

INTERNATIONAL
TRANSNATIONAL
ASSOCIATIONS

ASSOCIATIONS
TRANSNATIONALES
INTERNATIONALES



WORLD
COMMUNICATIONS
YEAR



ANNEE MONDIALE
DES
COMMUNICATIONS

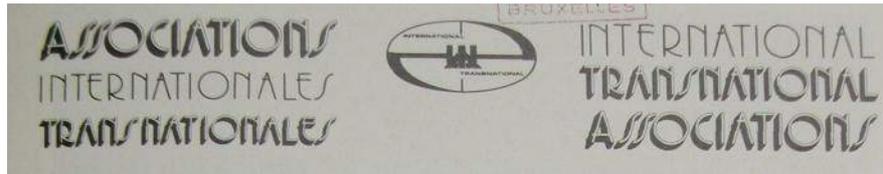
Dossier II
La Communication culturelle
ONG - Afrique / NGOs - Africa

Review of international
associations and meetings

1983 - n° 4

Revue bimestrielle

La revue des associations
et des réunions internationales



35th year

Revue bimestrielle - 1983

35e année

This publication, produced by the UAI, appears with six issues per year.

The purpose of the studies, surveys and information included in this periodical concerning the international and transnational networks of nongovernmental organizations is to promote understanding of the associative phenomenon in a human society which continues to grow and evolve heedless of the implications.

The programme of the review, in accordance with the principles of the UAI, is intended to clarify general awareness concerning the associative phenomenon within the framework of international relations and, in particular, to inform associations about aspects of the problems which they tend to share or which are of common interest to them.

The columns of this review are open both to officers of associations, researchers and specialists of associative questions. (The articles do not of course necessarily reflect the point of view of the publisher.

The review also contains supplements to the Yearbook of International Organizations and to the International Congress Calendar, both of which are published by the UAI.

Cette publication, éditée par l'UAI, se présente à ses lecteurs sous la forme d'une revue de période bimestrielle.

Son objet associatif d'études, d'enquêtes, d'informations, au service des réseaux internationaux et transnationaux d'organisations non gouvernementales, s'attache aux idées et aux faits d'un phénomène de société humaine en expansion continue et en évolution hâtée.

Son programme, conforme aux principes et aux méthodes de l'UAI, vise, en général, à éclairer les connaissances du grand public sur la vie associative dans la perspective des relations internationales et, en particulier, à informer les associations des divers aspects de leurs problèmes propres et d'intérêt commun.

Les colonnes de la revue sont ouvertes à la fois aux responsables d'associations, chercheurs, spécialistes des matières associatives, dont les articles n'expriment pas nécessairement le point de vue de l'éditeur.

La revue publie également les suppléments à l'Annuaire des Organisations Internationales et au Calendrier annuel des réunions internationales, deux autres publications de l'UAI.

<p>UNION OF INTERNATIONAL ASSOCIATIONS EXECUTIVE COUNCIL COMITÉ DE DIRECTION President President : F. A. CASADIO, Directeur, Società Italiana per la Organizzazione internazionale (Italie). Vice-Presidents Vice-Présidents : Mohamed AH RIFAAT (A.R.E.) Former Secretary-General of the Afro-Asian Orga- nization (India) S.K. SAXENA (India) Alliance. Trésorier Général : Treasurer General : Paul E. HIERNAUX et administrateur (Belgique) Président honoraire de la Conférence Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie de la Communauté Economique Européenne. Secrétaire Général : Secretary-General : Robert FENAUX (Belgique) Ambassadeur honoraire</p>	<p>Membres : Members : F. W. G. BAKER (U.K.) Executive Secretary, International Council Of Scientific Unions. Luis B. de SEVILLA (Mexique) Président Doyen de l'Académie mexicaine de Droit Johan GALTUNG (Norvège) Professor of Peace Research University of Oslo Nikola A KOVALSKY (URSS) Directeur adjoint de l'Institut du Mouvement Ouv- rier International de l'Académie des Sciences de l'URSS. Marcel MERLE (France) Professeur à l'Université de Paris I Jef RENS (Belgique) Président tire du Conseil National Ou Travail. Andrew E. RICE (U.S.A.) Former Executive Secretary of the Society (or In- ternational Development. Charles André SCHUSSELE (Suisse)(1) Albert TEVOEDJRE (Benin) Directeur, Institut In- ternational d'Etudes Sociales. Secrétaire general de l'association mondiale de Prospective Sociale</p>	<p>UNION DES ASSOCIATIONS INTERNATIONALES REPRESENTATIONS PERMANENTES DE L'UAI UAI REPRESENTATIVES Organisations des Nations-Unies - New York : Andrew RICE. UNESCO: Vladimir HERCOK Paris Maryvonne STEPHAN</p>
---	---	--



1983 - N° 4

Revue Bimestrielle

Redaction/Editorial
Robert FÉNAUX
Georges Patrick SPEECKAERT
Geneviève DEVILLE
Anthony J.N. JUDGE
Ghislaine de CONINCK

Published by /Publié par:
Union of International Associations - UAI
(founded 1910)
Issn-0020-6059
Editorial and Administration :
Rue Washington 40, 1050 Brussels (Bel-
Tel (02) 640 1808- 64041 09

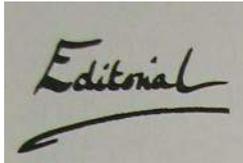
Editeur responsable : R. Fénaux,
Rue Washington 40, 1050 Bruxelles (Belgi-
que)
Tel. (02) 640 18 08 - 640 41 09
Publicité/ Advertising : Union of Internati-
onal Associations, Rue Washington 40, 1050
Brussels, Belgium. Tel. (02)6401808 -
64041 09.

OUI/OR
France : Roger Ranson, délégué-Directeur
de publicité, 18avenuedu 19 janvier,
92380 Garches, Tel. 741 81 80.
U.K. : Maureen Wingham Média Représen-
tations Ltd, 317-319 Kentish Town Road,
London N.W.5, Tel. 267 9447/0.
Subscription rate: BF 1,100, or equivalent
per year (6 issues) + postage BF 150.
Abonnement: FB 1,100 ou équivalent, par
an (6 numéros) + Frais de port FB 150.
Method of payment:
Mode de paiement à utiliser :
Bruxelles : Compte-chèque postal n° 000-
0034699-70 ou Compte n° 210-0451 651-71
à la Société Générale de Banque, 48 rue de
Namur, 1000 Bruxelles.
London: Account n° 04552334, National
Westminster Bank Ltd., 1 Princes street.

Genève : Compte courant n° 472.043.30 Q à
l'Union des Banques Suisses.
Paris : par virement compte n° 545150-42 au
Crédit du Nord, Boulevard Haussmann, 6-8,
Copyright©, 1983 by Union of International
Associations. All rights reserved. No part of
this work may be reproduced or copied in
any form or by any means - graphic, electro-
nic, or mechanical, including photocopying,
recording, taping, or information and retrie-
val systems - without written permission of
the Secretary General, Union of International
Associations

SOMMAIRE
CONTENTS

Editorial De l'action associative en Afrique à un ordre de solidarité humaine par R. Fénaux	168
UAI Bruxelles 1984 Colloque de réflexion sur l'identité associative et la participation des OING en Afrique (Projet) Colloquium Reflections of the identity of associations and the participation of INGO s in Africa (Draft) Networking alternation by A.J.N. Judge	170
La coopération entre le Haut-Commissariat aux Réfugiés et les ONG La FAO et les ONG - La participation populaire au développement rural par J.H. Aremo - Le développement n'est pas une démarche politiquement neutre - par H. Sethi - Pour accorder l'aide à bon excient, quelques conseils aux ONG du Sud par Francisco Vio Grossi - Les partenaires du Nord par M. Bottazzi - Les besoins de qui ressentis par qui par K. Kok Peng - Interview de G. Mc Robie L'Association Mondiale de Prospective Sociale par A. Tévoedjré AMPS in action Le dossier des collectivités locales - Le droit de l'homme et des Cités à la fonction transnationale par J.M. Bressand - La création en France du poste de délégué à l'action extérieure des collectivités locales - L'action des collectivités publiques en faveur du développement par H. Vivien Echos - News IAPCO News	171 172 182 186 190 193 195 197 200 204 205 206 207 208 211 215



DE L'ACTION ASSO A UN ORDRE DE S



Le fait associatif vu comme un facteur de solidarité au service du Développement, dans l'espace mondial des pays les plus déshérités : voilà un sujet de vive actualité, à peine exploré encore, surtout en régions africaines.

Notre Forum de 1980 avait recommandé cette exploration et son compte-rendu enregistré et transcrit est là pour rappeler l'intérêt suscité à ce propos. (1)

Voix africaines

Écoutons, au seuil des débats, M.Tévoédjré, Directeur de l'Institut international d'Études sociales (BIT) et Secrétaire général fondateur de l'Association mondiale de perspective sociale (AMPS) (2), faire une déclaration de *solidarité*:

« En tant qu'Africain, je voudrais rappeler que le fait associatif a d'abord une valeur culturelle... et souligner l'importance que nous accordons d'abord à l'association première de l'homme qui est la famille... Le fait associatif, c'est la définition même de l'homme ». Face au problème des misères humaines, la solidarité s'impose, mais elle ne peut pas être un simple concept de l'esprit, une idée abstraite, - une notion de principe ». Il lui faut un « instrument » opérationnel : « Un contrat possible entre partenaires ». Le fait associatif exige ce contrat « entre les gouvernements et entre les peuples ». Et de citer, de Karl Marx, une réflexion prémonitrice : « A la place de la vieille société, de ses classes, de ses antagonismes, devrait naître une société dans laquelle le libre développement de chacun est la condition du libre développement de tous ».

Un moment émouvant du Forum fut le témoignage de Mme Aissata Kane, ancien ministre de Mauritanie, représentante musulmane de l'AMPS. Situait la condition de la femme dans son environnement africain, Mme Kane mit l'accent sur le besoin présent de *dialogue* et de *communication*: « Une meilleure connaissance des cultures des autres, c'est un rôle pour nos associations ». La prise de conscience « d'autres valeurs qu'il nous faut respecter ». Ainsi « peut-être arrivera-t-on à éliminer cette mentalité que nous avons tous qu'il y a des *cultures-modèles* ». Au vrai « chacun a ses valeurs... L'autre, tout en gardant ses modèles, doit aussi reconnaître ces valeurs ». L'information ou la communication comme on dit maintenant, fait problème, par exemple quand elle opère au sommet seulement, entre les gouvernements, sans intéresser nécessairement la base de l'ensemble des peuples (à la différence de la Cité associative).

Nombre de participants au Forum soulignèrent l'attention toujours accrue que leurs organisations portent à l'Afrique. Le président Gherhart M. Riegner conclut alors le débat en demandant à l'UAI « d'apporter son concours de façon novatrice, aux problèmes de l'Afrique qui en a véritablement besoin, *comme tout le monde l'a constaté* ».

Ainsi sollicitée, l'UAI a branché ses dossiers du Tiers monde sur l'Afrique.

L'Unesco aidant, une étude spécifique sur « le pluralisme culturel des ONG » a été

(1) World Forum mondial Bruxelles 1980 « De l'international au transnational ». Compte-rendu, proceedings. Un vol. 500 p. UAI Bruxelles
(2) On trouvera en p. la situation de cette association d'inspiration africaine.

SOCIATIVE EN AFRIQUE E SOLIDARITE HUMAINE

confiée à M. Hercik, un des rapporteurs autorisés du Forum,

Et voici, de la même veine, l'annonce d'un projet de colloque sur « l'identité associative et la participation des OING en Afrique ». On trouvera plus loin un avant-schéma de ce projet, proposé à toutes les institutions et personnes, officielles ou privées, qu'il concerne.

Il s'agit concrètement, au fil d'une enquête préparatoire et d'une réflexion suivie par une équipe de collaborateurs de savoir et d'expérience, d'étudier le fait associatif ONG au service de la coopération au développement, largement comprise pour le bien général des populations. Et cela suivant un processus d'identité, de participation et de communication : le sujet étant saisi d'un côté dans ses racines régionales et locales, de l'autre dans son apport extérieur, sous l'impulsion d'un sentiment de solidarité maintenant motivé par l'idée cheminante d'interdépendance des êtres et des choses, propice à la rencontre des cultures.

Des inégalités humaines

Nous ferons ici délibérément l'économie de considérations générales sur les temps nouveaux de la coopération qui résument les « modèles » de cultures « avancées » et revendiquent le traitement de partenaires. En préférant à cette tribune, pour la cause même du Développement, insister sur le fait que la disparité des rapports humains n'est pas seulement dans l'inégalité des Etats entre eux, mais dans l'inégalité à l'intérieur des Etats. Avec tout ce que cela représente d'obstacles à l'efficacité de l'aide des ONG. Ceci est un problème de société plutôt que de relations internationales ou

transnationales. La connaissance du « terrain » le montre bien. On en jugera plus loin par le remarquable recueil d'avis autorisés que la Revue CERES de la FAO a collectés à propos des activités des ONG dans le Tiers monde en général et particulièrement en Afrique. Le titre du recueil est signifiant: « la participation populaire au développement rural ». C'est la Cité des peuples qui s'affirme en face du Prince souverain. Les auteurs James A. Aremo, Harsh Sethi, F.V. Grossi, Menotti Bottazzi, Khor Kok Peng parlent de leur science vécue et de leur travail quotidien.

C'est aussi sur le terrain que le Haut Commissariat pour les réfugiés opère en Afrique avec la collaboration de l'OUA et le concours de plus de 200 ONG, comme on le lira.

L'action des collectivités locales

Dans le cadre de l'action associative en faveur du développement en Afrique, nous versons au dossier l'apport important des collectivités locales et régionales. On trouvera infra des textes de M. Bressan, Président-délégué de la Fédération mondiale des Villes Jumelées et de M. Alain Vivier, Président de l'Association française pour les Cités-Unies.

M. Bressan a proposé à la conférence des capitales nationales et régionales et des villes de l'Europe, l'adjonction à la Déclaration des Droits de l'Homme du « Droit de l'homme et des cités à la fonction transnationale ».

M. Vivier, parlant de science propre, comme rapporteur à la coopération à l'Assemblée nationale française, constate l'échec des deux Décennies du Développement et le fossé qui se creuse entre les pauvres et les riches. Il voit des issues à cette impasse dans une coopération intercommunale de jumelage *repondant à une demande venant surtout de l'Afrique*. Mais plus généralement encore, dans une stratégie ouverte aux diverses collectivités avec toutes ses implications, tel un accord général sur le désarmement et le respect réel des Droits de l'Homme. C'est là, à vrai dire, le point de vue assez partagé des ONG.

Les ONG cadres et agents de la démocratie

Mais pour le grand dessein de la Paix, devenu l'affaire de tous et, partant, des corps associatifs intermédiaires, la fin appelle les moyens. A commencer par une certaine liberté de communication dans une société plus ouverte. Paraphasant le mot plaisant de Clemenceau, on serait tenté de dire que la guerre est devenue une affaire beaucoup trop grave pour être laissée à l'humeur et à la seule décision du prince souverain dans ses frontières fermées, quel qu'il soit. Les manifestations de forces d'opinion, encadrées par les associations et les diverses collectivités non gouvernementales, trouvent ici leur légitimité démocratique.

Mais où la démocratie opère-t-elle vraiment, selon la volonté des peuples ? Il serait bon, au cours de l'enquête du projet de Colloque 1984 que les Africains se situent eux-mêmes dans leurs diversités, en aidant à faire le point de leurs aspirations et de leurs entraves.

Robert FENAUX



COLLOQUE DE RÉFLEXION SUR

L'IDENTITE ASSOCIATIVE ET LA PARTICIPATION DES OING EN AFRIQUE

PROJET

Suivant la ligne de ses tâches de recherche et d'études sur les problèmes associatifs perçus à l'échelle mondiale, l'UAI propose un colloque sur la situation actuelle et les perspectives d'avenir des ONG sises en Afrique et dans le complexe afro-arabe.

Ce colloque, de sujet régional, fait suite aux conclusions du Forum mondial de Bruxelles 1980 organisé par l'UAI en commémoration de son 70ème anniversaire sur le thème « de l'international au transnational ». Une des résolutions de l'événement, appuyée par un consensus d'ensemble des réseaux OIG et OING participants, suggéra, entre autres études, celle du problème régional de l'Afrique, notamment sous les aspects des procédures et des méthodes de consultation avec l'Organisation de l'Unité Africaine et la Ligue des Etats Arabes.

Cette recommandation a déterminé l'UAI à proposer à l'UNESCO qu'un de ses membres, Rapporteur, M. Vladimir HERCIK, ancien Haut Fonctionnaire de cette Organisation, expert éprouvé en la matière, soit chargé d'une étude sur « le pluralisme culturel au sein des ONG ». M. Hercik a défini son travail en partant du fait associatif considéré comme une forme originale de la Communication inter-culturelle et du besoin d'approprier désormais le modèle occidental et « eurocentrique » d'hier aux exigences de la société contemporaine, en prenant en compte la spécificité des cultures différentes.

Dans cette orientation nouvelle, l'UAI a ouvert des dossiers régionaux et singulièrement un dossier africain

Et voici, tout-à-fait à propos, un colloque qui se veut d'approche et d'ébauche d'un dessein important à un ordre mondial de solidarité dans ses relations intergouvernementales et extragouvernementales sous la devise accouplée « Liberté - solidarité » « Régionalité - universalité ».

Un colloque de réflexion entre divers participants spécifiquement concernés et motivés, dont l'approche serait à double sens : d'une part, l'identification de la tradition associative africaine, à même ses sources culturelles; d'autre part, la participation des OING d'origine internationale, impliquant leur adaptation à la région africaine au service de la coopération au développement et du progrès humain.

Le colloque, réuni au nouveau siège de l'UAI, couvrira deux jours (quatre séances) les 22 et 23 octobre 1984. L'Assemblée Générale de l'UAI se tiendra en marge de ces travaux.

PROJET DE PROGRAMME

Thème: L'identité associative et la participation des OING en Afrique.

Sous-thèmes :

1. Le fait associatif africain d'origine locale ou régionale (pays noirs et arabes).
2. La participation associative d'origine internationale (ONG et OIG).
3. Les ONG agents de communication interculturelle transnationale.
4. Conclusion : l'action associative en Afrique dans la perspective universelle d'un ordre global.

« Le projet est le brouillon de l'avenir ». *Jules Renard*

ORGANISATION DU COLLOQUE

1. Site
Bruxelles
Maison des Associations Internationales
Rue Washington. 40 - 1050 Bruxelles.

2. Volume
± 200 participants.

3. Dates, temps et méthode de travail
automne 1984.

Deux jours, quatre séances de travail coupées de pauses-café.

Tous les débats en plénière. Des Comités de travail préparatoires (dés 1983). Une enquête par écrit.

INSTITUTIONS PRESENTIES POUR LE COLLOQUE

- l'Organisation de l'unité africaine (OUA)
- la Commission économique des Nations-Unies pour l'Afrique (CEA)
- la Ligue des Etats arabes
- ACP-CEE (Convention de Lomé)
- l'Agence de coopération culturelle et technique (ACCT)
- le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique (CFTC)
- les organisations intergouvernementales concernées
- les réseaux associatifs OING concernés

COLLOQUIUM

REFLECTIONS ON THE IDENTITY OF ASSOCIATIONS AND THE PARTICIPATION OF INGO'S IN AFRICA

PROJET

Following the guidelines developed through its research and study into the problems of associations, viewed on a world scale, the UAI is proposing a Colloquium on the present situation and the prospects for the future of NGO's based in Africa and the Afro-Arab regions.

This Colloquium, with its regional focus, follows the conclusions reached at a World Forum organized in Brussels in 1980 by the UAI to celebrate its 70th anniversary, on the theme « From the International to the Transnational ». One of the resolutions at this event, drawn from a consensus of the participating IGO and international NGO networks, was that, among other subjects, a study should be made of problems associated with the African region, notably of procedural and consultative aspects related to the Organization of African Unity and the League of Arab States.

This recommendation led to a decision by the UAI to propose to UNESCO that one of its members, the rapporteur Mr. Vladimir HERCIK, previously a senior official in that organization and a recognized expert on the subject, should be asked to make a study of « Cultural Pluralism within NGO's ». Mr. Hercik took as his starting point the association considered as a basic form of inter-cultural communication, and the urgent need to adapt yesterday's western - Euro-centric » model to the requirements of present day society, taking into account the unique features of different cultures.

