cuisiner le canard à l'orange n'auraient certainement pas produit le même effet ! Le bilan des missions longues accomplies par les volontaires est en demi-teinte, tant en raison du manque d'expérience de ceux-ci que des problèmes de gestion à l'école. Leur valeur ajoutée, cependant, devrait être aussi considérée du point de vue de l'apport pour les volontaires, étant donné que l'ouverture culturelle est souvent le principal objectif recherché : HS pouvait offrir une bonne fenêtre sur la société vietnamienne. S'agissant du portage des programmes (coordination des partenaires, contrôle, suivi, évaluation), la question de la présence sur le terrain mérite en revanche d'être attentivement examinée : dans quelle mesure le choix

de missions courtes et régulières (autour de deux par an) a-t-il laissé libre cours aux détournements ? Certes, les auditeurs externes comme les responsables au CCFD ont bien remarqué des irrégularités ou des anomalies lors de leurs déplacements, mais ils ne semblent pas avoir eu une vision suffisamment claire (tout était flou...) de la situation, ni une juste image de la direction. Etonnamment, d'après les témoignages que nous avons recueillis, ce sont des volontaires sans grande expérience qui semblent avoir été les plus clairvoyants sur la gestion de Hoa Sua ! De notre observation sur place en 2015, nous pouvons tirer au moins deux enseignements au sujet de la corruption : premièrement, il faut d'abord un certain temps pour tisser des relations de confiance avec les acteurs locaux et voir les langues se délier. Les salariés de HS ne dévoilaient certainement pas au premier évaluateur arrivé de Paris ce qu'ils savaient des "histoires" au sujet de madame Vy ou de son fils. Deuxièmement, si les mensonges et les artifices peuvent laisser planer le doute pendant un temps, ils ne peuvent résister longtemps à un examen quelque peu approfondi : en croisant les sources et les informations, des contradictions inévitables finissent par apparaître. Assembler toutes les pièces du puzzle pour en révéler le motif caché aurait demandé un certain temps : à Hoa Sua, on était passé maître dans l'art de la parcellarisation de l'information. Mises à part les questions de gouvernance, l'école était une structure complexe à gérer, avec un projet social inséré au cœur d'un dispositif marchand et de réseaux locaux et internationaux, dans un secteur en pleine ébullition où le contexte et la demande évoluaient rapidement. Comme nous l'avons montré, le personnel fut rapidement dépassé par tous ces enjeux. Epauler Hoa Sua de façon beaucoup plus rapprochée, en jouant un rôle de conseiller et de facilitateur pour nouer des partenariats stratégiques, tout en tirant pour soi les enseignements d'une aventure inédite, n'aurait probablement pas été inutile. Dans les années deux mille, d'autres écoles ont ouvert des formations en cuisine française à Hanoï et ont réalisé un important travail de traduction en vietnamien des manuels de recettes ; un travail similaire était en même temps réalisé à HS, offrant des possibilités intéressantes de partenariat. Mais seule une présence locale de longue durée pouvait se tenir vraiment à la page de l'actualité dans l'hôtellerie et la restauration et apporter à l'école le flair de l'expérience en matière de développement. Pour bien des modes pratiques du fonctionnement courant, une présence plus familière aurait aussi mieux perçu les points faibles. En assistant à un cours d'anglais, on s'apercevait par exemple que ce n'était pas tant le niveau des élèves que des enseignants qui était particulièrement faible. Comme on formait des professeurs en cuisine, peut-être était-il aussi possible de former des professeurs d'anglais ?

L'expérience de Hoa Sua comme toute notre argumentation sur l'importance de la relation nous amènent à tirer la même conclusion : un ancrage profond sur les terrains est un atout précieux, sinon indispensable, dans l'aide au développement. Concernant la probité des acteurs, une présence

durable permet non seulement de percevoir assez vite les détournements éventuels mais surtout d'identifier les personnes en cause. D'une certaine façon, la corruption est affaire de myopie : floue de loin, elle se précise quand on s'en rapproche. Et si l'on cherche à nouer des relations de confiance mutuelle (qui sont de bon augure pour un partenariat), il paraît essentiel de passer du temps côte à côte pour "s'approprier", c'est-à-dire "créer des liens", comme l'explique avec sagesse et simplicité le renard du *Petit Prince*. Sans revenir ici sur le sens de la solidarité et des relations partenariales (impliquant une responsabilité mutuelle des personnes et une tension vers un équilibre des engagements), les trois pistes proposées pour détourner l'aide financière de ses canaux habituels invitent d'un commun élan à se déplacer vers le Sud. La recherche en matière d'innovation sociale dont les pays en développement ne sont pas dépourvus, les actions de plaidoyer politique au service de la justice locale ou internationale, l'ambition de former les acteurs du Sud : toutes ces voies dérivées demandent pour être empruntées une connaissance approfondie des régions et de leurs populations. De la même façon, en vue d'apporter une aide à des projets particuliers, la familiarité des us et coutumes locaux, idéalement de la langue, la connaissance du contexte et de l'actualité politique et économique, des modes et des tendances, de la vie sociale et des caractères, des traditions et des nouveautés, des lieux de vie et des régions spirituelles, la fréquentation enfin de tout ce qui compose les formes d'une société, sont de précieux atouts pour entrer dans le rythme du changement sans heurter ni les personnes ni la culture, pour pressentir les dispositions et valoriser l'essentiel invisible. Au cœur de la mêlée, avec le recul donné par l'expérience, la vue est meilleure pour apporter une juste expertise, être de bon conseil, élaborer une stratégie dans le développement d'un projet, réfléchissant de concert avec les communautés locales aux solutions d'avenir pour le présent. En dernière analyse, la politique qui conduit à se tenir aussi éloignés que possible du terrain, pour une meilleure appropriation par les acteurs locaux, pourrait bien être aussi une conséquence de la relation bailleur-bénéficiaire que nous avons déjà critiquée. Lorsque l'on tient les cordons de la bourse, la hiérarchie entre les partenaires est déjà suffisamment marquée pour que l'on ne vienne pas de surcroît assurer *in situ* la mise en œuvre des projets. Mais si cette relation est changée, la question ne se pose même plus de savoir à quelle distance il vaut mieux se tenir pour contrôler des projets dont on est de fait dépossédé. En s'efforçant de mobiliser des ressources locales, expatriés et salariés locaux se trouvent davantage sur un pied d'égalité pour chercher ensemble des solutions durables, riches des expériences et des savoirs de chacun.

## **b) Quelques modèles de financements locaux**

Si le financement international n'est pas une voie de développement durable, comme nous l'avons défendu, les ressources indispensables pour impulser un progrès économique, écologique et social ne peuvent être recherchées qu'au niveau local ou national. C'est un vrai défi, car les pays bénéficiaires de l'aide drainent ou plutôt captent précisément une quantité de richesses bien moindre que les donateurs et que celles-ci sont de surcroît souvent accaparées par une élite. Mais des ressources faibles sont susceptibles de prospérer au bénéfice de tous par la seule force de travail, laquelle crée une valeur ajoutée matérielle et immatérielle : l'économie solidaire offre de nombreuses voies.