It is thus very relevant that there should be a Colloquium which aims to tackle the design of an overall scheme for worldwide

solidarity in intergovernmental and extra-governmental relations, under the double heading « Liberty-Solidarity Regionality-Universality ».

This Colloquium will be designed to enable participants with a variety of specific concerns and motives to reflect on two approaches : on the one hand, identifying the traditional African association and its common cultural heritage; and on the other, the participation of INGO's with international origins and their implied adaptation to the African region in the interests of cooperating in development and in human progress.

The Colloquium, which will take place at the new headquarters of the UAI, will be for two days (four sessions), in October 1984. The General Assembly of the UAI will be held during this event.

DRAFT PROGRAMME

Theme: The Identity of Associations and the Participation of INGO's in Africa.

Subsidiary themes :

1. African associations of local or regional origin (black and Arab countries).
2. Participation in internationally based associations (NGO's and IGO's).
3. NGO's as agents for inter-cultural transnational communication.
4. Conclusion : the growth of associations in Africa in an overall, worldwide perspective.

« Le projet est le brouillon de l'avertir »
(The draft is the blueprint for the Mure)
Jules Renard

ARRANGEMENTS FOR THE COLLOQUIUM

1. Location
Brussels
International Association Centre
Rue Washington. 40 - 1050 Bruxelles
Tel.: (02) 640.41.09-640.18.08
Telex: 65080 INAC B.
2. Size
Appropriately 200 participants.
3. Dates, times and method of working :
Autumn 1984
Two days, four working sessions divided by coffee breaks. All discussions in plenary. Preparatory Working Committee (from 1983). A written evaluation.

INSTITUTIONS TO BE CONTACTED FOR THE COLLOQUIUM

- Organization of African Unity (OAU)
- United Nations Economic Commission for Africa (ECA)
- League of Arab States (LAS)
- Lome Convention ACP-EEC
- Agency for Cultural and Technical Cooperation (ACCT)
- Commonwealth Fund for Technical Cooperation (CFTC)
- The intergovernmental organizations concerned
- The networks of concerned NGO.

NETWORKING ALTERNATION

- an alternation network of 384 pathways of organizational transformation
interpreted for networks in the light of the Chinese Book of Changes

Part I

by A J N Judge

Introduction

This exercise is concerned with change and with the development of better ways of responding to its possibilities in various forms of socially organized activity. The exercise has only been applied to networks but, as will be seen, it could just as well be applied to groups, organizations, meetings or intentional communities, in each of which very similar challenges are faced.

1. Networks Networks and networking have become extremely fashionable over the past decade, even within the intergovernmental community, as a means of circumventing weaknesses perceived in conventional styles of organization. But in practice networks themselves have failed to live up to the hopes placed in them, despite their positive image and the appearance of enthusiastic publications in support of that image (1,2). An example of such unbridled optimism is the following : « Just as bureaucracy is less than the sum of its parts, a network is many times greater than the sum of its parts. This is a source of power never before tapped in history : multiple self-sufficient social movements linked for a whole array of goals whose accomplishment would transform every aspect of contemporary life... most people don't see them - or think they are conspiracies ». (2, p. 236) The kinds of criticism that can be made are that :

- (a) in some cases « network » is merely used as a substitute for what previously functioned with limited effectiveness under the name of « club » or « group »;
- (b) networking tends to function by filtering out conflict and opposition and thus is ill-equipped to interrelate a diversity of perspectives, many of which may involve fundamental disagreements (sometimes manageable by hierarchies in an « objectionable » manner);
- (c) the informal strengths of networks have been transformed into weaknesses through rejection of any form of compensatory self-discipline; networks tend to become « flabby » and subject to a variety of « networking diseases ». (3)
- (d) networks tend to function as temporary vehicles for enthusiasm and are frequently abandoned as soon as unpleasant realities have to be faced;
- (e) the networking philosophy is often geared to that of « positive thinking » which negates the possibility of criticism and especially self-criticism, thus hinder-

ing collective learning for the development of the network. The question is then whether there are any clues to ways of « tensing » networks to correct such tendencies (4). What can be done to prevent the energy from draining out of networks? One approach has been discussed under the heading of « tensegrity organization » as a hybrid « marriage » between networks and hierarchies (5).

A related approach is to assume that networks fail to contain problems because they are effectively out-manoeuvred by the dynamics of such problems. As in the martial arts, a network must swiftly re-order its conceptual and organizational resources to keep up with shape-shifting and hydra-like transformations of the problematique. The network may need to alternate between several modes of action and conception in order to respond effectively (6, 7). If this is the case how can we come to recognize the pattern of transformation pathways of which the network needs to be aware ?

2. Groups and organizations: Clearly groups and organizations also need to be aware of the transformational pathways they may have to use to be able to contain problems effectively. Like networks, which are anyway a more loosely ordered form of organization, they may need to alternate between several modes of action or conception.

3. Meetings : Conferences have been usefully perceived as temporary organizations. In many ways they also resemble networks. They too tend to fail to live up to the expectations placed in them, especially with respect to response to the world problematique. As with networks, the significance tends to leak out of them, leaving the problems unaffected. There is little collective awareness of the transformational and organizational dynamics of the problematique (8).

4. Intentional communities : The past decades have seen many attempts to establish intentional communities. Many have broken up because of inability to order their dynamics satisfactorily. Such « alternative » communities combine many of the features of networks, groups, organizations and meetings. As such they are faced with many of the same difficulties.

Chinese insights

It is debateable whether Western-style organization has reached the limits of its

ability to improve its « effectiveness ». Even if this is not the case, it is possible that new insights can be derived from non-Western approaches, as is indicated by the current Western concern with the art of Japanese management. These would have the merit of breaking out of the currently criticized constraints of « eurocentric » modes of thought (9, 10, 11) that have been largely responsible for networking as it is presently known. For example, the above challenge can be usefully clarified by an exercise in adapting the insights of *The Book of Changes*, otherwise known as the *I Ching* (12). This has been a major influence on Chinese thinking for 3,000 years, providing a common source for both Confucian and Taoist philosophy. As noted by R G H Siu : « For centuries, the *I Ching* has served as a principal guide in China on how to govern a country, organize an enterprise, deal with people, conduct oneself under difficult conditions, and contemplate the future. It has been studied carefully by philosophers like Confucius and men of the world like Mao Tse-tung » (13). For this reason the popularity of its (ab)use as an oracle should not be confused with the philosophy and insight embodied in its structure.

With the benediction of C G Jung (12), it has achieved wide popularity in the West over the past decades, inspiring many who have attempted to develop the practice of networking. Part of the merit of the book, as its title indicates, is that it purports to indicate complete patterns of changes, one of which has 384 pathways between 64 conditions that are recognizable both in an individual and in society. These insights have hitherto been interpreted in terms of the needs of the individual (of whatever degree of influence in society). Although basically they are addressed to the condition of any social entity, they have not been applied to organizations as such. Thus even though R G H Siu, cited above as one of the commentators on the *I Ching*, has managerial interests in addition to his research role as a biochemist at the Massachusetts Institute of Technology (MIT), his commentary is addressed to the individual. It is interesting to note that not only did MIT publish his commentary, it also published a study by Siu on the nature of «Ch'i » (14). This is the psychic energy that an individual can accumulate according to neo-taoist philosophy. It may also be useful to conceive of it as the kind of « en-

ergy » which leaks out of networks or meetings when they fail to enter appropriately into the dynamics of change and development.

Interpretative exercise

The structure of the *I Ching* is based on 64 conditions (dynamic situations, perspectives, challenges, phases, or modes of action or conception) with which an entity may be faced. The underlying scheme is based on sets of 2 or 8 more fundamental conditions. The series could be expanded geometrically to 128, 256, 512 or more conditions. But as Siu notes: « The originators of the *I Ching* judiciously stopped at the practical limit of sixty-four. This number constitutes a classification sufficiently fine so as to provide useful types of situations, against which specific cases can be matched. Yet the subdivisions are not so numerous as to be too cumbersome for a single scheme » (13, p. 3). For each of the 64 conditions there are six possible sub-conditions (behavioural responses) on which statements are also provided. The text of *The Book of Changes* is often written in a notoriously subtle and poetic style. This in no way precludes an interpretation of its significance for organizations or, more specifically, for networks. Such an interpretation has therefore been undertaken as an exercise in the following pages (*). By making the interpretation specific to networks, there is clearly a loss of generality, but this is compensated by a reduction in ambiguity. Subsequent evaluation will show whether this constitutes an unfortunate degree of distortion of the original insights. The interpretation given is as faithful to the texts of the Richard Wilhelm translation (12) as seemed feasible. Some of the condition names have been adapted from those suggested by Siu (13). Hopefully this exercise will encourage others to produce a more helpful interpretation. No extraneous insights have been introduced. In elaborating each statement the basic constraint was that it should be briefly formulated with respect to a « network » and that any terms used should be credible in a networking context. It is debatable whether the texts should instead have been focussed on a « group » or « organization », or even a « conference »; although this might have made them of more general interest. A somewhat similar procedure has been used in an exercise in generating a « Universal Declaration of Rights of Human Organization » from the articles of the « Universal Declaration of Human Rights » (15). The formulation of the statements here can be criticized because the orientation is not always consistent. In some cases they are formulated as injunctions as to what the network « should » do. In other cases they are formulated in terms of explanations as to the probable consequences of the network acting in a certain manner. Or else they are expressed in terms of what the network « could » or

« might » do. The original texts place the burden of choosing between such interpretations on the reader. It is important to recognize that the original text permits a complex of interpretations, encouraged by the nature of the Chinese language. For each condition the central meaning is underdefined, although clearly delimited by a complex of connotations based on terms that « alternate » subtly in meaning between emphasis on: abstract or concrete; operator or operand; noun or verb; action or actor; problem or opportunity. Any word can often be beneficially replaced by a synonym or an alternative grammatical form. Quite distinct conditions may acquire apparent similarity as a result of the specificity of the words finally chosen - a choice that amounts to a « frozen » distortion of the connotation dynamics by which the underlying meaning is embodied (see insert on « Resonance hybrids »). The (undeterministic) significance in fact emerges through alternation of attention between the possible (deterministic) interpretations - in sympathy with the theme of this paper (see also ref. 7).

An exercise of this kind is therefore rather like attempting to « tune » a « semantic piano » in order to distinguish meanings effectively, even though no one tuning system can satisfactorily bring out all the possible relationships between the connotations (*). Longer interpretations may offer greater clarity, as in those of Wilhelm (12) or Siu (13). Needless to say, as an exercise by one person, the results given here for networks call for further « tuning » and should therefore be viewed with reservation. Furthermore, it should be noted that the presentation given here does not do justice to the more sophisticated relationships embedded in the structure of the *I Ching*.

Transformation pathways

It is the network of 384 transformation pathways between the 64 conditions into which an entity can supposedly get « trapped » that is perhaps the most interesting feature of this exercise. In the following pages each of the 64 numbered conditions is briefly described, accompanied in each case by descriptions of 6 possible transformation pathways from that condition. These may also be understood as the possible « levels » of skill with which that condition can be faced. The number following each transformation possibility indicates the new condition with which the network is then purportedly faced. It should be emphasized however that these are merely the high probability transformation pathways. Another set of pathways given here is that of the actual sequence of the numbered conditions. The « a causal » reason for each such transformation is given in italics at the end of each condition on the ba-

sis of one of the classic commentaries on the sequence (12). Read separately, the Italic text constitutes an interesting causal cycle, with many links of immediately comprehensible relevance to current world conditions (e.g. progress-decline-community (35 to 37), adversity-basic need-revolution (47 to 49), or liberation-deficiency-aid (40 to 42)). If in a particular condition the network engages in lower probability multiple transformations the result is not apparent here, although *The Book of Changes* does employ a binary coding system from which this can be determined without ambiguity (*).

The range of possible transformation pathways encoded in this way is of great value in the light of contemporary efforts to grasp the nature of change in relation to human and social development.

Contrasting exercises

As a work of political philosophy, it is useful to contrast interpretations of the *I Ching* with an early Western equivalent, namely Machiavelli's *The Prince* (16). Both provide recommendations to rulers, but the *I Ching* also adapts its recommendations to the initiatives of the ruled. *The Prince* has been severely criticized (often inappropriately, given the instabilities of its historical context), because of the distinctly undemocratic values of the princes for whom it was designed, in contrast, built into the *I Ching* is the progressive discovery of « superior values », however these are to be understood by the user. As with Machiavelli's advice, the networking precepts from the *I Ching* could prove as valuable to the « ill-intentioned » as to the « well-intentioned ». It would be interesting to compare the precepts given here with those in the network operations manuals of intelligence services and revolutionary groups, given their respective understanding of « superior values ». It is worth noting that another set of 394 Chinese precepts, in Sun Tzu's classic *The Art of War*, has received considerable attention in modern military academies (17). It is based on the principle that it is the supreme art of war to subdue the enemy without fighting. Contemporary students of organizational life have also benefited from an adaptation of Machiavelli's insights by Antony Jay to the management of corporations (18).

Organization sociologists do not appear to have had the ambition (or the presumption) to attempt such a transformation map. Although in 1958 March and Simon published a study, now a classic, tracing parts of what might have become such a map (19). This does not appear to have been followed up. Literature reviews have since resulted in the production of « inventories » of concepts for organization effectiveness, as in that of J. L. Price (20)

(*) Leibniz is reported to have been influenced in the 17th century by the binary code of the *I Ching*, which could therefore be said to have influenced the design of modern computers. The striking relationship to the genetic coding system has also been explored (34).

(*) Part II, containing Conditions 35 to 64, will appear in the next issue.

(*) Valuable insights into the nature of this semantic problem, given the possibilities of alternative tuning systems, can be found in the works of E. G. McClain (31, 32). An earlier experiment focussed on « tun-

ing » interrelated cross-cultural concept sets having from 2 to 20 statements each (33).

with 31 propositions, or more recently in that of OH and BL Smith with approximately 400 concrete suggestions, especially for voluntary associations (21). Of special interest is the exercise of Edward de Bono who has produced an Atlas of Management Thinking (see insert). This identifies 200 functions or « complex situations » which bear a striking resemblance to those derived from the I Ching. The Western managerial sciences have given rise to many treatises on problem solving in organizations. One of the originators of systems science, Russel Ackoff, has condensed his understanding of the « fables » (22). Semi-humorous insights have also emerged in the form of numerous « laws » (Parson, Peter, etc), culminating in their synthesis in John Gall's 32 « axioms » in *Systemantics* (23). Another semi-humorous approach, inspired by the holds and positions in the martial arts, is that of Thierry Gaudin who has identified 21 institutional « katas » (24). It is appropriate to note that the control of « ch'i », mentioned earlier, is basic to the Eastern martial arts.

Western efforts to provide (world) systems models of the interrelationships between socio-political conditions to societies (as opposed to socio-economic conditions) have been modest and of limited success (*), compared to the preferences for lengthy textual discourses of which Machiavelli's is an early form. It is therefore surprising to note that in the East a number of societies have produced religiously-inspired board games with squares denoting value-based psychosocial conditions, linked by a variety of transformation pathways, in a manner similar to systems flow charts. Precepts (possibly embodied in chants) are associated with the definition of each condition and the developmental challenge it constitutes. Examples are : a Tibetan game (72 conditions) with a Bhutanese version (64 + 13 conditions) and a Nepalese ver-

(*) For a recent general review, see J M Richardson jr (35), reporting in a special issue on « Models » tools for shaping reality, as well as reference 36.

Edward de Bono, founder of the Centre for the Study of Thinking and director of the world's largest curriculum programme for direct teaching of thinking in schools, is renowned for his promotion of « lateral thinking », especially in management situations. He has recently produced an atlas « written specifically for the right side of the brain - the intuitive side ». For him an « atlas is a visual reference system, and although thinking is an abstract subject I believe we can create perceptual maps for its use ». The problem is that we do not have adequate right-brain images for complex management situations. Hence the tendency to try to treat them through fragmented verbal descriptions lodged in the left brain. What de Bono does is to provide 200 images, each describ-

sion (25); a Korean game (169 conditions) and a Hindu equivalent (72 conditions), supposedly the prototype of Western « snakes and ladders » (26). It has been argued that the similarity between such games provides « the most perfect existing evidence of the underlying foundation of mythic concepts upon which so much of the fabric of our culture is built » (27).

Directly relevant to networking itself is the effort of Network Research (Denver) to produce a basic set of 5 rules of *The Networking Game* (28). These reflect the practical recommendations which have emerged from Western insights into the art of at least one form of networking. Academic work on social networks tends to be concerned with descriptive analysis rather than with any attempt to empower such networks to act more effectively. Intergovernmental bodies, such as the United Nations University, with a declared commitment to a network mode of action, have not yet elaborated any such set of guidelines.

Alternation

The vital point that emerges from this Chinese perspective is that it is not sufficient to conceive of organizational conditions in isolation, as is the prevalent tendency among Western networkers. The processes of change in which a network is embedded, or to which it responds, require that the network consider itself in a state of transience within a set of potential conditions. It courts disaster if it attempts to « stick » to one condition such as « peace ». If the dynamics of problem networks are not being contained by present strategies, as would appear to be the case, then organizational self-satisfaction is a recipe for the disaster-prone or the in-

effective, it creates a false sense of security. Any condition may be right temporarily, none is right permanently (*). A network must continually « alternate » its stance within the network of transformation pathways in order to « keep on the ball » and « keep its act together ». As

Atlas of Management Thinking (29)

ing one such situation (e.g. confrontation, self-created problems, tolerance, etc). Each image is accompanied by a verbal commentary.

He suggests that the atlas references provide a shorthand notation for such complex situations, enabling people to be much more direct in labelling perceived opportunities and traps. « The clarity with which we see a situation is the basis for any subsequent decision or action ». Such thinking is very different from much of that of the academic or scientific world.

De Bono has coined the term « operacy » (to be contrasted with numeracy and literacy) as the much neglected skill of getting things done, solving problems, discovering oppor-

with a surfer, a wind sailor, or a sailor on a rocking boat, if it fails to change its stance it will be destabilized, according to the I Ching, by one of 64 changing conditions through which it is forced to move in a turbulent environment.

The developmental goal can then be conceived as somehow lying « through » the exit of this labyrinth of traps for the unwary. More satisfactorily, it is perhaps « in » the art of moving through these conditions as progressively clarifying the locus of a common point of reference undefined by any of them (cf. the Sanskrit phrase « Neti Neti », roughly translated as « not this, not that »). It is this art which is extolled in describing the use of the *I Ching* or of Eastern board games (13, 26). A similar notion has recently emerged from theoretical physics through the work of David Bohm (30). He stresses the nature of an underlying « holomovement » from which particularities are successively « unfolded » by our attention, only to be « re-unfolded » once again. The significance is more readily apparent in the case of « resonance hybrids » (see insert). The problem for a network, an organization, an intentional community, a meeting, or even an individual, is then how to « network the alternation pathways together » and how to « alternate through a transformational network ». Hence the ambiguous title of this paper: « networking alternation ». Given that understanding of alternation seems only to be well-developed at the instinctual or sub-conscious level (e.g. walking, breathing, sex, dancing), the nature of alternation processes is explored in a separate paper on « alternation metaphors » (forthcoming). Extending the earlier metaphor of the

The situation is somewhat analogous to many team ball games where if a player tries to retain the ball it will be taken from him by the opposing side, or else the team is penalized. Furthermore networks opposing the « team » of world problems find themselves like novices having to deal with an opponent which handles the ball with a dynamism such as that of the Haarlem Globetrotters or a shell-game con-artist. The focus shifts continually and is often where it is least to be expected in order to take advantage of weaknesses.

tunities, conceiving ventures, and organizing projects. » It is the more successful organizations that sense the need to develop further thinking skills because they attribute their success to their thinking. The less successful ones see no need because they blame their failure on circumstances ». The I Ching may also be considered as an atlas of right-brain perceptions of complex situations for which an appropriate notation has been developed. Although it has the Special merit of using a right-brain context to order the relationships between such situations. Like de Bono's atlas it also makes deliberate use of combinations of memorable « images » to « create a visual meta-language for situations ». The resemblances call for further study.