Les principales raisons qui plaident contre l'assistance financière ont déjà été résumées, mais une autre encore pourrait nous incliner vers le choix du financement local. Comme nous l'avons dit, Hoa Sua est le cas typique d'un projet qui a grandi trop vite sous l'impulsion des capitaux étrangers, à tel point que les principaux partenaires eux-mêmes ne sont plus parvenus à enrayer l'emballement de la machine ; les cadres de l'école, de leur côté, se sont trouvés également débordés par le rythme et la taille, en sus des problèmes de management interne. En privilégiant les ressources locales, on se serait probablement mieux accordé avec le rythme d'un développement soutenable, sans excéder les capacités des acteurs et des institutions. Tout particulièrement dans les régions pauvres, ce sont les circuits économiques locaux, formels ou informels, qui irriguent le champ social : en essayant de se mettre à l'unisson de ceux-ci, on entrerait peut-être plus aisément dans la valse du changement des sociétés... L'école Hoa Sua offrait un excellent modèle d'économie solidaire suggérant trois directions pour élaborer des systèmes locaux autonomes. Premièrement, on se souvient que Hoa Sua ouvre ses premiers restaurants d'application dès les années quatre-vingt-dix, pour professionnaliser davantage sa formation et en financer une partie sur fonds propres. N'y avait-il pas là une intuition heureuse qui aurait pu être encouragée par divers moyens, sans recourir aux financements directs de l'étranger ? Toute la question est de mesurer les potentiels de bénéfices réalisés par ce genre d'activités à cheval entre la formation professionnelle et la sphère marchande. Plusieurs sources (qui correspondent aussi à une estimation raisonnable) indiquent que les comptes du restaurant situé dans le parc du musée d'ethnographie de Hanoï sont légèrement excédentaires au début de l'année 2015, avec un chiffre d'affaires mensuel autour de 6500 euros. La qualité du service et de la nourriture est pourtant médiocre, l'hygiène déplorable, les lieux envahis par des rats, et aucune publicité n'est faite pour attirer les clients : le restaurant bénéficie uniquement d'un emplacement exceptionnel. Qu'on se figure maintenant le même établissement de bonne tenue, avec des élèves serveurs et cuisiniers

convenablement formés et encadrés, une carte renouvelée et une notice de présentation à jour dans les guides touristiques, comme ce fut le cas au milieu des années deux mille : quelle marge financière pouvait alors être dégagée ? Les comptes sont à l'équilibre avec 6500 euros par mois, assumant ainsi pour l'école les coûts de formation des stagiaires. Aux dires de ceux qui ont connu Hoa Sua à la belle époque, le meilleur restaurant se trouvait rue Ha Hoi<sup>165</sup>, à deux pas de l'ambassade de France dont le personnel s'invitait parfois à déjeuner : d'après les comptes de 2005, ce restaurant réalisait à lui seul un chiffre d'affaires annuel de 168 000 euros<sup>166</sup>, probablement sous-évalué. A cette période, l'école possédait au total six activités commerciales fonctionnant bien, dont un excellent service traiteur qui assurait des réceptions à l'ambassade française, notamment pour le 14 juillet : les ressources propres de HS (mais allaient-elles dans les caisses de l'établissement ?) ne la laissaient pas démunie. Quelles ont été les clefs de ces succès ? D'une part, l'appui technique des partenaires, en particulier des deux Chambres, qui ont permis la mise en place de filières d'excellence et, d'autre part, la conjoncture très favorable du secteur touristique. Les services commerciaux pouvaient non seulement atteindre leur autonomie financière mais dégager des bénéfices loin d'être négligeables pour financer le centre de formation. Un tel modèle d'économie solidaire est particulièrement vertueux, imbriquant de façon judicieuse un projet social dans des activités lucratives : celles-ci le financent tout en offrant aux élèves des expériences professionnelles de qualité. Hoa Sua démontre, s'il en était besoin, qu'une formation destinée à des publics défavorisés n'est nullement condamnée à la médiocrité et que le "social" peut très bien rimer avec l'excellence : quand nous parlons d'investir dans la formation, c'est en visant les meilleurs niveaux pour le plus grand nombre. Le Viêt Nam offrait certes de nombreuses possibilités dans le secteur du tourisme qui ne se trouvent pas partout ; chaque pays possède néanmoins des atouts avec lesquels il est loisible de jouer plus ou moins facilement.

Seconde piste de financement susceptible d'être explorée : le mix entre un volet social et un autre non social, à supposer que le secteur social soit réservé aux situations de précarité. La décision d'introduire une formation payante à HS fut prise de façon unilatérale, au mépris des accords passés avec le consortium et au préjudice de la dimension sociale ; l'idée méritait malgré tout d'être examinée sans opposition de principe. Indépendamment des intérêts particuliers qui ont été servis, l'ouverture d'une formation payante pouvait susciter une forme de solidarité locale entre les familles, en faisant contribuer les plus riches à la formation des jeunes socialement défavorisés. Des tarifs modulables, selon les tranches de revenus, étaient parfaitement envisageables<sup>167</sup>, la réputation de l'école dans les années deux mille attirant certains milieux fortunés. Dans le cas d'un établissement scolaire,

---

<sup>165</sup> L'emplacement fut ensuite vendu par Madame Vy.

<sup>166</sup> A titre de comparaison, le salaire annuel moyen d'un professeur est de 2400 euros.

<sup>167</sup> C'est le modèle des frais de scolarité à l'Institut Catholique de Paris.

la cohabitation d'élèves issus de catégories sociales différentes n'est bien sûr pas anodine et requiert de faire montre de prudence. Il faut en particulier veiller à procurer aux élèves qui en ont besoin un accompagnement global dont d'autres peuvent se passer, sans stigmatiser pour autant les plus fragiles. A Hoa Sua, si cette ouverture s'était faite en partenariat avec le consortium, la CCIV et la CMAIL pouvaient jouer un rôle important dans l'élaboration de formations destinées à des publics différents. Une expérience comparable avait d'ailleurs été menée avec succès dans le cadre des classes préparatoires, réservées aux enfants des rues : ces derniers bénéficiaient d'un an de mise à niveau préalable avant d'intégrer les cursus normaux. S'agissant d'une formation payante, le défi était de préserver un juste équilibre entre les publics : en descendant sous le seuil d'un jeune sur deux en difficulté, l'école ne pouvait plus décentement continuer à jouer sur son image sociale pour ses services commerciaux. Bon an mal an, le programme européen a malgré tout formé 400 jeunes défavorisés par an entre 2008 et 2012, pendant qu'un nombre équivalent suivait une formation payante, et la mixité sociale ne fut pas explosive. On a souvent tendance à penser que le choix s'impose entre le "tout social" ou le "tout économique", alors que des voies médianes existent ou pourraient être tracées. Que ce soit pour des structures médicales ou éducatives, ce type de solidarités locales entre les populations riches et pauvres est une autre voie qui mérite d'être explorée.