« semantic piano » however, the challenge for networks is then not simply to try to activate people by monotonous playing of single notes (e.g. « peace », « liberation », « development »), as presently tends to be the case. It is rather to acquire a perspective enabling them to collaborate in improvising exciting, rippling tunes with such notes (each of which is an *I Ching* condition) in order to bring out all the musical possibilities of alternation as explored in harmony, counterpoint, discord and rhythm (37). In this sense the true potential of networking lies in the transformational possibilities of « playing » On such instru-

ments. Such an approach could perhaps provide the « requisite variety » by which the world problematic may be tamed, without breaking the spirit it embodies. A related challenge is then how to represent or map these transformation pathways in a memorable manner so that the range of possibilities becomes clear. In the *Book of Changes* a mnemonic system for the 64 conditions is given on the basis of 8 natural features of which people have both an instinctive and a poetic understanding (*). This contributes significantly to dissemination of understanding about relationships between such conditions in contrast to the restriction of interest in

such matters in the West to scientific elites. The Eastern board games mentioned above are deliberately used for educational purposes, whereas very few in the West have access to the Computer simulation exercises with an equivalent orientation.

In the final part of this paper some possibilities for producing an adequate general map of the transformation pathways are discussed.

(*) The features include : mountain, lake, wind, thunder, light, ravine, earth and sky. Note the arguments in favour of some such topographically based mnemonic system given in an earlier paper : « The territory construed as a map » (8).

Resonance hybrids: an illustration of alternation

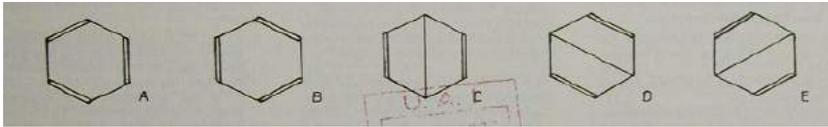
Some chemical molecules cannot be satisfactorily described by a single configuration of bonded atoms. The theory of resonance is

molecules by a dynamic combination of several alternative structures, rather than by any one of them alone. The molecule is then conceived as « resonating », among the several conceivable/describable structures and is said to be a « resonance hybrid » of them. The classic example is the benzene molecule with 6 carbon atoms. This is one of

the basic components of many larger molecules essential to life. Its cyclic form only became credible when Kekule showed that it oscillated between structures A and B. Linus Pauling later showed that it in fact alternates between all five forms below (and as such requires less energy than for any one of them).

This concept could be used in designing/describing/operating organizations, especially

fragile coalitions. It may be the key to the « marriage » between networks and hierarchies in tensegrity organizations (5). It could also be used to interrelate alternative definitions (or theories, paradigms, policies, etc.), where none of them is completely satisfactory taken in static isolation. The « undefinable » significance then emerges through the alternation process. The conditions of the *Book of Changes* can be conceived as constituting a resonance hybrid, whether collectively or individually.



References

- Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps. *Networking: the first report and directory*. New York, Doubleday, 1982 (The authors subsequently founded The Networking Institute, P O Box 66, West Newton MA02165, USA).
- Marilyn Ferguson. *The Aquarian Conspiracy: personal and social transformation in the 1960s*. London, Granada, 1981.
- A J N Judge. *Networking diseases: speculations towards the development of cures and preventive measures*. *Transnational Associations*, 30, 1978, 11, pp. 486-490.
- A J N Judge. *Tensed networks: balancing and focusing network dynamics in response to networking diseases*. *Transnational Associations*, 30, 1978, 11, pp. 480-485.
- A J N Judge. *Implementing principles by balancing configurations of functions: a tensegrity organization approach*. *Transnational Associations*, 31, 1979, 12, pp. 587-591.
- A J N Judge. *Alternation between development modes*. *Transnational Associations*, 34, 1982, 5, pp. 339-349.
- A J N Judge. *Development through Alternation*. Brussels: Union of International Associations, 1963.
- A J N Judge. *Conference transformations: maturing the reflective, focusing and conditions of social upheaval*. *Transnational Associations*, 34, 1982, 4, pp. 263-276.
- Herb Addo *World-system critique of Euro-centric concepts of development*. Trinidad and Tobago: University of the West Indies, 1961, unpublished manuscript (Prologue in UN University doc HSDRGP/D/69, 1982).
- Magoroh Maruyama. *Paradigmology and its application to cross-disciplinary, cross-professional and cross-cultural communication*. *Cybernetica*, 1974, 17, pp. 135-156, 237-281.
- Declaration by Soedjatmoko, Rector of the United Nations University. *The Chronicle of Higher Education*, 26, 25 May 1983.
- The *I Ching* or *Book of Changes*. Princeton University Press, 1950 (Translated by Richard Wilhelm with a foreword by C G Jung).
- R G H Siu. *The Portable Dragon the Western man's guide to the I Ching*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 1968.
- R G H Siu, *Chi: a neo-taoist approach to life*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 1974.
- A J N Judge. *Universal Declaration of the Rights of Human Organization: an experimental extension of the Universal Declaration of Human Rights*. *International Associations*, 23, 1971, 1, pp. 7-27.
- Niccolò Machiavelli. *The Prince*. London, Penguin, 1961.
- Sun Tzu. *The Art of War*. London, Oxford University Press, 1963.
- Anthony Jay. *Management and Machiavelli: an inquiry into the politics of corporate life*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- J G March and H A Simon. *Organizations*. New York, Wiley, 1958.
- James L Price. *Organizational Effectiveness: an inventory of propositions*. Homewood, Irvy, 1958.
- David Horon Smith and Barbara Lynn Smith. *NGO operational tasks and problems, a checklist for improving efficiency and effectiveness*. *Transnational Associations*, 31, 1979, pp. 62-94, 155-158, 201-205.
- Russel L Ackoff. *The Art of Problem Solving; accompanied by Ackoff's Fables*. New York, Wiley, 1976.
- John Gall. *Systemantics: how systems work...and especially how they fail*. New York, Pocket Books, 1978.
- Thierry Gaudin. *Les katas institutionnels*. *Transnational Associations*, 30, 1977, 3, pp. 77-79.
- Mark Tatz and Jody Kent. *Rebirth: the Tibetan game of liberation*. New York, Anchor/Doubleday, 1977.
- Harish Jotian, Leslie. *game of knowledge*. London, Routledge and Kegan Paul, 1980.
- Stewart Culin. *Games of the Orient*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1895, p. 76.
- Patricia Wagner and Leif Smith. *The Networking Game*. Denver, Network Research, 1980 (to be reprinted in a forthcoming issue of *Transnational Associations*).
- Edward de Bono. *Atlas of Management Thinking*. London, Penguin, 1983.
- David Bohm. *Wholeness and the Implicate Order*. London, Routledge and Kegan Paul, 1980.
- Ernest G McClam. *The Myth of Invariance*. Boulder, Shambhala, 1978.
- Ernest G McClam. *The Pythagorean Plato: prelude to the song itself*. Stony Brook, Nicolas Hays, 1978.
- A J N Judge. *Beyond method: engaging opposition in psycho-social organization* (Paper for a methodology sub-group of the Goals, Processes and Indicators of Development project of the United Nations University, Bucharest, 1981).
- Martin Schönberger. *Vortorgener Schlüssel zum Leben: Weltformel 1-Ging im genetischen Code*. Frankfurt/Main, Fischer, 1977 (nr 480).
- J M Richardson Jr. *Global modeling in the 1980s*. *Impact*, 31, 1981, 4, pp. 401-402.
- Donella Meadows. J Richardson, G Bruckmann. *Groping in the Dark: the first decade of global modelling*. New York, Wiley, 1982.
- A J N Judge. *Liberation of integration: pattern, oscillation, harmony and embodiment* (Paper for 5th Network Meeting of the Goals, Processes and Indicators of Development of the United Nations University Montreal, 1980) Reprinted in abridged form in *The Community as Discipline*, 1,1, Fall-Winter 1982, pp. 65-69; 2, Spring 1983, pp. 39-51.
- A J N Judge. *The territory construed as the map: in search of radical design innovations in the representation of human activities and their relationships*. *Transnational Association*, 35, 1983, 2, pp. 80-89.

**NETWORKS CONDITIONS AND TRANSFORMATIONS
IN THE LIGHT OF THE CHINESE BOOK OF CHANGES**

1.0 Condition : Creativity. Creative energy and inspiration may engender new patterns as a result of unrestrained action by a network.

1.1 Patient caution by the network may be required to avoid premature action. (-44)

1.2 Exertion of a recognized positive influence by the network may be required prior to action. (-13)

1.3 Attraction of mass support by the network can lead to the temptations of over-ambition. (-10)

1.4 The network may be faced with the choice between internal development and external social action. (-9)

1.5 Widespread recognition of the effects of the action of the network on society may result in long-term positive consequences. (-14)

1.6 Catastrophe may result when the network indulges in aspirations exceeding its capacity. (-43)

In order to bear fruit, creativity eventually requires the existence of a receptive environment

2.0 Condition : Receptivity. A network may respond to the actions and opportunities of its environment through which it may then bring about change.

2.1 The network may take heed of the first signs of deterioration in its environment. (-24)

2.2 The network may respond naturally to its environment. (-7)

2.3 Care should be taken to avoid premature public attention to the maturing work of the network. (-15)

2.4 The strictest reticence is required by the network to avoid both the enmity of antagonists and the dangers of misplaced acclaim. (-16)

2.5 The network may express its qualities indirectly and discreetly as its actions emerge into prominence. (-8)

2.6 The network may make an inappropriate attempt to take the leading role, thus causing a struggle destructive to all concerned. (-23)

Initiatives emerging in a receptive environment first experience difficulties

3.0 Condition : Initial difficulty. Due to the profusion of changes being brought about, confusing obstacles to the growth of network action occur, calling for a cooperative response to bring order out of chaos.

3.1 The network may proceed cautiously in pursuit of its goal by attracting suitable assistance. (-8)

Part II, containing Conditions 35 to 64, will appear in the next issue. An introduction to « networking alternation » is given on the preceding pages. Suggestions for a possible revised version should be sent to A. J. N. Judge, Union of International Associations, 40 rue Washington, B-1050 Brussels, Belgium.

3.2 The network should avoid the obligations entailed by early acceptance of assistance from unexpected sources in times of difficulties. (-60)

3.3 The network should renounce immediate objectives that have proved unfruitful due to premature action without adequate guidance. (-63)

3.4 Necessary network action may be rendered successful, despite inadequate resources, by obtaining appropriate assistance. (-17)

3.5 Its position in society may cause direct action by the network to be distorted, necessitating cautious indirect action to overcome the obstacles arising from such misinterpretations. (-24)

3.6 The network may cease its struggle due to an acceptance of the initial difficulties as overwhelming. (-42)

When first launched, initiatives tend to be handicapped by inexperience

4.0 Condition : Inexperience. Aided by enthusiasm, network action may succeed despite inexperience, provided appropriate guidance is sought with the right attitude.

4.1 Discipline is a necessary counterweight to dissipative carelessness in network action, although excessive discipline has itself a crippling effect on the development of network potential. (-41)

4.2 Tolerance of shortcomings is a prerequisite for assumption of social responsibility by the network. (-23)

4.3 The inexperienced network does not develop by applying itself to simple problems which readily offer themselves for solution. (-18)

4.4 The network entangled in action fantasies of imagined significance can often only free itself by experiencing the humiliation which finally results. (-64)

4.5 The inexperienced network that seeks guidance in an unassuming manner may develop successfully. (-59)

4.6 Constraints should be applied to the network that persists in careless action, but only to prevent unjustified excesses. (-7)

After overcoming problems of inexperience, initiatives await further support

5.0 Condition : Waiting. A network can only derive the strength to confront crises by being able to wait, however long is necessary for opportunities to emerge, rather than being panicked into action by immediate dangers.

5.1 Before the sensed crisis takes form, the network should continue as long as possible to engage in the long-term processes by which its strength is renewed. (-43)

5.2 As the crisis takes form, disagreements may emerge and escalate dangerously if the network is unable to maintain its tranquility. (-63)

5.3 Premature response to the crisis leaves the network waiting in an exposed and vulnerable position which calls for serious reassessment. (-60)

5.4 In the midst of danger any action may aggravate the situation; the composure or the network is the only guarantee of survival as events take their course. (-43)

5.5 Despite the crisis there are moments of calm which the network should use to fortify itself for renewed struggle. (-11)

5.6 When the crisis strikes, the network must yield to the inevitable whilst being ready to respond to the potential of unforeseen developments. (-9)

Initiatives awaiting support engender conflict over the allocation of available resources

6.0 Condition : Conflict. When a network encounters opposition in pursuing a course of action it considers appropriate, conflict arises which can only be usefully resolved by coming to terms with the opponent.

6.1 In its incipient stage, especially when the opposition is strong, it may be best for the network to drop an issue rather than risk open conflict. (-10)

6.2 If the opposition is of superior strength, timely withdrawal by the network may prevent undesirable consequences for the community as a whole. (-12)

6.3 If the network subordinates itself to a strong ally, conflict can be avoided by not acting to acquire prestige. (-44)

6.4 If the opposition is of weaker strength, the network will have difficulty in justifying the success of any conflict and can best achieve its ends by redefining its goals. (-59)

6.5 If it is in the right, the network can derive great benefit if the conflict takes place under the auspices of a powerful and just arbiter. (-64)

6.6 If the network carries the conflict successfully to the bitter end, it will find its success short lived and constantly exposed to further attack. (-47)

When there is conflict a controlled threat eventually emerges to regulate it

7.0 Condition : Controlled threat. For a network to struggle successfully, discipline must be instilled in the community by arousing enthusiasm, sustaining the people and eliciting confidence in the value of its actions.

7.1 For an enterprise to be successful when it is initiated, order must prevail within the network. (-19)

7.2 The network should remain in close touch with the community, sharing its condition and receiving recognition on its behalf, in order to be able to meet the demands made on it. (- 2)

7.3 If the community takes the initiative from the network, misfortune will ensue. (- 46)

7.4 If the network is faced with superior opposition, orderly withdrawal avoids the risk of disintegration. (- 40)

7.5 Energetic struggle by the network is required to counteract any attacks, but a disorderly response may become counterproductive. (- 29)

7.6 Following successful action by the network, it is important that power should not be given to those who would abuse it. (- 4)

The emergence of a controlled threat eventually promotes solidarity

8.0 Condition : Solidarity. Complementarity of action by the different parts of a network requires that they should be held together by a central symbol whose significance reinforces each in his understanding of his role within the action of the whole.

8.1 Only a fundamental sincerity provides the basic cohesive power through which appropriate network relationships can be formed. (- 3)

8.2 To avoid losing the dignity and intrinsic clarity of its relationships, the network should persevere in the appropriate response to any summons to action. (- 29)

8.3 The network should avoid engendering relationships based on false intimacy-formed when differences of habit are underestimated - which subsequently prevents the formation of more genuine and appropriate bonds. (- 39)

8.4 When the network relationships with the central rallying point are well established, they should be acknowledged openly. (- 45)

8-5 The cultivated quality of the central symbol recognized within the network should be such as to engender the voluntary dependence of those who hold to it, leaving others free to go their own way. (- 2)

8.6 Coherence within a network calls for right timing which if miscalculated through hesitancy may be a cause for regret. (- 20)

Solidarity ensures a subtle restraint

9.0 Condition : Subtle restraint. When the influence of a network is as yet unable to produce great or lasting effects, it is best that it should act in a restraining or subduing manner in anticipation of ultimate success.

9.1 Avoidance of forceful action by the network leaves it free to advance or retreat when obstructions are encountered. (- 57)

9.2 The network benefits by retreating with others of similar orientation when obstructions are too great. (- 37)

9.3 Forceful action by the network is bound to fail when circumstances combine to enhance the powers of seemingly minor hindrances. (- 61)

9.4 Disinterested restraining action by the network to ensure that the right prevails will eventually succeed, despite the real dangers with which such action is threatened. (- 1)

9.5 Relationships based on loyalty and trust reinforce the effectiveness of the network and of the complementary roles of those involved. (- 26)

9.6 When the network has achieved limited success from a position of weakness, it is dangerous to pursue the advantage any further until circumstances are more favourable. (- 5)

Subtle restraints give rise to careful conduct

10.0 Condition: Careful conduct. A network can best relate to those who are strong and intractable by conducting itself with due respect, reinforcing recognition of inner worth whenever it is reflected in external rank.

10.1 The network can make progress when in an inferior position through simple unassuming actions, since it is not yet bound by social obligations. (- 6)

10.2 The network may act successfully in isolation, free of conventional entanglements and the enticements of conventional goals. (- 25)

10.3 When handicapped, reckless action beyond its capabilities invites disaster, which is only justified when the network is struggling for a higher cause. (- 1)

10.4 The network may succeed in a dangerous enterprise if it acts with caution, conscious of its inner resources. (- 61)

10.5 For a resolute action to succeed, the network should be aware of the dangers of resoluteness. (- 38)

10.6 The success of the network can only be assessed in terms of effects of its actions; these then determine the consequences for the network. (- 58)

Careful conduct ensures that peaceful relationships prevail

11.0 Condition: Peace. When harmony prevails in a network and in its relationship with society a period of fruitful action is assured. To benefit from this condition processes must be ordered and adjusted to increase their natural yield.

11.1 Under such favourable circumstances the network attracts together those with similar preoccupations and is encouraged to extend its activities. (- 46)

11.2 The network can overcome the danger of becoming slack in times of harmony by working with the imperfect, risking dangerous undertakings, taking

the seemingly insignificant into account, and avoiding factionalism, (- 36)

11.3 The network can avoid succumbing to the illusion that the period of harmony will never end by recognizing how its inner strengths are independent of external circumstances. (- 19)

11.4 In times of mutual confidence, the network can spontaneously establish close contact with the alienated, by emphasizing an inner bond rather than external inequality. (- 34)

11.5 The network may successfully achieve its ends by uniting with others who have fewer advantages. (- 5)

11.6 When the period of peace comes to an end the only recourse is to accept the transition and attempt to maintain a measure of harmony within the network itself. (- 26)

If peaceful relationships continue to prevail, stagnation eventually results

12.0 Condition : Stagnation. Disharmony prevailing in a network and in its relationships with society ensures an uncreative period of confusion and disorder. As the exertion of effective influence is impossible, a network can best remain faithful to its principles by withdrawing into seclusion rather than by accepting the temptation of public action.

12.1 Under such unfavourable circumstances, the network may best protect its values by retiring into seclusion with others of similar preoccupation. (- 25)

12.2 The network should not interact with those of inferior values, even though they might welcome such action as a way of reducing their disorder; any consequent suffering to the network is a guarantee of its ultimate success. (- 6)

12.3 Those of inferior values, who have illegitimately acquired power within the network or in society, eventually recognize their lack of ability. (- 33)

12.4 Those seeking to restore order within the network or in society should feel capable of responding to the challenge in collaboration with others rather than risk acting in the light of their own limited perceptions. (- 20)

12.5 Once the network has emerged into a position from which order can be restored, success is only assured through the greatest attention to the possibilities of failure. (- 35)

12.6 The network must act deliberately and creatively to end the condition of stagnation and disintegration. (- 45)

Stagnation cannot persist indefinitely and therefore fellowship finally emerges

13.0 Condition: Fellowship. True fellowship can be brought about within and by the network through the emergence of clear, convincing, and inspiring aims. These should be based upon a concern that is universal and be accompanied by

the strength to carry them out. To ensure the appropriate functional relationships amongst diverse elements, an organic mode of organization is required.

13.1 The network should ensure that the fundamental principles upon which any union is based are equally accessible to all those involved. (- 33)

13.2 The emergence of exclusive factions based upon self-interest and the rejection of others is a danger to the network and to the achievement of its aims. (- 1)

13.3 Mistrust and reservation within the network undermine fellowship, leading to strategies based on guile which engender further alienation. (- 25)

13.4 Confrontation may reach a point at which the opposing parties are no longer able to act against each other, and in this way the situation of the network is usefully clarified. (- 37)

13.5 Its position in society may cause the network to be able to relate effectively to others who share its fundamental preoccupations only after a long struggle to overcome the obstacles unfortunately separating them. (- 30)

13.6 The network may be able to engage with others only in a limited alliance based upon mutual interest rather, than on a shared approach to universal concerns. (- 49)

Through fellowship values emerge, leading to acquisition of wealth

14.0 Condition : Wealth. A network may acquire a position of power in relation to the strong by acting disinterestedly with a low profile. In this way wealth is appropriately administered in a graceful and controlled manner.

14.1 The network can avoid the temptation of wealth only by developing an awareness of the many difficulties to be overcome and of the possibilities of mistakes in its use. (- 50)

14.2 The network should delegate responsibility in order to ensure that the resources at its disposal are used most effectively in new undertakings. (- 30)

14.3 The network is most successful when it seeks to place itself and the wealth it has acquired at the service of a higher cause, or of society as a whole, rather than vainly attempting to maintain a hold on it for itself. (- 38)

14.4 The network should carefully distinguish its own position from that of the strong with whom it is in contact, in order to avoid the dangers of vying with them and thus jeopardizing the very basis of its power. (- 26)

14.5 Even when the benevolent action of the network succeeds in attracting Support based solely on unaffected sincerity, the tendency for insolence to emerge must be kept in check through the strength of dignity. (- 1)

14.6 When at the height of its power, the network can best enhance the value

of its position by cultivating an unassuming attitude and honouring values which transcend the mundane affairs of society. (- 34)

To retain valuable possessions, the amount should be modest and the attitude unpretentious

15.0 Condition: Unpretentiousness. A network prospers best by acting in an unassuming manner, whether in a position of influence or not. This principle also favours its efforts to establish order by reducing those extremes and inequalities which are the source of social discontent.

15.1 The network may successfully undertake dangerous enterprises if the situation is not confused by unnecessary claims and by the resistance of others resulting from such claims. (- 36)

15.2 When an unassuming manner is natural to the network's mode of action, the possibilities of exerting a lasting influence emerge of their own accord. (- 46)

15.3 If the network responds immo-destly to widespread recognition of its achievements, criticism develops, preventing the work from being carried through to its final fruition. (- 2)

15.4 The network should guard against the danger that an unassuming manner of action may become an effective disguise for irresponsibility and inaction. (- 62)

15.5 Circumstances may call for energetic corrective action by the network, which should not interpret the merit of an unassuming mode as an excuse for letting events take an inappropriate course. (- 39)

15.6 The network should act vigorously to defend itself and order its environment especially when the root of the problem lies in weaknesses of its own. (- 52)

Valued possessions and unpretentiousness together engender enthusiasm

16.0 Condition: Enthusiasm. A network can arouse enthusiasm by acting in harmony with the needs of the time and coopting assistance for the completion of an undertaking. Such enthusiasm releases people from the grip of mundane tensions and allows them to express the hidden potentials of their society.

16.1 When in a position of weakness, the network invites misfortune if it makes enthusiastic claims about its own connection with those in positions of power. (- 51)

16.2 The network should not allow itself to be misled by illusory manifestations of enthusiasm, but should be sensitive to the emerging tendencies of the time, acting self-reliantly in response to those in positions of strength or weakness. (- 40)

16.3 The network must choose the right moment to act, for otherwise either

the opportunity will be lost or else it will become unnecessarily dependent on an external leader capable of engendering enthusiasm. (- 62)

16.4 The network can arouse enthusiasm and cooperation through its own self-confidence and the sincere support it gives to those who collaborate with it. (- 2)

16.5 The network can be obstructed in its ability to engender enthusiasm, but this may usefully prolong its existence by preventing it from depleting its energies. (- 45)

16.6 Being misled by false enthusiasm may constitute a valuable learning experience for the network, provided it is subsequently capable of further development. (- 35)

Where enthusiasm persists, a following emerges

17.0 Condition : Following. In order to be capable of inducing people voluntarily to follow its lead without resistance, the network must first adapt itself to their circumstances to be able to serve them.

17.1 In order for the network to identify how it should adapt to its environment, it must open itself to contact with a wide range of different views. (- 45)

17.2 In developing its pattern of contacts, the network should take care to avoid those holding inferior values or risk losing those holding superior values by which its action can be benefited. (- 49)

17.3 The development of its contacts with those holding superior values will lead the network to obtain what it needs for its own development, despite the loss of stimulating distractions with those holding inferior values. (- 58)

17.4 Once it is successful in its influence, the network should develop the ability to distinguish insincere supporters, attracted for their own advantage, who must be kept at a distance if success is not to be jeopardized. (- 3)

17.5 The network must itself follow something which guides, legitimates and empowers its initiatives. (- 51)

17.6 Having developed its activities to the point of detachment from mundane affairs, the network may be confronted with a persistent following which once more draws it back into a guiding role. (- 25)

Following others leads to undertakings and remedial action

18.0 Condition : Remedial action. Inertia, indifference and the abuse of human freedom lead to deterioration of the network or society and call for decisive, energetic action, if regeneration is to occur.

18.1 Deterioration due simply to rigid adherence to conventional patterns of action may easily be remedied, provided that the network is conscious of

the dangers associated with any such reform. (- 26)

18.2 The deterioration may be the result of inherent weakness, in which case the network should avoid drastic action so as not to further aggravate the situation, (- 52)

18.3 If the network proceeds somewhat too energetically in rectifying the mistakes of the past, difficulties will arise, but this is preferable to the results of insufficiently vigorous action. (- 4)

18.4 Misfortune will result if the network is itself too weak to take action against progressive deterioration resulting from past mistakes. (- 50)

18.5 Even though it is inadequate to the challenge of past neglect and corruption, the network may achieve partial success with the assistance of others. (- 57)

18.6 The development of the network may be such that it is unnecessary for it to engage in any remedial action, provided that, in its withdrawal from mundane affairs, it engenders new values for the future. (- 46)

Where there is scope for remedial action, there is growth through initiative

19.0 Condition : Initiative. When conditions are appropriate for a network to initiate action on mundane affairs, this should be done with determination and perseverance, bearing in mind the need to prepare for unfavourable conditions which in their turn will later prevail.

19.1 When superior values find a response in influential circles, the network could well associate itself with this trend, provided this does not distract it from its own line of action. (- 7)

19.2 When the initiative originates in the light of superior values, the network should not hesitate to apply its own resources to the task, for such action must necessarily contribute to ultimate success. (- 24)

19.3 When the network is succeeding in its initiative, there is a danger that lack of vigilance may lead to careless mistakes, which may however be remedied by responsible action. (- 15)

19.4 The action is benefitted when the network is open-minded in its approach to those of ability who are attracted by its initiative. (- 54)

19.5 The network should act with self-restraint in order to attract those of quality capable of undertaking all that is required by the initiative without interference. (- 60)

19.6 A network which has withdrawn from mundane affairs may under certain circumstances initiate new action for the benefit of those it attracts. (- 41)

The results of initiative call for recognition

20.0 Condition : Recognition. Through the effort it devotes to comprehending the significance underlying external events, a network acquires the power to apply that

power can be recognized by others, who may in turn be influenced by it to take the actions of the network as a model for their own.

20.1 Whilst it is to be expected that some can only be superficially affected by a profound understanding of events, it is to be regretted when the network of superior values contents itself with a shallow, disconnected view of the forces prevailing in society as a whole. (- 42)

20.2 Whilst for some it is sufficient to view the world from a subjectively limited standpoint, this narrowness is harmful in the case of the network which must take an active part in the affairs of the world. (- 59)

20.3 When it focuses on recognition of its own nature and the effects it creates, this may be a basis for the network to determine whether or not it is developing. (- 53)

20.4 The network should facilitate independent action by those who understand how it can be made to flourish. (- 12)

20.5 Self-evaluation by the network of superior values will only bring satisfaction when its effects are beneficial and free of mistakes. (- 23)

20.6 The network detached from mundane affairs will most benefit society when exploration of psycho-social processes brings recognition of how it may avoid being responsible for generating negative effects. (- 8)

Recognition of the relationship between results engenders decisive integrative action

21.0 Condition: Decisive action. When faced with deliberate hindrance to integrative development, a network must take a just measure of decisive action against those responsible. Such hindrances increase when norms are unclear and there is negligence in ensuring that they are respected.

21.2 If the network responds mildly to any initial departure from norms this should constitute sufficient warning against repetition of the infringement. (- 35)

21.2 If the response of the network to frequent infringement of norms is excessive, this should not be regretted since the results are merited. (- 38)

21.3 Although no other course is possible, if the network lacks the power and authority to back up its censure when norms have been infringed, strong ne-

gative feelings will be engendered against it, placing it in a somewhat humiliating position. (- 30)

21.4 If those infringing norms are powerful, the network can only succeed in censuring them by acting with great clarity and force. (- 27)

21.5 In order to respond impartially, the network should be constantly aware of the dangers associated with the responsibility it has assumed in censuring infringement of norms. (- 25)

21.6 If those infringing norms fail to respond to censorship by the network, misfortune inevitably results. (- 51)

Rather than acting crudely, decisive integrative action calls for a graceful style

22.0 Condition : Style. A network may succeed in matters of lesser importance by gracefully respecting the sensitivities of those concerned. Fundamental or controversial issues cannot however be resolved by cultivating an appropriate image in this way.

22.1 When the network is in a subordinate role, the gracefulness of self-reliance leads to greater success than the surreptitious acceptance of assistance. (- 52)

22.2 The network risks deluding itself if it attaches greater importance to the form of its actions than to their substance. (- 26)

22.3 The gracious style of the network may prove so enchanting to all concerned that the vigilance necessary for the success of its action is lost. (- 27)

22.4 The network may find that more significant relationships are possible by acting simply than by depending on the trappings associated with a gracious mode of response. (- 30)

22.5 Once the network has chosen to abandon dependence on a gracious mode of action, it will at first be embarrassed when attempting to relate to those of superior values who only attach significance to the substantive contributions it has to make. (- 37)

22.6 In the final stage of the network's development, the form of its action no longer disguises the substance but rather expresses its value to the full. (- 36)

Excessive emphasis on style leads to deterioration

23.0 Condition : Deterioration. Under certain conditions of society inferior values may predominate. A network of superior values is wise to accept this phase of events calmly rather than vainly attempting to counteract it.

23.1 Those of inferior values may initiate schemes to undermine the posi-

tion of the network by intriguing against its supporters. (- 27)

23.2 The network, isolated by the initiatives of those of inferior values, may be destroyed unless it can rapidly adjust its position. (-4)

23.3 Provided it is able to enhance the expression of its superior values, the network may disassociate itself from those of inferior values, who will then oppose it actively. (- 52)

23.4 Events can deteriorate to the point at which the network is unable to avoid misfortune. (- 35)

23.5 Those of inferior values may be attracted by the superior values of the network and voluntarily accept its guidance. (- 20)

23.6 As support for the network increases, the strategies of those of inferior values become progressively more self-destructive. (- 2)

Deterioration cannot continue indefinitely, thus recovery finally commences

24.0 Condition : Recovery. A network may recover spontaneously from adverse conditions, with the old patterns being transformed naturally into the new. This process of renewal should not be disturbed by acting prematurely.

24.1 Occasionally the network will not be able to avoid adopting inferior values, at least to some degree: such errors should not be regretted if they are rectified promptly. (- 2)

24.2 Renewal calls for a positive decision by the network to confirm the stability of the new order; this is best done in a supportive environment. (- 19)

24.3 Renewal is not impossible, even if the network is so unstable as to be repeatedly attracted to inferior values, only to renounce them after each such deviation. (- 36)

24.4 Although in an environment dominated by inferior values, the network may renew itself in isolation by responding to superior values. (- 51)

24.5 If the time is appropriate for renewal, the network should publicly recognize any errors in its old pattern of actions, rather than reinforcing them with trivial arguments. (- 3)

24.6 If the network does not take advantage of an appropriate occasion for renewal, it is condemned, by its own attitude, to an extended period of unfortunate conflictual relationships with its environment. (- 27)

Recovery lifts the weight of the past leading to innocent spontaneity

25.0 Condition : Spontaneity. A network is most successful when it acts spontaneously in response to emerging events rather than on the basis of some pre-defined

programme. However, the guidance of such instinctive certainty leads to misfortune unless it is correctly rooted in superior values.

25.1 The network can be confident of success when it acts on impulses involving no expectation of gain. (- 12)

25.2 The network's activity can succeed if each phase is carried out for its own sake and irrespective of any possible result. (- 10)

25.3 Even though the network acts without expectation of gain, it should be prepared to adjust to the possibility of misfortunes arising from external events. (- 13)

25.4 No catastrophe can deprive the network of its inherent qualities, provided it continues to uphold them. (- 42)

25.5 In the event of catastrophe arising from external causes, the network should take time to heal itself rather than call on external assistance. (- 21)

25.6 When the time is not appropriate, any spontaneous response by the network is likely to be counterproductive. (- 17)

The excesses of spontaneity are contained through conservation measures

26.0 Condition : Conservation. A network may be called upon to bind together, restrain, and care for valued features of society. Such an intimate relationship with the products of past initiatives is in itself valuable to a network's development.

26.1 Vigorous action by the network may be so obstructed that, to avoid misfortune, further efforts are best restrained. (- 18)

26.2 The forces restraining network action may be so superior that energy is best conserved in anticipation of a later opportunity. (- 22)

26.3 When there is an opportunity for action, the network should move forward with others sharing its intent, meanwhile preparing its defences against unforeseen problems. (- 41)

26.4 Prompt action by the network is necessary to forestall initiatives which are not self-restraining. (- 14)

26.5 The network may best counteract unruly action by changing its nature or diverting it into appropriate channels. (- 9)

26.6 The network may achieve a position in which its influence prevails because its action is no longer inhibited by opposing forces. (- 11)

Conservation measures ensure that support is provided where necessary

27.0 Condition : Support. A network should be attentive to the manner in which it supports both its own activities and

those of others able to contribute to the development of society.

27.1 Misfortune results when the network's self-reliance is undermined in aspiring to the apparent advantages of others. (- 23)

27.2 Misfortune results when the network fails to become self-reliant and persists in depending on others. (- 41)

27.3 The network cannot be successful if it seeks advantages for their own sake and thus becomes dependent upon them. (- 22)

27.4 When the network is in a position of influence, it should seek out others of the right quality to assist in achieving advances for society as a whole. (- 21)

27.5 If deficiencies in its mode of action prevent it from contributing effectively to the development of society, the network should seek the advice of those of superior values. (- 42)

27.6 When the network becomes a source of influence in sustaining society, it can best continue in this role by being aware of the dangers of such responsibility. (- 24)

Continual build-up of support leads to importance

28.0 Condition : Importance. Circumstances may be such that a network of superior values experiences a period of great potential influence. This condition is necessarily unstable and the possible transition to other conditions should be carefully explored, whatever sacrifices these may then demand.

28.1 In undertaking any new initiative under favourable conditions, the network should take extreme care in its preparations. (- 43)

28.2 Under favourable conditions, the establishing of a relationship with those of inferior values may offer the possibility of renewal to the network. (- 31)

28.3 If the network is reckless in its initiatives and ignores advice, favourable conditions are destabilized and catastrophe may result. (- 47)

28.4 The situation may be stabilized with the assistance of those of inferior values, but the result will be unfortunate if the network achieves this out of self-interest. (- 48)

28.5 If the network abandons its contacts with those of inferior values, the cultivation of its contacts with those of superior values will further destabilize the situation rather than leading to its renewal. (- 32)

28.6 Under exceptional conditions the task faced can be so dangerous that the network may have to accept that it may accomplish its aim only by sacrificing its very existence for the values in question. (- 44)

Excessive importance is undermined by persistence

29.4 Condition : Persistence. A network may succeed through persisting in its course of action, responding appropriately to difficulties as they emerge. In this way the difficulties may subsequently be used as a form of protection.

29.1 The network should avoid adapting permanently to dangers for this may prevent it from functioning appropriately in a normal environment. (- 60)

29.2 When faced with danger, the network should assess the situation and act with caution. (- 8)

29.3 In certain dangerous circumstances, inaction is preferable to action which may aggravate the situation for the network. (- 48)

29.4 In times of danger, the network can usefully base its relationships on simplicity of substance rather than on complex forms of protocol. (- 47)

29.5 Danger will be increased if the network has ambitions beyond its capacities and the opportunities of the moment. (- 7)

29.6 If the network becomes confused in its strategy in a highly dangerous situation, it is unlikely that this can be immediately remedied. (- 59)

Persistence is only effective if there are normative constraints

30.0 Condition : Normative constraint. By its nature a network is conditioned and unable to act freely. It may best achieve success by recognizing the beneficial limitations on which it can usefully depend. Through such voluntary compliance, a network develops the clarity of perception required for effective action.

30.1 The network should maintain its composure in the midst of the confusion of society, so it may concentrate attention on the initial phases of any new action. (- 56)

30.2 The network acts with greatest skill when striking a fruitful balance between extreme strategies. (- 14)

30.3 Recognition of the network's transitory nature should induce comprehension of how it is fulfilled by playing its role in historical processes, rather than encouraging despair or efforts to avoid despair. (- 21)

30.4 If the network is overactive it may rapidly deplete its internal resources, without achieving any lasting effect. (- 22)

30.5 At the peak of its activity the network may derive long-term benefit by recognizing the transitory nature of its preoccupations. (- 13)

30.6 In inducing discipline within itself or society, the network should eradicate the promoters of inferior values, whilst tolerating the weakness of those persuaded to follow them. (- 55)

Normative constraints operate through mutual influence

31.0 Condition: Influence. Success results from mutual attraction. This may be induced by a network of superior values whose openness to counsel is a fruitful influence on such relationships.

31.1 Until the intention of the network has a visible effect it has no positive or negative influence on society. (- 49)

31.2 The network runs the risk of misfortune if it acts before being impelled to do so by a genuine influence. (- 28)

31.3 To avoid humiliation, the network should cultivate restraint in selecting the influences to which it responds and should exercise control on the response itself. (- 45)

31.4 The influence of the network is most successful and widespread when it results from an appreciation of its intentions rather than from a deliberate effort to manipulate some target group. (- 39)

31.5 If the network's influence is primarily focussed on its own actions, such closure to outside influence in turn limits its influence upon society. (- 62)

31.6 Any attempt by the network to influence society through words alone is necessarily insignificant and without consequence. (- 33)

Influence can only be effective if it endures

32.0 Condition : Endurance. A network may be characterized by a self-renewing movement acting alternately on itself and on society. For a network of superior values this ensures a flexibility in response to the environment which is grounded on an inner directive that governs all its actions.

32.1 The network can only ensure enduring effects through careful action over a long period that precludes any form of precipitate action. (- 34)

32.2 If the strength of the network is greater than its material resources, successful control may avoid an inappropriate response. (- 62)

32.3 Inconsistency on the part of the network, in response to external events, leads to unexpected forms of humiliation. (- 40)

32.4 For the network to achieve success through persistence, it is necessary that the action should be appropriate. (- 46)

32.5 If the network undertakes an active role, it should remain flexible in adapting to circumstances in the light of its enduring values; whereas in a passive role, it should be consistent in conforming to external guidelines (- 28)

32.6 If the network is permanently agitated, any attempt to produce enduring effects is undermined. (- 50)

Endurance cannot continue indefinitely, therefore withdrawal takes place

33.0 Condition : Withdrawal. A network may usefully withdraw when faced with opposing forces favoured by the current circumstances of society. For the retreat to be constructive it should be carried out with acts of resistance which prepare the way for later counter-movement.

33.1 The retreating network should not take any initiative if it is in immediate contact with the opposing forces. (- 13)

33.2 Those of inferior values may maintain such close contact with the network that they are successful in achieving superior goals. (- 44)

33.3 The network may only achieve the freedom to retreat by taking responsibility for those who would otherwise prevent it, but this course carries its own risks. (- 12)

33.4 The network of superior values adapts easily and harmoniously to the process of retreat from those of inferior values who degenerate when deprived of such guidance. (- 53)

33.5 The network must judge the time for retreat correctly, and act firmly, or else run the risk of unpleasant discussion of irrelevant matters. (- 50)

33.6 Once the network has ceased to identify with the prevailing conditions it acquires the ability to act fully in following the most appropriate line of retreat. (- 31)

Withdrawal cannot continue indefinitely, hence power becomes evident

34.0 Condition : Power. A network of superior values may acquire great strength and run the risk of depending upon that strength alone. True power is only exhibited when that strength is used in the service of a higher cause.