Le modèle de Hoa Sua suggère indirectement une dernière piste de financement qui semble n'avoir jamais été exploitée : quelle fut la contribution financière des entreprises ? Aucune, selon les documents consultés. Pendant les décennies quatre-vingt-dix et deux mille, les hôtels et restaurants de standing étaient pourtant à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée que HS a fourni en grand nombre, offrant de surcroît une image sociale dont les employeurs pouvaient se prévaloir à moindre frais. Certaines entreprises ont conclu des accords pour l'accueil de stagiaires, d'autres ont pris part à la mise en place des examens de sortie, mais aucune n'a payé ou "cotisé" pour la formation professionnelle. En dernière analyse, ce sont donc des organisations non gouvernementales et des bailleurs internationaux qui ont assumé la part revenant aux entreprises. De façon paradoxale, HS s'offrait le luxe de fournir une main-d'œuvre convenablement formée aux hôtels et restaurants sans solliciter leur contribution ! La donne eût pourtant été différente si les entreprises avaient pris en charge leur part du financement. Il ne s'agissait plus d'une relation asymétrique entre des donateurs et un bénéficiaire, mais de l'achat par des clients d'un service rendu par l'école. Et, le jour où la qualité des formations aurait cessé d'être satisfaisante à leurs yeux, les entreprises n'auraient certainement pas tergiversé longtemps avant de mettre un terme à leur partenariat. Le financement par les entreprises locales de services sociaux qui leur sont rendus offre un potentiel de ressources plus grand qu'il n'est exploité. Supposons un instant que HS se soit aventuré sur les trois pistes de financement que l'on

vient d'évoquer, sans recourir au financement des organisations étrangères. Que serait-il advenu ? Nul ne saurait le dire, mais une chose est hautement probable : le petit centre de formation aux arts ménagers créé en 1994 n'aurait pas crû aussi vite, ni dans les mêmes proportions : cela eût sans doute été préférable !

Certaines activités ne rendent cependant aucun service aux entreprises, ni ne sont en mesure d'engendrer leurs propres ressources : que l'on pense par exemple aux structures d'accueil pour des personnes handicapées ou jeunes enfants, que les politiques sociales des pays pauvres ne peuvent la plupart du temps pas prendre en charge et dont la solidarité internationale a souvent souci. Où donc trouver les financements ? Nous suggérerions brièvement trois autres pistes qui ouvrent des perspectives d'avenir. L'économie de communion – déjà présentée plus haut – invite les entreprises du mouvement à reverser une part de leurs bénéfices sous forme de dons pour des projets à forte utilité sociale, en particulier en direction des personnes en difficulté ; des projets parfois sans rapport avec le cœur de métier des entreprises sont ainsi financés. Inspirés par ce modèle, dans quelle mesure l'aide au développement pourrait-elle contribuer à l'émergence de nouveaux types d'entreprise dont les profits locaux seraient réinvestis dans des projets sociaux ? Ce serait à la fois une manière de redonner du sens à la quête de profitabilité et de remettre les tissus économiques locaux au service d'un développement socialement juste. Sur le volet des services sociaux, des systèmes de cotisations à l'échelle des communautés locales sont également susceptibles de fournir les ressources nécessaires à leur fonctionnement. L'association Djantoli expérimente cette pratique au Mali depuis 2007 et au Burkina Faso depuis 2013, sur le créneau de la prévention des maladies infantiles, avec un certain succès. Le constat de départ est aussi intolérable que la première intuition fut simple : des milliers d'enfants meurent en Afrique de maladies très faciles à soigner, alors qu'un suivi pondéral permet de détecter la plupart de celles-ci suffisamment vite. Un système de surveillance des très jeunes enfants (moins de cinq ans) a ainsi été mis en place dans plusieurs quartiers pauvres des villes, avec des personnes chargées de faire régulièrement le tour des familles pour peser les enfants et envoyer les données à un centre médical. Les adhérents de cette "assurance santé" qui s'acquittent d'une modeste cotisation bénéficient de réductions en cas de soins pour leurs enfants. La chute de la mortalité infantile est spectaculaire, et ce faisant l'on a créé des emplois financés par les dites cotisations. Qui ne voit que le système serait aussitôt perverti le jour où il ne ferait plus appel aux contributions locales ? S'agirait-il plutôt de la création d'une crèche pour permettre à des femmes d'aller au travail, un système semblable pourrait être expérimenté. Et à travers tous ces mécanismes, il est encore possible de faire jouer la solidarité entre les familles plus ou moins fortunées...

Pour terminer, la logique de l'entrepreneur social qui cherchait à promouvoir un système de production d'électricité monophasé au Brésil (évoqué précédemment), ainsi que la mise en place de panneaux solaires, est extrêmement intéressante<sup>168</sup>. Pour mettre en œuvre son projet, cet homme n'est pas parti du coût des installations mais des dépenses que les familles pauvres, sans accès à l'électricité, consacraient chaque mois pour s'acheter des bougies. A partir de ce calcul (11 dollars en moyenne), il fait la réflexion suivante : « Je ne suis pas parti du prix d'un équipement solaire, car même en baissant les coûts au maximum, dans une approche *low cost*, le budget resterait rédhibitoire pour une famille pauvre. J'ai pris comme point de départ la situation économique réelle de ces familles, le seul moyen pour trouver une solution. Pour moi, la donnée incompressible n'est pas le prix du produit mais la limite budgétaire du fermier démuné<sup>169</sup> ». Cette approche qui part des ressources locales, pour étudier ce qu'il est possible de faire, nous semble particulièrement pertinente. En l'occurrence, la solution trouvée pour financer les installations fut celle de micro-prêts, avec des échéances de remboursement mensuels à 11 dollars, étalés sur plusieurs années. Le projet a connu un tel succès qu'il a réussi à gagner des soutiens jusqu'au sommet de l'Etat brésilien pour faire changer les normes nationales d'électricité en faveur des systèmes monophasés. En parlant de financer le développement, il serait vain en effet de faire l'impasse aujourd'hui sur le microcrédit dont la croissance fut remarquable sur tous les continents au cours des dernières décennies. Si la pratique a recours à une intermédiation financière internationale, il s'agit en définitive d'une mobilisation des ressources locales dans la mesure où les prêts sont remboursés. Comme nous l'avons déjà souligné, le rapport à l'argent n'est pas neutre selon la façon dont il est acquis : les emprunts incitent davantage à l'investissement productif et à la saine gestion financière que les dons. Les taux de recouvrement très élevés des institutions de microfinance (IMF), supérieurs en général à 90%, témoignent de résultats probants. L'une des clés de la réussite réside dans les services extra-financiers également proposés : conseils, formation et accompagnement des emprunteurs. Des partenariats entre des IMF et des ONG sur ce volet social de la microfinance pourraient améliorer encore les performances, et alléger en même temps le coût du crédit (donc des taux d'intérêt). Le micro-crédit représente un levier de financement d'envergure pour le développement des régions pauvres. En relisant toutes les pistes évoquées, trois conclusions émergent : les organisations non gouvernementales ne sont pas des bailleurs mais jouent principalement un rôle de conseil ou d'assistance technique qui, selon nous, se prête mieux à des relations partenariales équilibrées ; toutes les pratiques visent à reconnecter l'économie locale avec le progrès social et / ou l'environnement. En dernière analyse, les ONG sont donc moins des acteurs sociaux que les acteurs d'une économie mise au service des plus pauvres en priorité.