34.1 If the network attempts to use its strength from an inferior position it courts disaster. (- 32)

34.2 As resistance breaks down, the network may easily become self-confident and lose the advantage of balanced use of its force. (- 55)

34.3 The network should avoid displays of power for their own sake, especially because of the complications to which they lead. (- 56)

34.4 When all resistance disappears, the network is free to use all its powers, although the less this is apparent the greater its effectiveness. (-11)

34.5 When all resistance has disappeared, it is no longer desirable for the network to act forcefully and decisively. (- 43)

34.6 The network should discontinue its initiative if, having proceeded too far in its actions, it encounters complications which hinder any further action. (- 14)



LA COOPERATION ENTRE LE HAUT COMMISSARIAT AUX REFUGEEES ET LES ONG

Nos lecteurs se souviendront de la participation du Haut-Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés à notre Forum mondial de Bruxelles 1980. Le compte-rendu de l'événement porte trace de la communication remarquée de M. Gilbert JAEGER, ancien haut-fonctionnaire représentant de cette organisation, sur la participation des ONG à l'action du HCR, et de ses interventions judicieuses dans le débat (1). Mais le temps progresse et le chef du Bureau de liaison avec les ONG d'affectation récente M. Guy PRIM veut bien nous transmettre la note d'information ci-après, qui montre le développement d'une coopération maintenant étendue à plus de 200 ONG (agences bénévoles). (2) Un rapport est actuellement en préparation sur l'ensemble des activités d'assistance du HCR. Nos dossiers sur les régions en voie de développement y feront place, dès la publication des documents aux fins des œuvres de l'UAI consécutives au Forum.

ROLE DU BUREAU DE LIAISON

Le Bureau de liaison avec les organisations non gouvernementales (ONG) a été créé en 1976, au sein de la Division des affaires extérieures du HCR, en raison de la forte augmentation du nombre d'ONG coopérant avec le Haut Commissariat et de la fréquence croissante des contacts ONG/HCR. Ce Bureau, qui sert de point de liaison entre le HCR et les ONG, a maintenant des liens avec plus de 200 organisations dans le monde.

1. Liaison

Nombreuses sont les ONG qui s'occupent des réfugiés et dont l'expérience et l'appui ont contribué à enrichir et renforcer les programmes du Haut Commissariat. Cependant, les organisations qui souhaitent aider les réfugiés en collaboration avec le HCR ont parfois du mal à se mettre en relation avec ses services compétents. Il convient aussi de rassembler des renseignements et d'établir des contacts avec les différentes ONG afin de pouvoir trouver des partenaires appropriés pour des projets spécifiques. En outre, il est nécessaire de coordonner les suggestions et les propositions faites par les ONG dans le cadre du programme général d'assistance du haut Commissariat.

Parmi ses principales fonctions, le Bureau de liaison avec les ONG a donc pour tâche de centraliser les demandes et les propositions des ONG et de coordonner l'activité du Haut Commissariat en ce qui concerne les ONG. Il peut également jouer un rôle dans l'évaluation de la participation des ONG aux projets d'assistance du HCR.

2. Information

Les ONG participent à presque tous les types d'activité du HCR. Cette participation revêt diverses formes, selon les besoins des réfugiés dans chaque situation et selon les moyens dont elles disposent. Le Bureau de liaison cherche à encourager un échange continu de renseignements et d'idées entre le Haut Commissariat et les ONG avec lesquelles il collabore afin de tirer le meilleur parti du précieux concours apporté par ces organisations aux programmes d'assistance en faveur des réfugiés.

Afin que des relations de travail s'établissent entre les différentes ONG et le HCR, il faut: 1) que les services régionaux ou organiques du HCR disposent des données nécessaires pour évaluer les ressources et les moyens des ONG ainsi que leur aptitude à pourvoir aux besoins de programmes particuliers, et 2) que les ONG, de leur côté, soient parfaitement informées de l'assistance requise et des besoins existants. Le Bureau de liaison s'emploie à promouvoir cette compréhension mutuelle.

Lorsque des relations de travail ont été établies entre le HCR et une ONG, d'autres services du Haut Commissariat comme la Section de financement des programmes et les bureaux du siège chargés des différents pays (Desks) surveillent l'utilisation des fonds et la mise en œuvre du programme. Le Bureau de liaison a alors pour tâche d'entrer en relation avec cette ONG, de rassembler des renseignements sur ses moyens et sa compétence d'ouvrir la voie à la coopération et de rester en contact avec elle en vue d'autres projets.

3. Promotion

De par leurs nombreux contacts locaux et leur domaine de compétence les ONG peuvent largement contribuer à informer l'opinion publique des problèmes des réfugiés et à mobiliser un appui financier public et privé pour les programmes en leur faveur. Le Bureau de liaison s'efforce de tenir les ONG au courant des activités de promotion et de financement des programmes du HCR et de leur fournir les documents d'information du HCR qui peuvent les aider à sensibiliser leurs auditeurs sur le sort des réfugiés.

4. Création de nouveaux liens avec les ONG

De nombreuses ONG, et en particulier celles qui sont établies en Europe et en Amérique du Nord, entretiennent des relations de longue date avec le HCR, mais un grand nombre d'autres ONG se créent dans les pays en voie de développement, et n'ont pas encore noué de liens avec le Haut Commissariat. Le Bureau de liaison s'efforce de promouvoir la coopération avec ces organisations et les encourage à inclure dans leurs programmes des activités visant à améliorer le sort des réfugiés. Par ailleurs, le Bureau est en rapport avec des ONG qui ont été créées pour remédier à des situations particulières de réfugiés. Ces organisations conçues à cet effet ont souvent besoin d'aide pour orienter leurs efforts vers les domaines où ils seront les

(1) Voir Procédings - Compte-rendu World Forum mondial 1980 - De l'international au transnational.

(2) Ce document ne donne pas une liste exhaustive des ONG avec lesquelles le HCR coopère les ONG citées ne le sont qu'à titre d'exemple.

5. Participation aux réunions d'ONG et contacts avec les organes de coordination des ONG

Le HCR collabore étroitement avec la Croix-Rouge internationale, à savoir le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), la Ligue des Sociétés de la Croix-Rouge et les Sociétés nationales de la Croix-Rouge, le Bureau de liaison représente le Haut Commissariat aux réunions périodiques organisées par la Ligue sur les catastrophes et les situations d'urgence et qui offrent aux ONG et aux organismes des Nations Unies intéressés l'occasion d'évoquer ouvertement leurs expériences et d'échanger des renseignements.

Le Bureau de liaison se réunit périodiquement avec le Conseil international des agences bénévoles (ICVA), organisation qui aide à coordonner les activités de plus de soixante ONG dans le monde entier, depuis son bureau de Genève. Le Bureau de liaison participe aussi, en qualité d'observateur, aux travaux du Groupe de travail sur les réfugiés et les migrations de l'ICVA, qui rassemble les représentants des principales ONG œuvrant en faveur des réfugiés.

Le HCR entretient des relations avec un certain nombre d'autres organismes regroupant des ONG selon leur pays d'origine ou le pays où elles exercent leurs activités. Ces organismes sont les sui-

vants : American Council of Voluntary Agencies (ACVA), Australians Care for Refugees (AUSTCARE), British Refugee Council (BRC), Committee for Co-ordination of Services to Displaced Persons in Thailand (CCSDPT), Comité permanent des organismes canadiens au service des réfugiés, European Consultation on Refugees and Exiles, et divers organismes des pays Scandinaves comme le Conseil danois pour les réfugiés et le Conseil norvégien pour les réfugiés. Il a également des liens étroits avec le Conseil œcuménique des églises (COE) qui agit à l'échelle internationale et coordonne les efforts d'un réseau d'organisations ecclésiastiques dans 65 pays.

6. Consultations ONG/HCR

Afin d'examiner ouvertement la coopération entre le HCR et les ONG tant du point de vue du HCR que de celui des ONG, le Bureau de liaison a organisé en mai 1981 des Consultations auxquelles ont participé 123 organisations non gouvernementales. C'était la première fois qu'un nombre aussi important d'organisations se réunissait avec le HCR pour poser des questions et examiner des problèmes liés à tous les domaines de la coopération HCR/ONG. A la suite de ces consultations il a été décidé de tenir d'autres réunions avec les ONG pour étudier, à l'échelle régionale, certains secteurs de coopération, comme l'information et le financement des programmes.

7. Documentation par l'intermédiaire du Centre international d'échanges d'informations sur l'intégration des réfugiés (IRIRC)

Le Centre international d'échanges d'informations sur l'intégration des réfugiés a été créé sur la recommandation du Séminaire d'étude sur l'intégration des réfugiés d'origine indochinoise dans les pays de réinstallation, organisé par le HCR en 1980, en collaboration avec le Comité intergouvernemental pour les migrations (CIM) et le Conseil international des agences bénévoles (ICVA). Le Centre a pour fonction de traiter les renseignements sur tous les aspects de l'accueil, de la réinstallation et de l'intégration des réfugiés. A cet effet, il a noué des liens avec les principales organisations gouvernementales, intergouvernementales et non gouvernementales s'occupant de la réinstallation des réfugiés. Les renseignements provenant de ces trois sources sont rassemblés et stockés au Centre de documentation de l'IRIRC à Genève. Ces données sont ensuite compilées et publiées.

8. Annuaire des ONG

Le Bureau de liaison avec les ONG a récemment établi un annuaire des ONG dans divers pays s'occupant de l'assistance aux réfugiés. La première édition a été publiée en juillet 1982. L'annuaire sera révisé et mis à jour afin d'inclure les nouvelles organisations et de tenir compte des changements concernant les ONG qui coopèrent avec le HCR.

LES PREOCCUPATIONS COMMUNES HCR-ONG

le HCR et les ONG avec lesquelles il collabore ont un objectif commun : assurer la protection des réfugiés ainsi que leur bien-être social et matériel. Les nombreux domaines dans lesquels ils coopèrent déjà témoignent de cette volonté commune. C'est grâce à l'association avec les ONG que les activités du HCR en faveur des réfugiés peuvent être menées à bien, en faisant appel aux compétences et à l'assistance de personnes concernées dans le monde entier.

1. Protection

Le HCR est le seul organe que la communauté internationale, par l'intermédiaire de l'Assemblée générale, ait chargé explicitement d'assurer la protection internationale aux réfugiés. Pour s'acquitter de cette tâche fondamentale, le Haut Commissariat entreprend diverses activités, dont la principale est d'assurer la protection des réfugiés contre le refoulement, c'est-à-dire contre le retour forcé dans un pays où ils ont de bonnes raisons de

craindre la persécution. Le HCR doit aussi encourager l'octroi de l'asile et veiller à ce

que les réfugiés soient traités de façon décente et humaine dans les pays d'asile. Nombre des normes relatives à la manière de traiter les réfugiés sont énoncées dans les instruments internationaux de base " concernant les réfugiés - la Convention des Nations Unies de 1951 et le Protocole de 1967 relatifs au statut des réfugiés. Jusqu'à présent, 93 Etats ont adopté l'un ou l'autre de ces instruments, ou les deux. En outre, bien des dispositions en faveur des réfugiés ont été complétées et, dans certains cas, élargies au niveau régional. Ainsi, la Convention de 1969 de l'OUA régissant les aspects propres aux problèmes des réfugiés en Afrique, contient une définition élargie du terme « réfugié », ce qui a donné au HCR une plus grande liberté d'action sur le continent africain. D'autres instruments ont également été adoptés à l'échelon régional, renforçant ainsi les dispositions initiales des instruments internationaux.

La mesure dans laquelle le HUN et les ONG peuvent coopérer dans le domaine de la protection internationale dépend à la fois des pays dans lesquels les ONG exercent leurs activités et du mandat qui leur est assigné. Amnesty International et la Commission internationale de juristes jouent un rôle utile en définissant les problèmes critiques et en appelant l'attention du HCR sur certains cas de refoulement ou de détention arbitraire. Dans un certain nombre de pays, les ONG sont extrêmement actives du point de vue de la réunion des familles de réfugiés séparées. Le Comité international de la Croix-Rouge, par exemple, a participé directement au programme de recherche des parents de mineurs cambodgiens non accompagnés se trouvant en Thaïlande. Les ONG contribuent aux activités du HCR, afin de promouvoir la protection internationale, en encourageant les gouvernements à accéder aux instruments de base relatifs aux réfugiés et en informant l'opinion publique de la situation particulière et des conditions précaires dans lesquelles se trouvent les réfugiés.

2. Assistance

Phase d'urgence :

Lorsque le gouvernement d'un pays d'accueil demande l'assistance du HCR pour faire face à une situation d'urgence concernant les réfugiés, le Haut Commissariat doit élaborer un programme visant à fournir aux réfugiés un abri, des vivres et de l'eau, des vêtements, des soins de santé et autres services de base. La mise en œuvre incombe soit au gouvernement intéressé, soit à un partenaire opérationnel choisi en coopération avec le pays hôte. Ce partenaire est souvent une ONG choisie en raison de son expérience et de ses compétences particulières. Si une ONG est déjà sur place lors de l'afflux de réfugiés, elle peut souvent participer au programme d'assistance dès le début. Par l'entremise de ses sections locales et de ses services organiques, elle peut fournir une aide rapide et efficace pour faire face à la situation d'urgence.

Ainsi, au début de l'afflux de réfugiés en 1976, le Gouvernement somalien a d'abord décidé d'exécuter lui-même le programme d'assistance du HCR. Le nombre d'arrivées augmentant, il a fallu toutefois chercher de nouveaux partenaires opérationnels. Aujourd'hui, trente-deux ONG avec un personnel expatrié de plus de 400 personnes œuvrent en Somalie. CARE est responsable du transport et de la logistique, y compris la réception, la surveillance et la distribution des vivres; Médecins sans frontières a envoyé six équipes médicales dans les camps, et OXFAM exécute un programme d'approvisionnement en eau et fournit du matériel et du personnel spécialisé pour le forage de puits.

Au Honduras, lorsque les réfugiés de pays voisins ont commencé à arriver en masse en 1980, un certain nombre d'ONG ont réagi rapidement. Un organisme de coordination, le Comité Evangélico de Desarrollo y Emergencia Nacional (CEDEN), a surveillé l'exécution du programme d'assistance jusqu'à ce que le HCR se charge de la coordination. Caritas a fourni des vivres et du personnel, Direct Relief Foundation (Etats-Unis d'Amérique) a envoyé des fournitures médicales et le Mennonite Central Committee a aidé à construire des logements provisoires pour les réfugiés. Beaucoup d'autres organisations ont participé aux opérations à titre bilatéral, notamment Catholic Relief Services qui a pris part à la distribution de vivres.

Depuis le début de l'afflux de réfugiés en 1975, les ONG œuvrent en Thaïlande, sous l'égide du Committee for Coordination of Services to Displaced Persons in Thailand (CCSDPT) (Comité de coordination des services aux personnes déplacées en Thaïlande). Leur nombre a augmenté avec celui des réfugiés: après l'arrivée massive de Khmers en 1979, le nombre d'organisations s'occupant activement des réfugiés a doublé et dépassé la cinquantaine.

Nombre des ONG en Thaïlande fournissent une assistance médicale: le HCR conclut avec elles des contrats de sous-traitance pour la fourniture de services de santé aux réfugiés et établit des normes et des directives afin de guider leurs travaux. L'International Rescue Committee, par exemple, depuis 1976 met en œuvre un programme médical en Thaïlande qui met l'accent sur l'auto-assistance des réfugiés. Les autres organisations qui ont fourni une aide médicale en Thaïlande sont l'American Refugee Committee, Catholic Relief Services, International Medical Teams, Médecins sans frontières, et Tear Fund. Des ONG comme CONCERN, Ecoles sans frontières et Redd Barna ont participé activement à l'éducation, l'orientation et la formation professionnelle des réfugiés. D'autres ont pris part à des activités diverses, comme la distribution de vivres, l'approvisionnement en eau, l'assainissement et la construction.

Solutions durables :

Après la phase d'urgence, on commence à chercher des solutions durables aux problèmes des réfugiés. Selon le statut du HCR, les solutions durables sont le rapatriement librement consenti, l'installation sur place et la réinstallation. Pour planifier l'assistance à long terme en vue de trouver une solution durable, il faut étudier la situation de façon approfondie et tenir des consultations avec le gouvernement intéressé, d'autres organismes des Nations Unies, des sociétés privées de consultants et des ONG œuvrant dans ce domaine. L'objectif final vise à permettre aux réfugiés d'avoir un niveau de vie comparable à celui de la population locale. Les ONG fournissent une assistance précieuse en créant et mettant en œuvre des services d'éducation et de formation; elles peuvent également contribuer à l'élaboration de projets générateurs de revenus qui aident les réfugiés à recouvrer leur équilibre psychologique et financier ainsi que la dignité requise pour faire face à leur nouvelle situation.

Lorsque le Zimbabwe est devenu indépendant, en 1981, la Fédération luthérienne mondiale a été chargée des opérations de rapatriement à partir du Botswana et a fourni des moyens de transport, des vivres et des couvertures jusqu'à la frontière. Une fois au Zimbabwe, les réfugiés ont été logés dans des centres d'accueil dirigés par le Gouvernement. Par la suite, ils ont été pris en charge par une organisation ecclésiastique locale, Christian Care, qui a mis en œuvre un programme de réadaptation. A l'heure actuelle, le HCR exécute un programme d'assistance en faveur des rapatriés en Ethiopie. En juin 1982, la Ligue des Sociétés de la Croix-Rouge a signé un accord tripartite avec le Gouvernement éthiopien et le HCR, aux termes duquel elle est devenue le « chef de file » des organisations chargées de l'exécution de ce programme. L'accord prévoit la partici-

pation d'ONG à ce programme, sous la direction générale de la Ligue. Lorsque l'installation sur place est considérée comme la solution durable adéquate, l'expérience des ONG est souvent capitale pour mettre en place une infrastructure qui permette aux réfugiés de subvenir à leurs propres besoins et de former une communauté viable. En Tanzanie, par exemple, la Fédération luthérienne mondiale a été chargée, en 1971, d'exécuter un programme en faveur de la zone d'installation de réfugiés d'Ulyankulu. Une fois parvenue à l'autosuffisance cette zone a été placée sous la responsabilité du Gouvernement tanzanien en 1980. Cette même année, les 36.000 réfugiés rwandais d'Ulyankulu sont devenus citoyens tanzaniens lors d'une cérémonie collective de naturalisation. Nombre des ONG qui collaborent avec le HCR participent à la tâche difficile qui consiste à aider les réfugiés à s'adapter à leur nouvel environnement et prennent part activement à une ou plusieurs phases du processus de réinstallation. Entre autres activités de réinstallation, les ONG cherchent à faire « parrainer » les réfugiés, ce qui est indispensable pour qu'ils puissent être admis à titre permanent dans des pays comme les Etats-Unis et le Canada. Dans le pays de premier asile, elles contribuent à préparer les réfugiés à la réinstallation en leur donnant des cours de langue intensifs et des cours d'orientation culturelle. Dans le pays de réinstallation, elles les aident à trouver un logement, un emploi et des services d'enseignement. Les ONG contribuent souvent efficacement à préparer les collectivités d'accueil à l'arrivée des réfugiés et à créer un climat social favorable aux nouveaux venus.

La création des Joint Voluntary Agencies (JVA) a joué un rôle clé dans la réinstallation des réfugiés d'origine indochinoise aux Etats-Unis. Grâce aux efforts déployés par l'American Council of Voluntary Agencies (ACVA), un certain nombre d'organisations américaines ont été chargées, dans le cadre de ce programme spécial de réinstallation, de sélectionner les candidats pour le compte de tous les autres organismes des Etats-Unis coopérant à cette entreprise. En rationalisant le processus de sélection, en rassemblant des renseignements généraux sur les réfugiés et en choisissant leurs « parrains », les JVA ont permis l'exécution systématique et ordonnée de cet important programme de réinstallation.

Dans le cadre d'un autre programme de réinstallation au Royaume-Uni, Ockenden Venture a aidé des « réfugiés de la mer » vietnamiens dans leur pays de premier asile et lors de chaque étape du processus de réinstallation. La Commission internationale catholique pour les migrations (CICM), qui a des ramifications dans 48 pays, finance les frais de voyage pour l'émigration à l'étranger et fournit une assistance technique et sociale avant que les réfugiés ne quittent

le pays de premier asile et après leur arrivée dans leurs nouveaux foyers. Ces dernières années, un effort spécial a également été consenti pour réinstaller des groupes vulnérables comme les mineurs non accompagnés, les handicapés et les personnes âgées. Dans le cadre d'un récent programme de recherche, des travailleurs sociaux détachés par les ONG auprès du HCR ou employés directement par ce dernier ont interviewé des mineurs non accompagnés dans des camps de réfugiés d'Asie du Sud-Est en vue de trouver la meilleure solution dans chaque cas. Dans cet esprit, le HCR a coopéré étroitement avec le Conseil international des agences bénévoles (ICVA), Radda Barnen, l'Union internationale de protection de l'enfance (UIPE), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et le Service social international (SSI).

Services sociaux

Beaucoup d'ONG sont particulièrement bien équipées pour fournir des services sociaux aux réfugiés dont la situation déjà angoissante est souvent aggravée par des différences culturelles et linguistiques et l'ignorance de la législation étrangère et de la structure de la protection sociale. Les conseillers des ONG en matière d'orientation sociale, qui connaissent bien les mesures sociales et juridiques en vigueur dans les pays d'asile ainsi que les conditions sociales et psychologiques des réfugiés, peuvent être d'un immense secours pour aider les réfugiés à s'adapter à leur nouveau milieu. Les réfugiés ont souvent besoin d'être orientés aussi bien dans le pays de premier asile que dans le pays de réinstallation.

La Conférence des églises de toute l'Afrique (CETA) fournit de nombreux services d'orientation sociale aux réfugiés dans certains pays d'Afrique. Les églises appartenant à cette organisation emploient des travailleurs sociaux ayant la formation requise et qui peuvent donner des conseils professionnels et personnels aux réfugiés.

Le Service social international (SSI), organisme mondial de consultation qui collabore étroitement avec le HCR, s'occupe depuis plus de cinquante ans des problèmes sociaux posés par les migrations aussi bien forcées que volontaires. Il aide les réfugiés à surmonter leurs problèmes de travail et d'intégration et à prendre contact avec les membres de leur famille qui sont à l'étranger. Dans le domaine de l'enseignement, l'Entraide universitaire mondiale (WUS) s'emploie tout particulièrement à assister les réfugiés d'Afrique australe et d'Amérique latine en leur octroyant des bourses d'études supérieures. Cette organisation fournit également des conseils en matière d'études ainsi que des conseils juridiques aux étudiants réfugiés dans de nombreux pays, et a contribué à fournir du matériel d'enseignement aux écoles des camps de réfugiés.

3. Affaires extérieures

a) Financement des programmes

La contribution financière des ONG au budget du HCR est relativement faible par rapport à celle des pays donateurs (5,2 % du budget total en 1980 et 3,3% en 1981), mais l'apport des ONG en espèces et en nature ne constitue qu'un aspect de leur appui. Les différentes activités de coopération décrites plus haut montrent que les ONG contribuent considérablement aux programmes du HCR en fournissant divers services dans le cadre du programme général d'assistance. Par ailleurs, les campagnes de promotion communes lancées par le HCR et des ONG ont parfois produit des résultats remarquables. En 1978, le Haut Commissariat et des organisations norvégiennes ont rassemblé plus de 15 millions de dollars des Etats-Unis en une seule soirée. Pendant la campagne nationale organisée au Danemark au début de 1981, environ 7 millions de dollars E.-U. ont été recueillis. Des résultats analogues ont été obtenus en Suède. Aux Pays-Bas, les efforts de Stichting Vluchteling ont permis de rassembler plus de 4,6 millions de dollars pour les programmes du HCR en 1981.

Outre leur contribution financière directe au programme du HCR, les ONG font une large place à l'assistance aux réfugiés dans leurs propres budgets et programmes. Cette participation directe des ONG à l'aide aux réfugiés complète utilement les efforts du HCR.

b) Information

En coopérant dans le domaine de l'information, le HCR et les ONG peuvent faire

beaucoup pour sensibiliser l'opinion publique aux problèmes et aux besoins des réfugiés.

Le HCR informe en permanence toutes les ONG avec lesquelles il collabore. La Section de l'information leur fournit, sur demande, des renseignements d'ordre général, des films, des photographies et autres documents pour des expositions sur tous les problèmes de réfugiés. «Réfugiés», publication mensuelle du HCR, comprend une section intitulée « Forum ONG », destinée à favoriser l'échange d'idées et de données d'expérience entre les ONG et le HCR. Des films ont été réalisés en co-production avec les ONG comme le Conseil danois pour les réfugiés et AUSTCARE, et des productions tripartites ont également été organisées entre des ONG, des chaînes nationales de télévision et le HCR.

La coopération avec les organisations non gouvernementales est une composante fondamentale dans tous les domaines d'activité du HCR, qui en mesure pleinement l'importance. Le Haut Commissariat ne ménage aucun effort pour étendre et consolider ses relations avec les ONG, afin de mieux répondre aux besoins des réfugiés. Il accueille favorablement les initiatives prises par toute ONG souhaitant collaborer dans le domaine de l'assistance aux réfugiés.

Pour de plus amples renseignements, prière de s'adresser au :
Bureau de liaison avec les organisations non gouvernementales HCR
154, rue de Lausanne
1202 Genève (Suisse)





LA FAO ET LES ONG

LA PARTICIPATION POPULAIRE AU DEVELOPPEMENT AURAL

CE QUI VEUT DIRE AUSSI PARTICIPER A LA DEFINITION DES PRIORITES

par James A. Aremo*

La FAO est un bon exemple d'institution intergouvernementale spécialisée qui, dans le système mondial des Nations-Unies, a pris un solide point d'appui sur les organisations non gouvernementales.

L'ample notice de l'Annuaire de l'UAI - introduite par un index de plus de trois pages consacrées à des centaines d'antennes diverses de la FAO, - définit ces relations sous les deux formes de statuts consultatifs accordés aux associations et de comités nationaux qui sont autant d'agents de relation avec les gouvernements et les populations.

L'UAI s'honore de relations continues avec la FAO, dans l'exercice de sa fonction associative d'études et d'information, qui ont été marquées par une suite de conférences réunies conjointement et par la participation active de la FAO au Forum mondial de Bruxelles 1980. Aussi bien, en ouvrant ici les dossiers destinés au Colloque de réflexion de 1984 sur « l'identité associative et la participation des OING en Afrique », avons-nous immédiatement songé à y insérer de récents articles de la revue « Gérés » qui ont valeur de documents consacrés aux ONG et particulièrement à « la participation populaire au développement rural » dans le tiers-monde en général mais notamment en Afrique et en région afro-arabe.

En juillet 1979, la Conférence mondiale sur la réforme agraire et le développement rural (WCAPRD) fut convoquée à Rome sous les auspices de la FAO dans le but de réunir les institutions internationales et la communauté mondiale en général, en vue de discuter des stratégies de promotion du développement rural et de lutte contre la faim et la malnutrition. Lors d'un examen préalable de la situation internationale, l'opinion prévalante était que les plans de développement des pays du Tiers monde étaient beaucoup plus des pétitions de principe que des programmes d'action concrets susceptibles d'alléger la pauvreté des ruraux et de les tirer de l'arriération pour leur apporter la prospérité et les faire accéder à de meilleures conditions de vie. La croissance, objectif qui domine les plans, déclare-t-on, a bien peu à voir en réalité avec les objectifs de redistribution. Les conclusions auxquelles on aboutit furent les suivantes :

- la pauvreté rurale s'aggrave;
- les taux de croissance ne sont pas proportionnels à la diminution de la pauvreté rurale, c'est-à-dire que la pauvreté s'accroît aussi rapidement dans les pays à taux de croissance élevé que dans ceux où les taux sont faibles;

- la relation entre la pauvreté et le rapport terre/population n'est pas évidente, car la pauvreté s'aggrave tout aussi rapidement dans les pays ayant des terres en abondance que dans ceux ayant moins de terre arable disponible par habitant. Il est apparu qu'en général les tendances de la croissance dans la plupart des pays en développement, au cours des années 60 et 70, ont plutôt favorisé les gros exploitants et les grands propriétaires, ainsi que les agglomérations urbaines au détriment des pauvres et des sans-terre des régions rurales.

Si la Conférence mondiale de l'alimentation de 1974 s'est essentiellement penchée sur les problèmes relatifs au fléchissement de la production alimentaire et à la situation déprimée de la sécurité alimentaire mondiale, la WCARRD s'est intéressée surtout aux déséquilibres, connus depuis longtemps, qu'ont fait naître les petites enclaves du secteur moderne au sein de la masse énorme des démunis du monde rural. Des inquiétudes ont été exprimées à propos du manque de participation populaire aux niveaux de la prise de décision, de la conception et de l'exécution de projets et programmes ostensiblement destinés à améliorer le

sort des populations. La participation minimale des femmes a été dénoncée comme une lacune faisant le plus grand tort aux efforts de développement puisque les femmes sont les principales productrices de denrées alimentaires dans les pays en développement. A cet égard, le rôle positif que les organisations non gouvernementales (ONG) ont déjà joué et devront jouer a particulièrement retenu l'attention.

Règles et principes. Le programme d'action de la WCARRD a formulé les règles et principes suivants relatifs à la participation populaire au développement rural et à la réforme agraire, à savoir que :

• Les politiques et programmes touchant les systèmes agraires et ruraux devraient être exécutés avec la pleine compréhension et participation de la population rurale, jeunes compris, et de leurs organisations de tous niveaux; les actions de développement devraient correspondre aux besoins des diverses catégories de ruraux pauvres;

* James Aggrey Aremo, Secrétaire général adjoint (Pro-lets) du Conseil de la campagne mondiale contre la faim, des plus importantes ONG de ce pays. L'auteur s'exprime ici à titre strictement personnel.

- Il est au préalable indispensable à la réussite du développement rural de faire prendre conscience aux ruraux des problèmes et possibilités de développement du secteur rural et d'améliorer les rapports entre les agents de développement et les masses, grâce à un système de communication efficace;
- Les femmes doivent contribuer à parité avec les hommes aux processus socio-économiques et politiques du développement et profiter pleinement de l'amélioration des conditions de vie en zone rurale. La FAO a été chargée de l'exécution du Plan d'action en collaboration avec les gouvernements et la communauté internationale.

Depuis la conférence, les gouvernements, et en particulier la FAO, ont déployé de grands efforts pour que ce plan d'action soit effectivement mis en œuvre. En Afrique, l'expérience s'est révélée plutôt pathétique. On a découvert qu'il est plus facile de parler de mobilisation des masses que de la susciter concrètement. Par-tout, les efforts des pouvoirs publics en vue d'organiser la participation populaire à des projets de développement se sont heurtés à de nombreuses contraintes, entre autres le manque de personnel et de ressources financières et même d'engagement politique sérieux. On sait par expérience que la participation populaire au développement rural ne peut être obtenue que grâce à un cadre institutionnel créé par les intéressés eux-mêmes, qu'il s'agisse de coopératives, d'associations d'entraide, ou de projets où les ONG ont un plus grand rôle à jouer. En ce qui concerne le Kenya, par exemple, le succès remporté par le mouvement « Harambee » est imputable à l'élan que lui ont donné des ONG locales. Et il faut reconnaître que dans ce pays les ONG sont des agents importants de promotion du développement rural; elles ont reçu, en conséquence, tous les encouragements et l'appui que l'on a été en mesure de leur accorder.

Même si dans de nombreux pays africains le rôle des ONG a été reconnu et qu'on les tient pour d'excellents collaborateurs, les relations de ces dernières avec les organisations de l'Etat ne sont pas toujours très cordiales. Les difficultés qui se sont élevées entre les ONG et les pouvoirs publics sont dues en partie aux origines de ces dernières, aux aides financières et politiques dont elles bénéficient et, dans certains cas, à des objectifs conflictuels. Ceci nous amène à poser quelques questions fondamentales: qu'est-ce qu'une ONG, quel est le rôle des ONG dans le cadre de leur mandat et des objectifs généraux qu'elles se sont fixés par rapport aux objectifs et stratégies formulés par le gouvernement des pays où elles déploient leurs activités ?

L'histoire de l'implantation du développement et de la croissance des ONG en Afrique est multiforme et quelquefois difficile à saisir.

ONG provenant des organisations communautaires et des groupes d'entraide. En Afrique, l'organisation sociale traditionnelle se fonde essentiellement sur la parenté et les liens tribaux. La plupart des Africains vivent encore dans des villages où la parenté est le lien le plus fort qui puisse unir des individus; ce sont les relations de parenté qui déterminent au plus haut degré le rôle que chacun doit tenir dans les activités économiques et culturelles de la communauté. Naguère la terre, facteur de production fondamental, était la propriété de la collectivité, et, le plus souvent, l'accès à la terre dépendait de la décision des anciens du village. Quand il s'agissait des « équipements collectifs », c'était l'action collective qui intervenait. En voie de disparition. Ce type d'organisation sociale s'érode peu à peu sous l'action de la modernisation, mais c'est de lui que sont issues la plupart des organisations et associations d'entraide africaines. Avec l'émergence des aspirations à la vie moderne, certaines de ces associations d'entraide sont devenues peu à peu des ONG dont le statut a été officiellement confirmé. Ces groupes se sont organisés pour cultiver des terres en commun, construire des écoles, des dispensaires, des systèmes d'adduction d'eau, de routes, etc. Notons, car cela est important, que la contribution des femmes à ces activités a toujours été beaucoup plus massive que celles des hommes. En Tanzanie, ces associations ont été officiellement réorganisées afin qu'elles constituent la base des villages Ujamaa. Les véritables institutions populaires appartiennent à cette catégorie d'ONG, avec laquelle l'Etat interfère peu.

Les ONG d'origine confessionnelle. Avec la colonisation de l'Afrique, les Eglises d'Europe et d'Amérique créèrent des organisations et des sociétés, non seulement à des fins d'évangélisation, mais aussi afin d'améliorer la vie matérielle de leurs fidèles. Aujourd'hui en Afrique, la grande majorité des ONG dépendent d'Eglises de différentes confessions. Certaines d'entre elles sont autochtones et plus ou moins indépendantes vis-à-vis des Eglises métropolitaines, mais un bon nombre d'organisations ont leur siège à l'étranger. De même que les associations d'entraide elles sont généralement tout à fait indépendantes du gouvernement, bien que dans certains cas celui-ci fournisse un appui important en personnel et en argent.

Les ONG en liaison avec des organisations bénévoles étrangères laïques. Certaines ONG ont démarré en Afrique sous forme d'organisations bénévoles internationales, par exemple les Comités nationaux de la campagne mondiale contre la faim/Action pour le développement, qui existent dans plusieurs pays d'Afrique, ou la Croix-Rouge.

Les ONG d'Etat. Même si les ONG de cette catégorie ne sont pas vraiment « non gouvernementales », elles mènent leurs affaires comme bon leur semble. Mais elles sont plus ou moins financées par le gouvernement en vue de répondre aux besoins de groupes spécifiques et tendent à avoir une orientation nationale.

En Tanzanie, elles ont complètement été absorbées par l'Etat.





A female trainee learns tractor driving at the Botswana Agricultural College at Gaborone. Trainees are benefiting from WFP supplies. WFP/FAO photo by T. Fincher.

Quelques réussites. Comme nous l'avons déjà dit, les ONG d'Afrique ont une histoire très variée, ce qui se reflète dans leurs activités et le rôle qu'elles ont dans le développement socio-économique des sociétés où elles se sont insérées. Toutes n'ont pas été des instruments du développement rural et de mise en œuvre du Plan d'action de la WCARRD. Toutes n'ont pas réussi et, en fait, certaines d'entre elles ont rencontré de sérieuses difficultés. Une évaluation de l'intervention des ONG dans le développement montre qu'elles appuient surtout les projets destinés à améliorer les conditions de vie de la population, et en particulier des ruraux pauvres.

Succès remportés par les ONG africaines. Celles-ci se proposent en général de soulager la pauvreté, la faim et la détresse des populations. Certaines ONG n'ont que des activités d'urgence en cas de calamités naturelles et autres; d'autres ont cherché à prendre en main les problèmes de développement des communautés les plus pauvres et les plus démunies.

Les ONG ont réussi dans les domaines suivants :

Intervention là où le besoin s'en fait le plus sentir. Au Kenya et ailleurs en Afrique, les ONG ont tendance à sélectionner les projets qui cernent au plus près les besoins de la population et ce, au moment le plus opportun: du fait même qu'elles ne disposent pas de moyens comparables à ceux des gouvernements, la plupart de leurs projets sont de dimension modeste, faciles à gérer et à exécuter, particulièrement en ce qui concerne les projets

d'accroissement de la production alimentaire. Même s'il est exact que l'effet à long terme de ces programmes d'intervention ne peut être complètement connu, on peut affirmer sans crainte de se tromper que les résultats ont été positifs et ont eu un impact sur la procédure de conception des projets dans les pays africains; et cela me semble particulièrement vrai du Kenya.

L'éveil des communautés. L'une des fonctions les plus importantes des ONG en Afrique est d'être l'un des circuits par l'intermédiaire desquels la population a la possibilité de prendre conscience de ses besoins et de la nécessité de faire quelque chose pour s'en sortir. Les ONG ont très souvent réussi à mobiliser la population en vue d'accroître la production locale de denrées alimentaires. Elles ont fourni dans de nombreuses régions d'Afrique conseils techniques et intrants agricoles à des conditions raisonnables (et bien souvent sous forme de dons), ou sous forme de « vivres contre du travail ».

Mobilisation des ressources de développement. La plupart des ONG sont des circuits commodes pour mobiliser des ressources internes et externes en vue de financer des projets communautaires. Au Kenya, par exemple, le mouvement « Harambee » commence par organiser les ressources populaires à la base avant que le gouvernement ne fournisse sa propre contribution. Cela est également vrai de la Tanzanie où la doctrine Ujamaa encourage l'autosuffisance.

Si on compare les ressources mobilisées au cours de la dernière décennie par les ONG locales avec celles mobilisées par

les ONG étrangères, on s'aperçoit que ces dernières ont fourni, en raison de la richesse de leurs pays, de fortes sommes pour financer le développement au niveau du village. En général, les ressources de ces ONG ont comblé des vides que les gouvernements nationaux, dont les ressources sont limitées, auraient laissé béants.

Contraintes et conflits. Les activités des ONG ne sont pas toujours couronnées de succès. La raison est inhérente à la nature même des projets qu'elles appuient et qui exigent presque toujours la participation populaire.

Insuffisance d'engagement et de volonté politique de la part des gouvernements.

Pour s'attaquer efficacement à la pauvreté en zone rurale, il faudrait, outre la collaboration de la population, que la nation change radicalement de politique et réoriente son organisation économique et sociale. Pauvreté, pour les populations rurales, signifie n'avoir accès ni à la terre, ni à la nourriture, ni à l'habillement, ni au logement, ni à l'éducation, ni aux soins médicaux.

Malgré de nombreux projets de production vivrière mis sur pied par les ONG et les pouvoirs publics, les sans-terre ne peuvent en tirer de grands avantages s'ils continuent à mener une vie d'ouvriers agricoles à la merci des grands propriétaires. La lutte des ONG contre la pauvreté continuera à être tenue en échec tant que les gouvernements concernés n'effectueront pas une redistribution équitable de la terre.

On sait par expérience que, lorsque le régime foncier est inéquitable, il ne suffit pas de promulguer des lois de réforme pour obtenir un changement. La plupart des pays ont promulgué des lois de ce genre, mais trop souvent ce ne sont que des opérations de maquillage, car l'appareil d'Etat recule devant le front que lui opposent les grands intérêts locaux ou internationaux et n'a garde d'imposer l'application des réformes. De l'avis général, les ONG et les gouvernements ne sauraient à eux seuls faire du développement rural, ils ne peuvent que le faciliter. Il faut donc agir par l'intermédiaire des associations d'entraide et des coopératives, car le développement rural n'est autre que le développement des personnes, de leur vie et de leur environnement.