---

<sup>168</sup> Cf. M.-E et L. de Cherisey, *Passeurs d'espoir*, tome I, p. 73 à 89.

<sup>169</sup> *Ibid.* p. 83-84.

### c) Tissage et métissage des réseaux locaux

Pour terminer cette partie, nous voulons enfin aborder l'articulation des échelles à travers la question des réseaux. La solidarité sans frontières déployée à travers la planète peut être vue comme une prise de conscience mondiale des interdépendances suscitées par l'économie, des injustices et des inégalités qu'elle draine, et plus profondément d'une destinée commune des hommes appelés à prendre collectivement en charge le sort de chacun. L'espace du quartier, de la ville ou du village, demeurent néanmoins les lieux de vie et de rencontres, des services de proximité et de l'économie solidaire, d'enracinement sans lequel aucun arbre ne déploie sa ramure. La solidarité internationale peut-elle se mêler aux réseaux locaux, non pour les remplacer mais renforcer leur rôle de cohésion sociale et de développement économique ?

Pour la dernière fois, retournons à notre école vietnamienne. Nous avons souligné une trop grande ambition au niveau des zones géographiques de recrutement des élèves, motivée par divers facteurs, qui peut être considérée comme une perte ou un amoindrissement de l'ancrage local du projet. A l'origine, HS ne rencontrait guère de difficultés à recruter à Hanoï ou dans les environs des élèves dont le profil correspondait à celui recherché, et qui trouveraient aisément ensuite un emploi dans la région. L'élargissement et l'éloignement des zones de prospection a entraîné une baisse de la qualité de sélection et engendré des difficultés supplémentaires pour l'insertion des élèves issus de provinces éloignées et parfois très peu touristiques : c'est déjà dire que le projet réussissait mieux localement qu'étendu à l'échelle nationale. Un maillage de proximité avec les partenaires, en amont comme en aval de la formation, constituait en effet l'une des clefs du succès. Pour pallier ces difficultés, l'école n'aurait-elle pu envisager une croissance en réseau à travers le pays pour accroître son impact social, tout en préservant un ancrage territorial fort ? C'est-à-dire essaimer, pour fonder d'autres établissements inspirés du même modèle, avec lesquels HS eût noué des relations partenariales ? Etant donné la disposition géographique du Viêt Nam et de ses aires culturelles, trois écoles pouvaient efficacement se "partager" le pays : l'une à Hanoï, au nord, une autre à Saigon, au sud, et sans doute une troisième à Hué ou Danang, au centre, des villes qui attirent également des contingents de touristes et d'étrangers. En suivant un tel schéma de développement, chaque centre aurait conforté ses spécificités ou "spécialités" afin de s'adapter au mieux à la demande et aux cultures locales, particulièrement en gastronomie. La taille de chaque école pouvait également être plus modeste et rendre les structures plus faciles à gérer pour le personnel. Et, dernier avantage que nous y voyons, il est certainement important pour des jeunes vietnamiens de seize ou dix-huit ans de ne pas étudier à trop grande distance de leur famille, dans une société où celle-ci est le véritable socle

de la vie sociale. Aucune statistique n'est disponible, mais il aurait été intéressant de comparer les taux de réussite des élèves issus du nord du Viêt Nam et de ceux originaires des régions en-deçà de Hué. Les professionnels français des deux chambres consulaires avaient été les principales chevilles ouvrières des liens tissés à Hanoï avec les restaurants, les hôtels et les fournisseurs, dont les contacts étaient facilités par les réseaux francophones du secteur : l'aide étrangère fut particulièrement opportune et efficace dans ce domaine. Il est peut-être seulement dommage que l'école n'ait pas noué davantage de relations avec les différents centres de formation en hôtellerie à Hanoï, qui pouvaient être des alliés plutôt que des concurrents. Au niveau international, HS disposait de partenariats en France et au Luxembourg pour la formation des formateurs : l'intérêt de ce genre d'échanges a déjà été présenté, en passant outre leurs coûts élevés. Il existe au Cambodge voisin une école d'hôtellerie française de très bonne réputation, l'école Paul Dubrule, fondée en 2002 par un ancien directeur du groupe Accor. Chaque année, le centre accueille une centaine de jeunes dans des filières semblables à celle de Hoa Sua, avec un niveau cependant plus élevé. Un partenariat durable avec le Cambodge était-il envisageable ? L'école Paul Dubrule n'était pas inconnue des acteurs autour de Hoa Sua puisqu'une formatrice de service en chambre y avait été envoyée en 2010 pour un stage de perfectionnement<sup>170</sup>. Les échanges avec cette école proche du Viêt Nam présentaient l'avantage d'offrir un moindre coût de formation à l'étranger et d'être probablement moins impressionnants qu'un séjour à Paris pour des jeunes vietnamiens issus de milieux défavorisés.

Que conclure de toutes ces reconstructions du passé ? D'abord que la dimension locale est, d'une façon générale, une composante essentielle de la réponse sociale et écologique aux défis qui se posent dans ces deux domaines. La proximité du terrain permet l'ajustement et l'adéquation des moyens mobilisés avec les besoins des communautés. L'aide internationale est-elle alors une imposture ? Nullement, et le cas de Hoa Sua illustre par bien des aspects sa valeur ajoutée. Selon nous, un principe de subsidiarité se révèle particulièrement approprié dans le champ du développement, qui conduirait à privilégier systématiquement le plus petit échelon à partir duquel une action peut être mise en œuvre de façon optimale. Autrement dit, ne rien faire au niveau supérieur qui puisse l'être à un niveau moindre, rechercher en toutes choses la plus grande proximité sans sacrifier pour autant la qualité. Le discernement de ces situations n'est pas toujours facile, et des erreurs d'appréciation sans doute inévitables : si la croyance religieuse qui sacralise le développement peut être mise à mal, c'est là un effritement que nous tenons pour une petite victoire. En posant les questions d'une façon claire et distincte, en cherchant à identifier les valeurs ajoutées, on obtient toutefois une meilleure lisibilité des rôles joués légitimement par chacun : quel(s) intérêt(s) présente la coopération internationale

---

<sup>170</sup> Rapport CCFD, *idem*, p. 19.

pour réaliser telle action par rapport au niveau national ? Régional ? Local ? Dans le cas de HS, pour la formation des formateurs, quelle valeur ajoutée par la France par rapport au Cambodge ? Et par rapport à Saïgon ? La réponse à ces questions est loin d'être évidente. Plusieurs paramètres entrent en ligne de compte : coût, compétences, intérêt des échanges culturels, rationalisation des moyens, qualité des partenariats... Deux éléments sont toujours à tenir ensemble : qualité de l'aide et proximité du terrain. Grâce aux réseaux sur lesquels elles s'appuient, les ONG n'ont-elles pas un rôle de mise en relation des acteurs pour favoriser l'émergence de consortiums locaux à même d'apporter des réponses globales ? Outre ce que nous avons dit au sujet de la recherche, des actions de plaidoyer politique et de la formation, les ONG apportent une ouverture sur l'international, l'expérience capitalisée dans d'autres lieux, le regard d'une culture différente et la fécondité des échanges qui peut en résulter : tous ces apports méritent à bon droit d'être valorisés. Mais l'action internationale est d'autant plus efficace qu'elle pense le développement à l'échelle des territoires, cherchant à mettre en valeur les ressources locales et à renforcer les maillons les plus petits sans s'y substituer.