Autorité supérieure. Malheureusement, dans presque tous les pays d'Afrique, la législation des coopératives, et même les associations d'entraide, visent à limiter la prise de décision populaire relative aux projets qui concernent le peuple. Les ministères et les hauts fonctionnaires de la compétence desquels dépendent ces institutions disposent d'un pouvoir bien supérieur. Les fonctionnaires ont, en effet, le pouvoir discrétionnaire de créer, dissoudre et convoquer des commissions de contrôle et d'approuver les budgets et

projets de développement des organisations. La loi qui apparemment est là pour protéger les intérêts des adhérents usurpe en fait leurs pouvoirs. Dans de nombreux projets d'entraide ou coopératifs soi-disant réussis, la population concernée, en fait de participation, se borne à fournir le travail mais se voit exclue de la planification et de l'exercice du choix des priorités. Les pouvoirs publics se substituent, la plupart du temps, à la population comme si celle-ci, était complètement dépourvue d'idées, ce qui est archaïque. A chaque étape du développement les gens savent parfaitement bien quels sont leurs besoins. Et de même qu'ils produisent leur propre nourriture s'ils ont de la terre à cultiver, de même, s'ils sont libres de le faire, on peut être sûr qu'ils sauront déterminer leurs priorités de développement et agir en conséquence. La plupart des ONG étant des organisations sans buts lucratifs, elles disposent de ressources insuffisantes pour recruter un personnel qualifié en matière de planification et de gestion de projet. Très souvent, les projets sont mal préparés et les gestionnaires illettrés ou insuffisamment formés. En raison de cette situation, les ONG africaines dépendent largement de l'aide que leur accorde l'Etat pour formuler et diriger le projet. Le gouvernement en profite donc pour intervenir dans les activités, sans ménagement pour l'autonomie et l'indépendance des ONG. Le fait politique. L'examen de la situation africaine révèle que la politique interfère toujours avec les activités des ONG. En premier lieu, les dimensions du projet, le choix de la zone, les allocations de fonds sont presque toujours décidés en fonction de considérations politiques - et les pro-



A young mother with her child in the Cubucare Sector. Southern zone, Guinea (Bissau), listening to address being made

jets réussis servent souvent de véhicules aux ambitions des politiciens locaux. Les ONG d'origine étrangère ont quelquefois éveillé les soupçons. Dans certains cercles on les a accusées d'introduire des influences et des idéologies d'ailleurs. Cette hostilité latente a toujours empêché les ONG de réaliser pleinement leurs objectifs.

On ne peut comprendre les rapports qui s'établissent entre les pouvoirs publics et

les ONG au niveau de leurs activités quotidiennes si on ignore l'histoire et les objectifs que s'est fixés telle ou telle ONG. Il a été généralement admis, lors de la Consultation internationale de la CMC/AD en décembre 1980, que les ONG ont potentiellement un rôle beaucoup plus important à jouer que les gouvernements en ce qui concerne l'exécution du Plan d'action de la WCARRD.

En Afrique, les efforts déployés pour organiser les activités de suivi du Plan d'action se sont avérés infructueux au niveau régional, et, au niveau national, les gouvernements n'ont fait que poursuivre la réalisation des programmes et projets inscrits au Plan sans pour autant réorienter leurs politiques de façon à intensifier les activités recommandées par le Plan d'action.

Si, comme au Kenya, les gouvernements s'engagent à accorder toute l'aide nécessaire aux ONG, celles-ci pourront déployer pleinement leurs efforts en faveur du développement rural et de la lutte contre la faim. Mais l'amélioration des conditions de vie des nécessiteux dans les pays qui refusent d'admettre ces principes n'est pas pour demain.



Photo. ILO

References :
James A. Aremo. *The Hole of the African Non-Governmental Organization in the Fight against Hunger*.
Mem. les comités CMC/AD et les projets de développement rural dans trois pays africains : Gambre Kenya et Tanzanie (DDA, CMC/AD/80-7)
Julius K. Nyerer. *Le développement* (WCARRD/LIM/5/14 juillet 1989).
Reunion CMC/AD de planification régionale sur la formation à la formulation de projet.
Plan quinquennal 1979-83, Kenya

II

LE DEVELOPPEMENT N'EST PAS UNE DEMARCHE POLITIQUEMENT NEUTRE

C'EST POURQUOI LES ONG EVEILLEN SOUVENT LES SOUPÇONS DES GOUVERNEMENTS

par Harsh Sethi*

L'expression « organisation non gouvernementale » (ONG) désigne un univers varié et plutôt confus. Il s'agit normalement d'organisations qui se distinguent de l'appareil d'Etat; organisées sur une base bénévole, elles s'efforcent d'atteindre des buts divers. Ce sont des universités, des centres de recherche, des partis politiques, des institutions religieuses, des syndicats ou bien des organismes privés qui exécutent sur le terrain des projets de développement et des programmes. Dans cet article je ne m'occuperai que d'un seul type d'ONG : les organisations bénévoles privées à buts non lucratifs qui se consacrent à la formulation, l'étude et l'exécution de projets de développement « au ras-du-sol ». Ces organisations mettent l'accent sur des projets orientés vers l'action auxquels elles adjoignent souvent des activités de recherche. En Inde elles sont juridiquement reconnues par la *Societies Registration Act* de 1861; elles disposent de leurs propres fonds, mais peuvent aussi recevoir des fonds de sources extérieures ou du gouvernement. Les groupes auxquels elles s'intéressent sont les secteurs marginaux de la population - ceux dont les besoins fondamentaux et les droits sont souvent dédaignés (1).

Cet article se propose d'explorer les rapports qu'entretiennent ces organisations avec les pouvoirs publics et les raisons pour lesquelles ces rapports sont souvent tendus et empreints d'une méfiance mutuelle; il examinera également les possibilités de coopération pour une action commune. La plupart de mes analyses se référeront à l'expérience indienne, de ces dix dernières années notamment. Paupérisation croissante. La pauvreté, le chômage, l'inégalité et les disparités régionales en Inde ont déjà fait l'objet de nombreuses analyses (2). Il convient cependant d'attirer l'attention sur deux aspects particuliers de la situation. Le premier est la paupérisation et la marginalisation croissantes de la population des secteurs non organisés, et ce, malgré une pléthore de projets publics et privés. Le second concerne l'activité, elle aussi croissante, des conflits - à la ville comme à la campagne - à mesure que la lutte pour la vie s'intensifie. L'énormité même de la tâche exige une approche fraîche et ouverte et le concours d'une multitude de

stratégies et d'organisations. Il y a, en somme, assez de travail pour tous. Le sixième Plan quinquennal réitère les priorités nationales du développement rural et des services ruraux. On y reconnaît explicitement la nécessité de la participation populaire et de l'organisation des pauvres des campagnes afin que les

bienfaits du développement les atteignent. Le plan admet également que l'administration et les organisations d'Etat n'ont qu'une marge de manœuvre limitée, prisonnières qu'elles sont de leurs principes et règlements. On pourrait croire qu'un tel environnement s'avère idéal pour les activités des ONG, eh bien que l'on se détrompe ! L'administration n'a jamais déclaré noir sur blanc que les ONG n'ont pas de place dans le développement, mais, en pratique, l'idée que ces dernières puissent être mobilisées pour des objectifs de développement est considérée d'un très mauvais œil, et peut-être non sans quelque raison.

Des motifs de conflit. La méfiance que suscitent les ONG est partiellement imputable à l'hétérogénéité de ces organisations. Elles diffèrent entre elles de bien des façons, par exemple, du point de vue idéologique, mais aussi par leurs objectifs, leur style de travail, leur composition sociale, leurs assises financières et sources de financement, leur taille. Il est malaisé d'avoir une attitude bien définie devant une telle variété d'organisations et d'activités. Généralement, l'opposition des pouvoirs publics aux ONG naît de l'idée que ces derniers se font de ces organisations. On présume que toutes les ONG sont constituées d'humbles travailleurs, sincères et dévoués à la cause. C'est assez surprenant parce qu'on ne s'attend à rien de tel de la part des milieux politiques et administratifs. Aussi quand les ONG ne se conforment pas à cette image idéalisée - et la plupart du temps on voit en elles des véhicules pour des politiciens qui ne sont plus tout à fait en selle ou des activistes ambitieux, ou encore des écrans derrière lesquels s'agitent des partis politiques - la tendance est de s'en désintéresser et de les mettre toutes dans le même panier. La plupart des ONG sont de petites organisations qui opèrent localement, traits qui leur donnent un gros avantage sur

d'autres organisations. Etant de petite taille, elles ont rarement les problèmes de hiérarchie et de bureaucratie qui freinent les organisations plus importantes de leur pays - les institutions officielles de développement. Elles peuvent agir rapidement et efficacement en fonction de la demande locale. Elles connaissent les problèmes du lieu puisqu'elles sont implantées dans une réalité locale. N'ayant pas de fonctions « désagréables » à exercer (perception des impôts, maintien de l'ordre) la plupart des ONG ont la faculté de tisser des liens étroits avec les groupes au service desquels elles se sont mises. Mais, et c'est là le paradoxe, ces avantages mêmes - de taille et d'implantation - deviennent souvent des chaînes. Leur petite taille écarte d'elles un grand nombre d'activités de plus grande envergure. Leur engagement dans les affaires locales les implique dans la politique locale et, en se soumettant aux volontés de la population du lieu, elles perdent souvent de vue les intérêts régionaux ou nationaux. Après tout, les problèmes ne sont pas toujours d'origine locale et ne demandent pas toujours une solution à ce niveau. Faute d'une vision plus large et en raison d'une efficacité à court rayon, la plupart des ONG deviennent des groupes de pression locaux.

La classe moyenne. Tout le monde sait que les cadres des ONG proviennent généralement des milieux motivés et radicalisés de la classe moyenne. Ces cadres sont souvent plus qualifiés que ceux de l'administration locale. Leur compétence professionnelle et leur idéalisme leur permettent de travailler dans des régions reculées avec les sections les moins privilégiées de la population et d'être plus compétitifs et rentables que l'organisme officiel de développement. La encore cette force même peut être source d'instabilité et de faiblesse. Les cadres issus de la classe moyenne se sont montrés notoirement instables. Ils se lancent dans ce genre d'activités avec beaucoup d'idéalisme et de dévouement, certes. Mais ces valeurs ont besoin d'un soutien et demandent un milieu de travail

(*) Harsh Sethi est directeur adjoint de l'Indian Council of Social Science Research, New-Delhi

(par exemple le Mouvement national pour l'indépendance) ou bien une direction de nature extrêmement charismatique. Mais ce cas, comme nous le savons tous trop bien, se présente assez rarement. Une fois passés les premiers moments d'euphorie, les tensions normales d'une nouvelle installation, de devoir assumer des responsabilités familiales, etc., commencent à être ressenties intensément. Les cadres se mettent à penser que leurs capacités professionnelles ne sont pas pleinement exploitées et qu'ils feraient mieux de travailler dans une ambiance mieux organisée. L'isolement, le manque de contacts sociaux et de stimulants intellectuels, les privations physiques même que les agents du développement doivent subir, tout contribue à un niveau élevé de mobilité. Comme les ONG dépendent pour leur viabilité de ces cadres, il est rare qu'elles puissent supporter leur perte et, de ce fait, plient bagage. Les organisations se sont souvent efforcées de former des cadres locaux, mais avec bien peu de succès. Ce n'est pas parce que les capacités manquent, ou que les ruraux ne sont pas à la hauteur, c'est plutôt que des gens qui n'ont jamais quitté leur village n'ont pas eu l'occasion d'élargir leurs points de vue ni de perfectionner leurs talents. Bien sûr, ils connaîtront le milieu local mieux que quiconque, mais, à la différence de leurs amis venus de l'extérieur, ils seront victimes de pressions plus fortes encore qui les inciteront à se conformer au désir de l'élite locale. Les organismes de financement Une autre contrainte sérieuse provient de la

nature des rapports que les ONG ont avec les organismes de financement, qu'ils soient du pays ou étrangers. Il faut s'habituer à l'idée que les groupes cibles avec lesquels la plupart des ONG travaillent - les pauvres, les opprimés et les marginaux - luttent quotidiennement pour survivre. Us ont rarement assez pour eux et encore moins pour les militants. Les villageois ont très peu de temps à consacrer aux activités sociales organisées par les ONG, même si ces activités concernent directement des aspects cruciaux de leur existence (santé, éducation, nutrition, protection infantile). Les organismes de financement ont leurs propres exigences et, le plus souvent, imposent leurs vues aux ONG, ce qui n'est pas toujours au mieux des intérêts des collectivités locales auxquelles s'adressent les ONG. En somme, le désaccord entre les exigences de l'organisme de financement et les besoins locaux est souvent résolu en faveur de l'organisme de financement, ce qui désamorce du même coup maints programmes ONG.

Les financements étranges posent des problèmes encore plus sérieux. Et premier lieu, ils créent l'impression que l'organisme est à la solde d'une puissance étrangère - accusation qu'on ne peut prendre à la légère. Mais le plus grand problème est sans doute le manque de compréhension de la plupart des organismes de financement envers les pays qui bénéficient de leurs fonds, et cette incompréhension s'étend jusqu'aux ONG elles-mêmes. Le fait que les ONG qu'elles protègent bénéficient de la plupart de leurs

ressources financières et d'avantages crée l'impression fallacieuse que toutes les ONG vivent dans le luxe, idée peu propre à susciter la sympathie. Mais le problème le plus sérieux naît du changement du type d'activités des ONG. Tant qu'elles n'avaient que des activités charitables ou de secours d'urgence ou qu'elles ne s'occupaient que d'aspects techniques du développement, elles pouvaient s'insérer dans les plans et programmes nationaux de développement. Elles fournissaient un personnel et des ressources dont on avait grand besoin dans les moments de crises ou de désastres naturels : inondations, famines, tremblements de terre. Elles participaient à des programmes de vulgarisation du développement communautaire, diffusaient de nouvelles technologies agricoles, etc.; elles n'inquiétaient pas. Mais le développement n'est pas une tâche politiquement neutre. Lentement, à mesure que les ONG comprennent que les zones rurales et les villages ne sont pas des milieux homogènes et qu'aider les pauvres signifie se heurter sérieusement aux élites et aux intérêts locaux, nombre d'entre elles commencent à s'intéresser aux stratégies d'organisation communautaire. Ce qui ne pouvait manquer d'aggraver la tension sociale sur les sites de projet. Les intérêts locaux. Etant donné la petite taille et la faiblesse de la base sociale de leurs activités, les ONG deviennent souvent la proie des intérêts sectoriels locaux - qui renforcent les factions des partis politiques. Cela ne sert pas toujours très bien les intérêts des communautés au service desquelles les ONG se sont mises. Une mobilisation active est nécessaire, mais il faut savoir la tempérer d'une compréhension des relations patron-client qui font partie de la stratégie de survie des pauvres. Vouloir à tout prix forcer la situation peut souvent entraîner des conflits fratricides qui retardent le changement et défont le travail déjà accompli. Nous ne plaçons pas en faveur des stratégies de consensus, nous voulons seulement faire observer que le travail d'organisation doit rester peu ou prou en contact avec l'environnement social. Dès que les ONG s'engagent dans la mobilisation et l'organisation de groupes sociaux, il est impératif qu'elles fassent front à toutes les pressions qui s'abattent sur ces groupes. Leur faiblesse, leurs relations avec l'étranger peuvent être habilement exploitées contre elles et leur ont, en fait, souvent causé des dommages irréparables. Il est peu probable que les gouvernements regardent avec sympathie des efforts tendant à grignoter la légitimité sociale de leurs programmes. Ces tensions sont, d'une certaine façon, inévitables et intrinsèques à l'existence des ONG. Quelle est donc leur situation vis-à-vis des gouvernements ? Cela dépend avant tout de la nature des gouvernements en question et de celle de la fraction dominante des ONG. Les rapports entre gouvernements, administrations et



The wives of agricultural trainees of the Gagnoa Horticultural Centre in Ivory Coast, often bring mid-day meal to their husbands working in the fields. Photo : United Nations.

ONG sont complexes, à plusieurs niveaux et varient dans le temps et l'espace. Ils sont complexes parce que les ONG collaborent et s'opposent, établissent des liens et émettent des critiques, complètent et se substituent à des services, des circuits, des idéologies et des normes officielles. Les gouvernements et les fonctionnaires, à leur tour, estiment que les ONG sont à la fois utiles et nuisibles; ils les voient implantées localement mais avec des liens solides avec l'étranger, capables dans des secteurs techniques et économiques mais également engagées dans la politique. Les relations sont souvent excellentes à l'échelon national mais tendues et conflictuelles sur le terrain. En fait, si bien souvent les fonctionnaires locaux n'aiment pas les ONG, c'est précisément parce que les contacts qu'elles ont au niveau national les empêchent, dans une large mesure, d'interférer. Enfin, les rapports varient selon le tour que prennent la nature et les politiques du gouvernement national et des gouvernements des Etats (4).

Tout ceci signifie-t-il que les rapports entre ONG et gouvernements doivent toujours être à l'enseigne de la tension et du conflit ? Non, pas nécessairement. S'il est impossible de formuler une politique suprême capable de déterminer et réguler ces rapports, les ONG et les gouvernements devront apprendre à se rendre compte de la complexité du domaine de chacun. Ce n'est qu'à ce prix qu'ils pourront travailler ensemble.

Quelques expériences. Nous aimerions maintenant présenter rapidement quelques expériences qui pourraient contribuer à faire saisir ce rapport. Il existe dans le pays de nombreux exemples de coopération réussie dont on peut tirer un enseignement. Le Développement communautaire des années 50 était fondé sur l'expérience d'Etawah et sur le travail de pionnier d'Anna Saheb Sahastrabudhe effectué dans le district de Koraput, dans l'Orissa. Le *Comprehensive Area Development Programme* de l'Etat du Bengale occidental s'est développé sous les auspices de la *Tagore Relief Society*. La nouvelle approche en matière de réhabilitation des handicaps physiques a été fortement influencée par les activités de la *Mahavir Relief Society* à l'hôpital de Jaipur, au Rajasthan. Le *Comprehensive Rural Health Care Project*, à Jamkhed, a laissé sa marque sur le Projet national de services de santé ruraux. De l'autre côté de la frontière, au Bangladesh, le *Gonashyata Kendra*, a frayé le voie à la dernière en date des politiques concernant les produits pharmaceutiques qui a freiné radicalement les opérations des grandes multinationales de la pharmacie. On pourrait citer encore bien d'autres exemples. Particulièrement intéressantes sont deux actions, l'une à l'échelon national et l'autre à celui d'un Etat, qui dépendent essentiellement des ONG. La première concerne le Programme national d'éducation pour les adultes, lancé par le gouvernement indien en 1978. Ce programme a

été conçu en collaboration avec les organisations les plus importantes, gouvernementales ou non; les dirigeants de certaines organisations ont été nommés à la Direction nationale. Le programme était extrêmement souple et ses activités allaient de l'enseignement élémentaire à l'alphabétisation fonctionnelle, jusqu'à l'organisation des pauvres des campagnes. Le gouvernement central finançait complètement le programme, et de nombreuses ONG, y compris certaines assez portées à critiquer le gouvernement, reçurent une aide. Si le programme réussit, ce fut précisément à cause de cette ouverture d'esprit et de l'attitude libérale adoptée envers les ONG (5).

Des rencontres. Encore plus audacieuse est la tentative récente de l'Etat du Rajasthan, dans le cadre du « Lok Jumbish » (Eveil populaire), qui a organisé des rencontres mensuelles entre représentants de l'ONG et les fonctionnaires afin qu'on y passe en revue les progrès accomplis par toute une série de programmes de développement social. On demande aux ONG de faire des critiques constructives et elles exercent, en fait, plus ou moins un droit de veto relatif à ces programmes dans leurs zones d'opération.

Aucun de ces programmes n'a eu la vie facile d'ailleurs, le « Lok Jumbish » a été considéré comme une tentative d'usurper le pouvoir des autorités locales. Les politiciens n'ont pas beaucoup apprécié que leurs activités fassent l'objet de critiques. Ce qui importe, toutefois, c'est que les ONG aient bénéficié dans les deux programmes d'un statut et d'un rôle qui leur ont rarement été reconnus jusqu'ici. Ces efforts sont encore trop peu nombreux et trop ponctuels pour que nous nous permettions d'être optimistes sur l'accueil que les autorités entendent réserver à la promotion de la participation populaire au développement et de la prise de décision à ce niveau, sans laquelle cependant la misère qui sévit dans notre pays ne pourra être battue en brèche. Néanmoins ces efforts sont des signes que quelque chose bouge et ils augurent bien de l'avenir.

(1) Mario Padron. *NGOs and Grassroots Development: Limits and Possibilities* (ISS, La Haye, 1982).

(2) *India's Political Economy* (Princeton, NJ, 1978).

(3) Sanjit Roy « NGOs - Changing Role » - Seminar, No. 273 (New Delhi, mai 1982).

(4) Padron, op. cit.

(5) Anil Bordia. *Planning and Administration of National*

tional Institute for Educational Planning, Unesco, Paris.