## CONCLUSION

Au terme de ce travail, achevant de tracer ainsi quelques zones de convergences entre l'aide au développement et l'économie solidaire, c'est un vaste chantier, à peine ouvert, que nous avons l'impression de laisser en plan. Les parties successives, particulièrement la dernière, laissent plus de points d'interrogation en suspens qu'elles n'apportent de réponses aux questions soulevées : ces dernières sont trop larges, trop complexes, trop importantes pour qu'un unique point de vue ne les enserme dans les limites de sa perspective. L'expérience du terrain, enrichie de lectures, a suscité et nourri notre réflexion, des pratiques nous ont paru convaincantes, d'autres contestables, des idées à creuser et certaines à remettre en cause. Dans la profusion des enjeux et des acteurs qui se mêlent, nous nous sommes surtout efforcés de donner de la valeur à ce qui semblait essentiel à nos yeux, en particulier le souci des plus fragiles comme de l'environnement, l'ancrage territorial des projets de développement, la qualité enfin des relations interpersonnelles. Les différentes pistes évoquées ne font pas système, elles ne se rejoignent pas toutes pour former une seule boucle, à l'instar des sentiers balisés qui permettent au marcheur de faire le tour d'un site. Bien au contraire, nous ne pensons pas qu'il existe une seule voie prête à être empruntée, mais seulement des chemins singuliers à tracer en épousant les détails du relief, orienté par quelque boussole : depuis soixante-dix ans, l'idéologie ne fait pas recette face à la pauvreté.

Aide au développement et économie solidaire : convergence des luttes ? Sans doute, pourvu que l'on parvienne à associer les échelles en préservant les valeurs. Le sujet n'est pas complètement nouveau, il est même dans "l'air du temps" : en témoigne l'étude déjà citée de l'AFD à propos des apports de l'ESS à la coopération décentralisée. Mais c'est avant tout au niveau de l'expérience que les secteurs se croisent, où l'on voit des pratiques hybrides émerger dans les deux sens : des réseaux d'économie solidaire essaient au-delà des frontières, proposant une alternative de plus en plus visible et crédible à l'heure des crises ; des organisations internationales s'inspirent de « l'autre économie<sup>171</sup> » pour construire, en partenariat avec les acteurs locaux, des projets de développement. Comme souvent en sciences sociales, l'innovation possède une bonne longueur d'avance sur la recherche. Si les pays pauvres empruntaient aujourd'hui une voie identique à celle de l'Occident, les ressources de la planète n'y suffiraient pas, « [elle] ne pourrait même pas contenir les déchets d'une telle consommation<sup>172</sup> », comme le souligne le Pape François, y compris en verdissant les politiques de développement. Les excès ont déjà été par trop dommageables. La loi française de « transition

---

<sup>171</sup> Expression de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani.

<sup>172</sup> Pape François, *idem*, § 50.

énergétique pour la croissance verte<sup>173</sup> », fixant l'objectif d'une réduction par quatre des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050, ne projette pas seulement des ajustements techniques pour produire davantage d'énergie renouvelable, mais aussi de diviser par deux la consommation d'énergie finale à la même échéance. Sa mise en œuvre interroge ainsi les modes de vie, les modes d'organisation sociale et d'aménagement du territoire, les façons de produire et de consommer, plus généralement les manières de vivre ensemble et d'être au monde, dans une logique de sobriété qui peine à s'assumer. C'est l'idée même d'une société d'abondance qui commence à se fissurer dans le discours politique. En assumant une responsabilité commune de l'humanité, il convient de favoriser l'émergence d'un autre modèle de développement dans les régions déshéritées du globe : un modèle qui valorise le lien social et la qualité des relations humaines, le partage, l'entraide, la quête de sens à travers le travail et l'épanouissement du travailleur, le respect de l'environnement, la sobriété plutôt que l'abondance, la solidarité plus que l'ordonnement de la société à la compétition pour le gain, dans la diversité des expressions culturelles. L'économie solidaire, malgré toutes les difficultés qu'elle rencontre et les errements inévitables, porte ces valeurs au sein de ses pratiques : les pays du Sud sont d'autant plus susceptibles de les voir prospérer que la culture individualiste et matérialiste du modèle occidental ne les a pas encore submergés.

Parmi les acteurs du développement, les organisations non gouvernementales sont à même de jouer un rôle déterminant dans l'émergence de nouveaux modèles, à condition que leur champ d'action ne soit pas réduit au service social après-vente du capitalisme mondialisé. L'ambition ici défendue est plus grande : l'enjeu est rien moins que de co-construire de nouvelles façons de vivre en *société*, au sens économique et social du mot, dans un souci de justice mondiale. Les ONG disposent de nombreux atouts pour favoriser la croissance d'une autre économie : insérées dans des réseaux internationaux et locaux, elles ont souvent une meilleure connaissance du terrain que les institutions internationales ; leur capacité est réelle à capitaliser les expériences et à faire essaimer les projets ; leur statut enfin d'organisation à but non lucratif les rend "naturellement" proches des pratiques de l'économie à lucrativité limitée. Dans cette perspective, deux logiques actuelles, en résonance l'une avec l'autre, ne semblent pas fécondes. La première consiste à se tenir aussi loin que faire se peut du terrain, comme s'il fallait finalement être le plus discret, le plus petit possible. Garder un œil sur la pâte, mais sans y mettre les mains. Cette position ne permet ni d'assurer une connaissance précise du contexte et des acteurs locaux, ni de jouer pleinement un rôle de conseil et d'accompagnement, à travers une relation partenariale qui prétend partager les fruits du travail.

---

<sup>173</sup> Cf. site de l'Assemblée nationale : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/ta/ta0519.asp>

Voilà un demi-siècle, Paul VI écrivait : « De plus en plus nombreux, nous nous en réjouissons, sont les experts envoyés en mission de développement par des institutions internationales ou bilatérales ou par des organismes privés : ils ne doivent pas se conduire en maître mais en assistants, en collaborateurs<sup>174</sup> ». La seconde logique est celle qui en vient à évaluer la performance d'une ONG en mesurant le ratio du coût de fonctionnement par rapport à la part destinée aux projets, obligeant là encore les organisations à se faire les plus petites possibles. Cette tendance réduit les ONG à un rôle de vase communicant, sommé de reverser aussi vite en dehors les dons et les subventions dont on les alimente, ne laissant qu'une faible marge de manœuvre pour élaborer des programmes complexes centrés sur des biens essentiellement immatériels. A nos yeux, une ONG serait d'autant mieux armée pour concourir au développement des pays qu'elle consacrerait une part importante de son budget à la recherche, à la formation continue du personnel, à la capitalisation et la confrontation des expériences acquises. L'enjeu du développement ne se joue pas dans le montant de l'aide reversé aux pays du Sud, mais bien dans la qualité des relations et de l'entraide que l'on sera capable de mettre en œuvre. « Cette piécette que l'on glisse furtivement dans une sébile ne soulage pas un besoin : elle fait deux honteux<sup>175</sup> », remarque Pascal Bruckner.

Contre la vision traditionnelle du développement, selon laquelle le Nord apporte les savoirs, les connaissances, les moyens matériels et financiers dont le monde a besoin, pour sortir de cette « conscience apocalyptique de l'univers<sup>176</sup> » dépeinte par Bruckner, nourrie de l'image terriblement mutilée que les médias renvoient des pays pauvres, jaugés à l'aune de leur PIB et caractérisés par leurs manques, une véritable « bataille des imaginaires<sup>177</sup> » est à mener. Elle appelle, d'une part, un exercice d'humilité de l'Occident, amené à reconnaître les erreurs commises et la dette contractée à l'égard des pays du Sud comme des générations futures. Non pas pour se repaître de culpabilité ou de repentance, mais pour assumer la juste part d'efforts et de renoncements qui lui revient. D'autre part, la révolution de nos imaginaires suppose un souci de reconnaissance à l'endroit des valeurs et des modes de vie des sociétés traditionnelles, afin de se mettre à l'école de la pauvreté : celle-ci est peut-être la première maîtresse pour enseigner un développement juste et durable. Rien n'autorise aujourd'hui à croire les pays riches supérieurs en sagesse aux pays pauvres. Une chose est de le dire, une toute autre de le vivre dans une relation d'égalité avec les acteurs du Sud. Cette dichotomie elle-même, qui classe les pays selon le PIB, renvoie certes à une face déchirante de la réalité, mais elle masque bien trop de carences et de ressources. Ce sont nos idées mêmes de richesse et de pauvreté

---

<sup>174</sup> Paul VI, *idem*, §71.

<sup>175</sup> P. Bruckner, *idem*, p. 116.

<sup>176</sup> *Ibid.*, p. 93.

<sup>177</sup> L'expression est inspirée de l'article de M. Drique « Crise Climatique : libérons nos imaginaires ! » dans *Revue Projet*, janvier 2016, n°350, p. 76 à 81.

qui sont à déplacer. Concernant l'imaginaire des donateurs, ceux-ci aiment à savoir que leurs subsides, du moins la plus grande part, sont directement adressés à un pays pauvre, un village, une famille, un enfant démuné. Toute une publicité des ONG est ainsi orientée en ce sens, jointe aux efforts pour assurer le meilleur fléchage des dons en droite ligne, gommant au passage toutes les difficultés et les détours nécessaires pour faire durablement reculer la pauvreté. Il faudrait inventer ici une "pédagogie de la complexité" pour faire bouger les lignes de nos imaginaires...

Parmi tous les enjeux abordés, celui de la gouvernance des projets n'a quasiment pas été évoqué, hormis à travers les problèmes induits par la direction de l'école Hoa Sua. C'est là pourtant un facteur primordial du développement, comme en témoignent les répercussions à Hoa Sua de la concentration du pouvoir en des mains peu scrupuleuses. En ce qui concerne l'aide publique adressée aux Etats, la problématique de la "bonne gouvernance" fut largement discutée au cours des années quatre-vingt-dix par les institutions et les agences internationales, suscitant d'ailleurs un certain effet de mode et infléchissant, du moins dans les discours, les politiques d'aide. Un faisceau de mesures à propos de la libéralisation et de la démocratisation devait être appliqué par les pays bénéficiaires, sous peine de voir coupés les financements. Dambisa Moyo dirait toutefois que ces conditions sont restées lettre morte sur le continent africain... Au niveau micro-économique, la question est souvent réduite à la nécessité de laisser les populations locales s'approprier et gérer les projets : elle mérite pourtant une plus ample réflexion, à la fois sur les relations de pouvoir entre acteurs locaux et internationaux mais également sur les modalités locales de gouvernance. Quels schémas peuvent essayer ? Comment impliquer les populations dans la conduite du développement de leur territoire ? L'économie sociale et solidaire offre plusieurs types de modèles – dont les coopératives, les associations, les mutuelles – toutes les structures qui partagent le pouvoir suivant une autre logique que celle du capital apporté. De nombreux travaux de recherche sont réalisés au sujet de la gouvernance des biens communs et du bien commun, en lien avec les questions écologiques qui requièrent une vaste mobilisation citoyenne. Il y a là des convergences possibles avec les enjeux auxquels se confrontent les acteurs de l'aide. Un dernier volet de la question concerne la coordination des acteurs internationaux, en vue de favoriser les complémentarités et d'éviter les gaspillages. Il peut être abordé sous deux angles opposés : en interrogeant les institutions de gouvernance mondiale, dont on voit bien qu'elles peinent à garantir un équilibre des pouvoirs et asseoir une autorité, ou bien en privilégiant une logique ascendante qui travaille sur le maillage territorial. Le principe de subsidiarité précédemment défendu penche du second côté.

Paul VI évoquait l'aide au développement dans ces termes : « Le développement intégral de l'homme ne peut aller sans le développement solidaire de l'humanité. [...] Nous devons également commencer à œuvrer ensemble pour édifier l'avenir commun de l'humanité<sup>178</sup> ». Les deux principaux enjeux se trouvent ici fort bien résumés. D'un côté, avoir souci des échelles individuelle et mondiale dans lesquelles s'inscrit le développement, c'est-à-dire articuler une anthropologie avec une vision politique et économique globale. Considérer l'homme comme un infini, et sept milliards de fois cet infini. De l'autre, « œuvre ensemble » c'est-à-dire co-construire ou collaborer avec tous les hommes de bonne volonté pour inventer un avenir au monde. C'est bien ce dont il faudrait nous convaincre à l'heure des crises : une partie de la réponse aux problèmes économiques, sociaux et écologiques du Nord se trouve au Sud, et vice versa. L'entraide au développement pourrait être ainsi un lieu privilégié qui renouvelle la créativité et l'innovation d'une économie solidaire.

---

<sup>178</sup> Paul VI, *idem*, §43.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **MONOGRAPHIES**

BRUCKNER, P. (2014), *Le sanglot de l'homme blanc. Tiers-monde, culpabilité, haine de soi*. Saint-Amand-Montrond : Editions du Seuil.

CHERISEY, M.-E. et L. (2005), *Passeurs d'espoir. Une famille à la rencontre des bâtisseurs du XXI<sup>e</sup> siècle*, tome I. Saint-Amand-Montrond : Presses de la Renaissance.

CHERISEY, M.-E. et L. (2006), *Passeurs d'espoir. Quel monde pour nos enfants, quel avenir pour le monde ?*, tome II. Saint-Amand-Montrond : Presses de la Renaissance.

HIEN DO BENOIT (2011), *Le Viêt Nam*. Imprimé en Pologne : Le Cavalier Bleu.

MORIN, E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*. Lonrai : Editions du Seuil.

MOYO, D. (2014), *L'aide fatale*. Imprimé en France : JC Lattès.

PAPE FRANÇOIS (2015), *Loué sois-tu*. Lonrai : Bayard Editions / Mame / Editions du Cerf.

PAUL VI (2007), *Sur le développement des peuples*. Saint-Céneré : Pierre Téqui.

RAHNEMA, M. (2009), *Quand la misère chasse la pauvreté*. Lonrai : Fayard / Actes Sud.

RIST, G. (2012), *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*. 4<sup>ème</sup> édition. Condé-sur-Noireau : Presses de Sciences Po.

ROUSSEAU, J.J. (2008), *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Malesherbes : GF Flammarion.

RYFMAN, Ph. (2014), *Les ONG*. 3<sup>ème</sup> édition. Clamecy : La Découverte.

### **REVUES ET SERIES**

AFD, REGION IDF & ARENE (2013), « L'économie sociale et solidaire, un atout pour la coopération décentralisée » dans *Savoirs communs*, n° 14 | en ligne. 98 pages.

CARBONNIER, G. (2010), « L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique » dans *International Development Policy | Revue Internationale de politique de développement*, 1 | en ligne. p. 141 à 147.

DRIQUE, M. (2016), « Crise climatique : libérons nos imaginaires ! » dans *Revue Projet*, n°350, p. 76 à 81.

GADREY, J. (2015), « L'éboueur devrait-il gagner plus que le trader ? » dans *Revue Projet*, n°349, p. 57 à 64.

HOA SUA (2011), « Scent of Hoa Sua. Special issue of Hoa Sua Alumni association », n°2. 56 pages.

MERCKAERT, J. (2016), « Climat : nous sommes les lignes rouges » dans *Revue Projet*, n°350, p. 2 à 3.

SEVERINO, J.M. (2001), « Refonder l'aide au développement au XXI<sup>e</sup> siècle » dans *Critique Internationale*, n°10, p. 75 à 99.

### **RAPPORTS ET ETUDES**

CCFD (2012), « Contribution au développement socio-économique du Viêt Nam par la formation professionnelle et l'accès à l'emploi de 1600 jeunes défavorisés, dans le domaine du tourisme, en particulier de l'hôtellerie restauration. Rapport narratif et financier final : 1<sup>er</sup> février 2008 – 31 janvier 2012 ». 36 pages.

CMAIL (2011), « Programme de coopération internationale avec l'école Hoa Sua d'Hanoï. Comptendu de mission – janvier 2011 ». 25 pages.

WUSC & CECI (2011), « L'école Hoa Sua pour jeunes défavorisés. Un modèles communautaire novateur pour la formation professionnelle et l'emploi au Viêt Nam ». 21 pages.

JSC-CONSULTING (2011), « Rapport d'évaluation à mi-parcours. Formation professionnelle et accès à l'emploi pour les jeunes vietnamiens défavorisés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Ecole Hoa Sua – Hanoï – Viêt Nam ». 79 pages.

PERRAMANT, J.L. (2007), « Evaluation du programme de coopération entre Hoa Sua et le consortium (CCFD, CCIV, CMAIL) ». 49 pages.

### **DOCUMENTAIRE**

GALLET, A. et ODIU, A. (2012), *Zambie : à qui profite le cuivre ?* Editions Montparnasse pour le DVD. Prix Albert Londres en 2012.

## ANNEXE N°1

### **Point IV du discours d'investiture du président américain Harry Truman, le 20 janvier 1949.**

**Q**uatrièmement, il nous faut lancer un nouveau programme qui soit audacieux et qui mette les avantages de notre avance scientifique et de notre progrès industriel au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées. Plus de la moitié des gens de ce monde vivent dans des conditions voisines de la misère. Leur nourriture est insatisfaisante. Ils sont victimes de maladies. Leur vie économique est primitive et stationnaire. Leur pauvreté constitue un handicap et une menace, tant pour eux que pour les régions les plus prospères. Pour la première fois de l'histoire, l'humanité détient les connaissances techniques et pratiques susceptibles de soulager la souffrance de ces gens.

Les Etats-Unis occupent parmi les nations une place prééminente quant au développement des techniques industrielles et scientifiques. Les ressources matérielles que nous pouvons nous permettre d'utiliser pour l'assistance à d'autres peuples sont limitées. Mais nos ressources en connaissances techniques - qui, physiquement, ne pèsent rien - ne cessent de croître et sont inépuisables.

Je crois que nous devrions mettre à la disposition des peuples pacifiques les avantages de notre réserve de connaissances techniques afin de les aider à réaliser la vie meilleure à laquelle ils aspirent. Et, en collaboration avec d'autres nations, nous devrions encourager l'investissement de capitaux dans les régions où le développement fait défaut.

Notre but devrait être d'aider les peuples libres du monde à produire, par leurs propres efforts, plus de nourriture, plus de vêtements, plus de matériaux de construction, plus d'énergie mécanique afin d'alléger leurs fardeaux.

Nous invitons les autres pays à mettre en commun leurs ressources technologiques dans cette opération. Leurs contributions seront accueillies chaleureusement. Cela doit constituer une entreprise collective à laquelle toutes les nations collaborent à travers les Nations unies et ses institutions spécialisées pour autant que cela soit réalisable. Il doit s'agir d'un effort mondial pour assurer l'existence de la paix, de l'abondance et de la liberté.

Avec la collaboration des milieux d'affaires, du capital privé, de l'agriculture et du monde du travail de ce pays, ce programme pourra accroître grandement l'activité industrielle des autres nations et élever substantiellement leur niveau de vie.

Ces développements économiques nouveaux devront être conçus et contrôlés de façon à profiter aux populations des régions dans lesquelles ils seront mis en œuvre. Les garanties accordées à l'investisseur devront être équilibrées par des garanties protégeant les intérêts de ceux dont les ressources et le travail se trouveront engagés dans ces développements.

L'ancien impérialisme - l'exploitation au service du profit étranger - n'a rien à voir avec nos intentions. Ce que nous envisageons, c'est un programme de développement fondé sur les concepts d'une négociation équitable et démocratique.

Tous les pays, y compris le nôtre, profiteront largement d'un programme constructif qui permettra de mieux utiliser les ressources humaines et naturelles du monde. L'expérience montre que notre commerce avec les autres pays s'accroît au fur et à mesure de leurs progrès industriels et économiques.

Une production plus grande est la clef de la prospérité et de la paix. Et la clef d'une plus grande production, c'est une mise en œuvre plus large et plus vigoureuse du savoir scientifique et technique moderne.

Ce n'est qu'en aidant ses membres les plus défavorisés à s'aider eux-mêmes que la famille humaine pourra réaliser la vie décente et satisfaisante à laquelle chacun a droit.

Seule la démocratie peut fournir la force vivifiante qui permettra de triompher non seulement de leurs oppresseurs mais aussi de leurs ennemis de toujours : la faim, la misère et le désespoir.

C'est sur la base de ces quatre principaux trains de mesures que nous espérons contribuer à créer les conditions qui, finalement, conduiront toute l'humanité à la liberté et au bonheur personnels.

## ANNEXE N°2

<b>Organisations ayant apporté un soutien à Hoa Sua sur la période 2000-2012 (liste non exhaustive)</b>				
<b>Organisations</b>	<b>Type</b>	<b>Nationalité</b>	<b>Objet de l'aide</b>	<b>Durée</b>
<b>Ami du Viêt Nam</b>	ONG	France	Financement	durable*
<b>Asia foundation</b>	ONG	Etats-Unis	Appui pour la formation	durable
<b>AFVP</b>	ONG	France	Envoi de volontaires	durable
<b>ADEPASE</b>	ONG	France	Soutien pour l'accompagnement psychologique	durable
<b>CCFD</b>	ONG	France	Appui multidimensionnel	durable
<b>GIZ</b>	ONG	Allemagne	Envoi de volontaires	durable
<b>Hagar international</b>	ONG	Cambodge	Financement	durable
<b>Oxfam Québec</b>	ONG	Canada	Financement	durable
<b>Samaritan Purse</b>	ONG	Etats-Unis	Appui multidimensionnel	durable
<b>VSO</b>	ONG	Grande Bretagne	Envoi de volontaires	durable
<b>WUSC</b>	ONG	Canada	Appui multidimensionnel	durable
<b>Unicef</b>	Organisation internationale	SO	Appui multidimensionnel	durable
<b>PNUD</b>	Organisation internationale	SO	Financement	durable
<b>Union Européenne</b>	Organisation internationale	SO	Financement	durable
<b>Ambassade de France</b>	Institution publique	France	Financement	durable
<b>Ambassade du Canada</b>	Institution publique	Canada	Financement	durable
<b>Coopération belge</b>	Institution publique	Belgique	Financement	durable
<b>Coopération espagnole</b>	Institution publique	Espagne	Financement	durable
<b>Région Hessen</b>	Institution publique	Allemagne	Financement	durable
<b>Région Ile de France</b>	Institution publique	France	Subvention	ponctuel
<b>Sénat français</b>	Institution publique	France	Subvention	ponctuel
<b>CCIV</b>	Chambre consulaire	France	Appui pour la formation	durable
<b>CMAIL</b>	Chambre consulaire	France	Appui pour la formation	durable
<b>AXA</b>	Entreprise	France	Subvention	ponctuel
<b>Cap Gemini</b>	Entreprise	France	Mécénat de compétences	ponctuel
<b>Groupe Bourbon (hypermarché Big C)</b>	Entreprise	France	Appui technique	durable
<b>Ecole hôtelière Alexis Heck</b>	Ecole	Luxembourg	Appui pour la formation	durable
<b>Lycée Jenny Nystromsschool</b>	Ecole	Suède	Appui pour la formation	durable
<b>Université Telecommunications industry Ombudsman</b>	Université	Pays-Bas	Envoi d'une volontaire	ponctuel

\*durable : minimum un an

### ANNEXE N°3

Tableau des formations - Ecole Hoa Sua - 2015

Tableau des formations		
Programme	Durée	Type de formation
Formation de 3 mois à 1 an – Certificat professionnel		
Cuisine européenne	3 mois	Formation payante, sans stage
	6 mois	Formation payante, 3 mois de stage
	12 mois	Formation gratuite, 9 mois de stage
Cuisine asiatique	3 mois	Formation payante, sans stage
	6 mois	Formation payante, 3 mois de stage
	12 mois	Formation gratuite, 9 mois de stage
Service au restaurant	3 mois	Formation payante, sans stage
	6 mois	Formation payante, 3 mois de stage
	12 mois	Formation gratuite, 9 mois de stage
Boulangerie et pâtisserie	9 mois	Formation payante ou gratuite, sans stage
Boulangerie	3 mois	Formation payante ou gratuite, sans stage
Pâtisserie	3 mois	Formation payante ou gratuite, sans stage
Service de chambre	3 mois	Formation payante ou gratuite, sans stage
Couture et broderie	12 mois	Formation gratuite, sans stage

Formation de 2 ans – Diplôme de formation professionnelle		
Management de restaurant	24 mois	Formation payante ou gratuite, stage de 12 mois
Cuisine européenne et asiatique	24 mois	Formation payante ou gratuite, stage de 12 mois



## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	2
<b>ABREVIATIONS</b> .....	3
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>Partie I : L'aide au développement : une notion "complexe"</b> .....	13
<b>A - Définitions et fondements</b> .....	14
a) Fondements solidaires de l'aide au développement .....	14
b) « Temps des crises » .....	17
c) Développements d'hier et d'aujourd'hui ; éléments d'une définition .....	20
<b>B - Enjeux et tensions</b> .....	23
a) Humanitaire, urgence et développement .....	24
b) Développement économique vs développement social ? .....	27
c) Occidentalisation et cultures du monde .....	30
<b>C - Effets pervers de l'aide au développement</b> .....	34
a) L'aide au développement, entre autonomie et dépendance .....	35
b) Entrepreneuriat, concurrence, épargne et lien social : une critique libérale .....	37
c) Une corruption endémique .....	40
<b>Partie II : Cas d'étude avec l'école Hoa Sua au Viêt Nam</b> .....	44
<b>A - Présentation de Hoa Sua</b> .....	45
a) Contexte socio-économique et politique .....	45
b) Genèse et histoire de l'école .....	48
c) Revue générale en 2015 .....	51
<b>B - Bilan et évaluation de l'école en 2015</b> .....	55
a) Objectif social .....	55
b) Objectif professionnel .....	58
c) Objectif institutionnel .....	61
<b>C – Analyse d'une faillite</b> .....	64
a) Un développement trop ambitieux .....	64
b) Un manque d'autonomisation .....	67
c) Des problèmes de gouvernance .....	70
<b>Partie III : Ouvertures sur l'économie solidaire</b> .....	74
<b>A - Cadre général</b> .....	75
a) Contre l'aide financière .....	75
b) Pour de vraies relations partenariales .....	78
c) Co-construire de nouveaux modèles de développement durable .....	81

<b>B - L'aide financière : un détour nécessaire !</b> .....	84
a) Financement de la recherche .....	84
b) Pour un plaidoyer politique.....	87
c) Investissement dans la formation professionnelle .....	90
<b>C - Solidarité internationale et développement local</b> .....	94
a) Quelle présence sur le terrain ? .....	95
b) Quelques modèles de financements locaux.....	98
c) Tissage et métissage des réseaux locaux .....	103
<b>CONCLUSION</b> .....	106
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	111
<b>ANNEXE N°1</b> .....	113
<b>ANNEXE N°2</b> .....	115
<b>ANNEXE N°3</b> .....	116