Plus de la moitié de la population mondiale est insuffisamment nourrie. Il faut donc de toute urgence augmenter la productivité de sol. Cost pourcoi de nombreux gouvernements recherchent l'assistance d'équipes internationales d'experts en agriculture, en élevage, en irrigation et en agronomie. Photo : United Nations

III POUR ACCORDER L'AIDÉ A BON ESCIENT, QUELQUES CONSEILS AUX ONG DU SUD

« Ne m'aide pas, compère », dit le paysan de mon pays à l'ami qui lui propose un remède pire que le mal qu'on veut guérir. Cet article voudrait fournir quelques éléments permettant de déterminer quand l'aide reçue de l'extérieur contribue effectivement au développement des groupes locaux, et quand elle représente au contraire un obstacle, ou une « contre-aide » comme on l'a qualifiée au cours d'un intéressant séminaire tenu à Rio de Janeiro sur ce thème (1).

Le système en vigueur engendre souvent la dépendance des ONG vis-à-vis des organismes de financement, celle des paysans vis-à-vis des ONG, et celle des paysans non bénéficiaires vis-à-vis des bénéficiaires. Il contribue en outre à isoler les groupes qui la reçoivent en les différenciant de ceux qui ne la reçoivent pas. Ainsi rend-il plus difficile la formation de mouvements sociaux de plus grande ampleur. Nous nous efforcerons dans cet article de proposer quelques orientations qui permettraient aux ONG de contrecarrer ces influences négatives, d'augmenter leur degré d'autonomie et d'élever les niveaux d'intégration aussi bien entre elles qu'au sein des groupes locaux. Qui sont les bénéficiaires de l'aide ? La réponse qui vient spontanément à l'esprit est sans aucun doute: les pauvres du Tiers monde. L'aide va leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie et de devenir les bâtisseurs de leur propre destin. Pourtant la plupart des projets n'aboutissent pas à ce résultats. Pire encore, ils accentuent la dépendance des paysans et des ONG tout ensemble, en les isolant des autres forces sociales qui seraient capables de susciter le changement dans le pays.

Historiquement, l'aide a prétendu transmettre aux groupes pauvres des valeurs, des régies de conduite, de la technologie, des formes d'organisation sociale, etc. venues de l'extérieur. Ainsi espérait-on venir à bout des obstacles qui, au sein de ces groupes, s'opposaient à leur intégration dans la société moderne, les églises tout d'abord, puis les organisations d'aide étrangères, se sont efforcées de promouvoir le changement directement au sein des communautés. Mais les difficultés de communication ont été telles qu'il a fallu forger des mécanismes internes capables d'encadrer le processus de modernisation.

Interprètes d'aspirations. C'est ce qui a donné naissance à un nombre appréciable d'ONG. On les estime à plus d'une centaine au Chili, et bien plus encore au

Brésil. Plus de six cents ont adhéré à la Campagne mondiale contre la faim/Action pour le développement. La

plupart n'existeraient pas sans une aide internationale : C'est ce qui explique pourquoi elles dépendent à ce point des organismes de financement. Par ailleurs, leur situation d'interprètes des aspirations locales leur permet très souvent d'élaborer des projets qu'elles seules peuvent mener à bien; elles constituent alors un foyer, mais un foyer dont les paysans sont dépendants (2). D'un autre côté, Jan Pronk, ancien ministre néerlandais de la coopération pour le développement, a fait observer que l'aide n'est pas neutre, ni exempte de pressions, que ce soit pour l'octroyer ou pour la restreindre (3). D'autres travaux plus récents visent à démystifier l'altruisme que l'on suppose présent derrière ce processus; ils s'efforcent de mettre à jour les nouvelles formes de domination qu'il cache, tout en montrant que la modernisation a pour effet d'appauvrir davantage les pauvres, ceux de la ville comme ceux de la campagne (4).

Au Chili par exemple, la politique de « laissez faire » inspirée des principes de l'École de Chicago a appauvri les paysans, en les expulsant des terres marginales pour les convertir en une main-d'œuvre saisonnière à bon marché au service de l'agriculture d'exportation (5). Les ONG, grâce à leurs contacts quotidiens avec la réalité paysanne, ont entrepris de remettre en cause les modèles conventionnels de développement. Celui-ci est de plus en plus perçu comme un processus qui prend corps à l'intérieur même des groupes populaires, et qui vise l'épanouissement des potentialités naturelles de l'homme et de la communauté. L'accent est mis sur les concepts de participation, de *self-reliance* de justice sociale, et sur l'impulsion à donner à un processus auto-entretenu sous la direction de ce même groupe local. La lutte contre la dépendance sous toutes ses formes (économiques, sociales, culturelles et politiques) commence par la prise de conscience des causes réelles de la pauvreté, qui font partie de la structure même de domination. Les projets de développement doivent promouvoir des actions, peut-être moins spectaculaires, mais plus efficaces du fait que l'on cherche à les enraciner dans les perceptions et les aspirations des paysans.

Deux tensions. Cette option place fréquemment les ONG au cœur de deux ten-

par Francisco Vio Grossi*

sions : d'une part avec la communauté pour que le projet soit réussi, d'autre part avec l'organisme de financement pour que le projet lui apparaisse effectivement réussi. Aussi est-il conçu et structuré pour satisfaire les besoins bureaucratiques de ces organismes, lesquels changent en fonction des « thèmes » à la mode. A leur tour, les fonctionnaires des organismes d'aide évoluent entre deux tensions similaires, mais à un autre niveau, à savoir entre les demandes des ONG et les exigences de leurs supérieurs et des donateurs des pays riches, qui veulent plus d'altruisme et moins de prise de conscience.

Quand on essaie de surmonter la dépendance, de transformer les paysans en véritables sujets des actions de développement, on s'efforce souvent d'y parvenir par des « interprétations », des « décodifications » des projets à différents niveaux de la chaîne d'assistance; les ONG tentent de les aménager pour les mettre au service de leurs objectifs réels, tandis que les paysans retiennent les aspects de l'aide qu'ils considèrent utiles pour leurs vies, et repoussent de diverses manières ceux qui ne les intéressent pas.

Waldo César a effectué une étude comparative entre deux projets brésiliens, l'un bénéficiant d'une aide (Gurupi), l'autre sans presque aucun soutien (Damasio). Il a observé qu'à Gurupi, non seulement les objectifs fixés n'avaient pas été atteints, mais l'excès d'aide avait engendré de nouvelles formes de domination à l'intérieur de la communauté, isolant celle-ci des autres paysans de la région. A Damasio par contre, qui est une localité très proche de Gurupi, le projet a trouvé son origine dans une pétition de la communauté elle-même, utilisant au départ les ressources matérielles et humaines de l'endroit. Il en est résulté une meilleure intégration de la communauté et une amélioration des conditions de vie (6). Il semble que pour transformer effectivement les paysans en sujets des actions de développement assistées il soit nécessaire de changer la structure bureaucratique de la plupart des organismes de financement. Comme cela paraît, à première vue, plutôt difficile (bien qu'urgent), nous proposerons dès à présent quelques

(*) Francisco Vio Grossi est secrétaire général du Conseil latino-américain pour l'éducation des adultes et membre du Groupe de recherches agraires de l'Academia de humanismo cristiano du Chili. Les opinions exprimées ici n'engagent pas les institutions auxquelles appartient l'auteur.

idées tirées de l'expérience de certaines ONG d'Amérique latine. Idées qui pourraient contribuer à réduire la dépendance et l'isolement qu'engendrent un certain type d'aide. Elles ont trait à des problèmes liés à l'origine des projets, à leurs ressources, à l'évaluation qui en est faite, ainsi qu'à toutes autres formes de promotion de l'autonomie et de l'intégration au niveau local.

Des projets spontanés. L'idéal, comme l'on sait, serait que les projets proviennent de la base, sur le plan local (projets spontanés), ce qui ne se produit pas souvent étant donné l'absence de relations directes entre les groupes de base et les organismes de financement. Mais avant tout, il faut que les ONG résistent à la tentation de concevoir des projets qui reposent sur un simple transfert continu de ressources aux groupes bénéficiaires. Elles doivent s'efforcer de les concevoir à partir des besoins locaux, pour y appliquer leurs solutions et les enraciner dans les formes communautaires qui ont cours sur le plan local. Le formalisme et l'impatience peuvent limiter, voire détruire pour toujours la créativité comme la spontanéité des groupes locaux.

Les projets doivent être définis dès le départ comme des projets-processus, c'est-à-dire qu'ils sont insérés dans une réalité sociale en transformation permanente. La communauté existait préalablement au projet, et elle continuera sans aucun doute à exister lorsque celui-ci aura pris fin. C'est pourquoi il faut le considérer, non comme un substitut, mais comme le complément des efforts quotidiens en vue d'une amélioration locale. Il est nécessaire d'éviter dans toute la mesure du possible l'instauration de conditions trop rigides pré-établies. Pour organiser cette rencontre entre l'aide et les besoins locaux, il faut ménager un temps d'observation et prendre des contacts sur place. Dans ce but, il conviendra de trouver des ressources pour financer des projets pilotes ou d'expérimentation. La période de démarrage est vitale pour le développement futur du projet.

En matière de ressources, le contrôle est aussi capital que le montant. Il ne faut pas croire que « plus il y a de ressources, mieux c'est ». Les projets riches destinés aux familles pauvres entravent le développement des capacités propres aux groupes populaires. L'abondance d'argent conduit au besoin de le dépenser, inhibant la créativité, la solidarité et la coopération au sein de la communauté. Le financement doit par ailleurs prendre en compte les ressources propres à satisfaire les petites initiatives spontanées engendrées par la dynamique du projet. Il faut examiner les ressources institutionnelles de l'ONG pour alléger les pressions, l'incertitude, l'insécurité et la dépendance qu'engendrent la quête permanente, et souvent désespérée, de fonds pour survivre.

D'autre part, l'allocation des fonds dans la chaîne de l'aide doit se rapprocher le plus possible de la base locale. Au sein des organismes de financement, il faut écarter d'abord ceux qui, dans le pays, connaissent le projet : dans les ONG ceux qui travaillent sur le terrain et, dans la base locale, les paysans. En ce sens, ce que font certains organismes est intéressant quand ils créent des fonds de roulement pour des petits projets gérés conjointement par les ONG et par les paysans. Ainsi peut-on évaluer le bienfondé des allocations de ressources et assurer la décentralisation de l'aide. L'organisme externe se contente d'effectuer les contrôles comptables et de participer à l'évaluation de l'expérience.

Un principe primordial. Pour promouvoir l'autonomie et diminuer la dépendance, il existe un principe primordial : dans toute la mesure du possible, le travail des paysans et des intermédiaires ne doit pas dépendre du projet, mais c'est au contraire le développement du projet qui doit dépendre du travail des paysans et des intermédiaires. La viabilité du projet, c'est-à-dire son avenir, doit reposer sur les efforts accomplis au niveau local avant de compter sur les ressources externes. Il faut éviter la présence excessive d'étrangers, aussi bien à cause des dérangements et des pertes de temps qu'occasionné le « tourisme » de l'aide, que parce que les discussions et commentaires qui surgissent entre eux tendent à provoquer dans la base locale incertitude et insécurité. On ne doit cependant pas éviter totalement ces contacts puisqu'ils servent aussi bien à « éduquer » l'organisme sur les problèmes du projet qu'à faire connaître aux paysans, de plus près, les mécanismes de l'aide. Enfin, il convient de réduire la dépendance en diversifiant les sources de financement.

Pour combattre l'isolement qu'engendrent le fait de dépendre des sources de financement, il faut stimuler l'intégration à tous les niveaux. Chez les paysans, on peut organiser des journées d'échanges d'expériences ou des visites réciproques. Dans le Projet de technologie paysanne et l'Organisation du Groupe de recherches agraires (GIA) au Chili, ce genre d'activités a suscité de nouvelles impulsions au niveau local et régional dans le promotion de formes audacieuses d'organisation sociale. Quant aux ONG, l'intégration peut se faire à travers des rencontres périodiques et par la formation d'organisations nationales et régionales plus stables. L'Association latinoaméricaine des organisations de promotion (ALOP) représente un effort sérieux pour élever le niveau d'échanges d'expériences et améliorer la capacité de négociation vis-à-vis des organismes d'aide. Ces derniers doivent s'intégrer au moyen, par exemple, de leur participation à des réunions telles que la Consultation latino-américaine sur les stratégies de développement, organisée par la Campagne mondiale contre la

faim/Action pour le développement à Santiago, en avril dernier.

Succès ou échec. De l'évaluation dépend la continuation du projet. Elle peut par conséquent devenir un instrument de dépendance ou d'autonomie. L'élément clé de toute évaluation est la définition même de ce que l'on entend par succès ou échec. Dans une perspective de développement endogène, l'évaluation doit permettre de définir l'aide conformément aux objectifs fixés périodiquement par les groupes qui travaillent au niveau local, et aux critères déterminés d'un commun accord pour juger le projet. Il faut cesser d'accorder, comme on l'a fait jusqu'à présent, une importance excessive aux aspects purement quantitatifs, parce qu'il ne s'agit pas de produire uniquement des biens matériels mais de déclencher des processus d'autonomie collective. Cela exige d'incorporer à l'évaluation les points de vue subjectifs des paysans eux-mêmes.

Une coutume de plus en plus répandue en Amérique latine consiste à organiser des journées rassemblant des paysans, des intermédiaires et des représentants des organismes de financement pour analyser les résultats de ce qui s'est fait. Cette analyse ne doit pas rester circonscrite au niveau local, mais s'insérer dans le contexte global qu'à l'intérieur duquel évoluent les projets. Très souvent des activités menées dans de petites localités exercent une influence au niveau du pays et inversement. En d'autres occasions leur importance réside dans l'expérimentation de propositions innovatrices : par exemple dans celles que l'on appelle les « projets-précurseurs », et qui doivent être évalués comme tels.

Ces orientations peuvent contribuer à éviter, dans une certaine mesure, que le système d'aide en vigueur ne se traduise par une contre-aide, et à faire en sorte que ce système, loin d'engendrer la dépendance et l'isolement, encourage l'autonomie et l'intégration des groupes locaux, des ONG et des organismes d'aide.

(1) Séminaire sur l'aide. *Ayuda externa e desenvolviment*.

PLA/CEDEC, Rio de Janeiro, 1977 (ronéoté).
(2) C.A. de Medina, *Ayuda externa e -pedidos de ayuda - aislados*, CERIS, Rio de Janeiro 1971.

(3) *The Occumenical Review*, vol. XXVII No. 1, janvier 1975, p. 18-19.

(4) Notamment Robert Carry et Virginia Smith, *Perpetuating poverty - The Political Economy of Canadian Foreign Aid*, Toronto, *Between the Lines*, 1981; Jorgen Lissner, *The Politics of Altruism - A Study of the Political Behaviour of Voluntary Development Agencies - Federation luthérienne mondiale*, Genève, 1977.

(5) Crispi J. Bengoa J., Cruz M.E et Leiva C. *Capitalismo y campesinado en Chile*, GIA, Chili, 1980.

(6) *Hacia una nueva política de ayuda - Un estudio de casa CEMPLA*, Rio de Janeiro, 1974 (ronéoté).

IV LES PARTENAIRES DU NORD LEUR ROLE ESSENTIEL EST CELUI DE MEDIATEUR

par Menotti Bottazzi*

Les organisations non gouvernementales (ONG) de développement et de solidarité internationale ont acquis depuis une vingtaine d'années droit de cité dans le monde de la coopération. Efficaces sur le front du développement dans les pays du Sud, les militants et animateurs de ces associations mènent en profondeur un travail de transformation des mentalités dans les sociétés du Nord. Ces idées pénètrent les partis politiques, syndicats et associations dont ils sont membres, puis se répandent dans leurs milieux professionnels. Mais les ONG ne souhaitent pas s'arrêter là; tout en reconnaissant la modestie de leurs moyens, elles souhaitent aussi jouer un rôle de stimulant et parfois de précurseur auprès des gouvernements et des systèmes intergouvernementaux en ce qui concerne les problèmes de développement.

Les ONG veulent faire entendre la voix des peuples à côté de celle de leurs gouvernements. Cette volonté s'est encore affirmée avec éclat à la conférence sur les pays les moins avancés (PMA) (Paris, septembre 1981). Avec leurs partenaires du Sud, de nombreuses ONG du Nord ont participé à la conférence et y ont organisé elles-mêmes débats, rencontres, conférences de presse, expositions, etc. pour que les véritables problèmes des peuples pauvres soient mieux pris en compte. Mais la conférence de Paris a également montré, à la mesure même de ces efforts et de cette présence massive, les difficultés qu'ont les ONG à être reconnues pour ce qu'elles sont; en effet, le nouveau programme substantiel d'action (NPSA) mis en place par la conférence les mentionne à peine et comme pour mémoire; car, en travaillant à la base, avec les forces populaires, les ONG, qu'elles soient du Nord ou du Sud, inspirent nécessairement de l'inquiétude à des gouvernements avant tout soucieux de maintenir leur autorité.

Enraciner le développement dans le peuple. Les ONG ont trois grands secteurs d'intervention dans le Tiers monde: la vie rurale (agriculture, notamment vivrière, et alimentation), l'éducation (enfants et adultes) et la santé (prévention, éducation, soins). C'est ainsi qu'en Haute-Volta, dans la région du Sahel, la sécheresse de 1972-1973 a incité des paysans, aidés par une association voltaïque de développement, à constituer une réserve de mil pour l'autoconsommation et l'ensemencement. Ceux-ci ont construit dans leurs villages, avec le soutien financier d'une ONG française, de petits hangars fermés, appelés banques de céréales, ils y stockent leurs réserves et se libèrent ainsi des

usuriers qui achètent la récolte à un prix dérisoire et revendent les céréales fort cher en période de disette.

Au Brésil, de gros propriétaires, parfois étrangers, pratiquent l'élevage extensif sur d'immenses domaines d'où ils chassent, souvent par la force, les petits paysans qui n'ont aucun titre de propriété si ce n'est celui que la coutume leur reconnaît. La Conférence épiscopale brésilienne a mis sur pied en 1975, avec une modeste aide extérieure, une Commission pastorale de la terre, pour « soutenir les luttes paysannes, défendre les droits des paysans et trouver la solution de leurs problèmes, cela avec la participation des paysans eux-mêmes ».

Face au ratissage des fonds sous-marins pratiqué par les chalutiers japonais, ce qui amenuisait chaque jour leurs prises, les petits pêcheurs de l'île de Samar, aux Philippines, ont créé, avec l'appui de l'Eglise locale et d'ONG européennes, une association regroupant plusieurs milliers de familles pour défendre et former les pêcheurs: cette association les aide à devenir propriétaires de leur matériel et à commercialiser leurs prises. On pourrait citer des centaines d'autres exemples montrant l'action des ONG sur tous les continents dans les domaines de l'auto-suffisance alimentaire, des soins de santé primaires et de la formation des hommes. Soucieuses de ne pas disperser l'aide

apportée et de l'inscrire dans le plan de développement de chaque pays - la où un tel plan existe - les ONG ne se bornent pas à exercer leur solidarité en appuyant de « bons projets ». Leur démarche va plus loin: elle vise, par le biais des projets, à faire prendre conscience aux peuples du Tiers monde que leur avenir est entre leurs mains. Croire aux possibilités des gens pour que le développement s'enracine, voilà l'essentiel. Car le développement ne vient pas de l'extérieur; il n'est autre que la mobilisation des ressources naturelles et humaines de chaque pays. Les améliorations matérielles sont indispensables, mais elles ne sont rien si elles ne sont pas décidées et mise en œuvre par tous pour le bénéfice de tout le monde.

Prenez un puits au Sahel: il est important pour l'eau potable, les besoins du bétail et l'irrigation. Mais il faudra des milliers de puits (et autres équipements) avant que la vie ne s'améliore. Mais creuser un puits, c'est aussi discuter en commun de son utilité, de sa construction, de son entretien, de son financement. Toute une réflexion s'engage; la décision de construire un puits peut être le déclic qui donnera un nouvel élan au village. Car la faim

(*) Menotti Bottazzi est Secrétaire Général du Comité

Représentant français et Président du Comité de Liaison



Pendant que la mère travaille la terre d'un champ de manioc à Kinglese, son bébé dort sur son dos. Comme dans la plupart des pays africains, les mères travaillent en ayant toujours leur jeune bébé sur leur dos (0 & 3 ans environ).

et la pauvreté seront vaincues par les gens eux-mêmes, là où ils vivent. Cette responsabilité qui incombe à chaque citoyen ne libère pas bien entendu l'Etat de la sienne ; c'est l'Etat qui a la charge de créer les écoles et les équipements de santé, de construire les routes et les ponts, et toutes les infrastructures indispensables à la vie de la collectivité. C'est lorsque le peuple, les masses rurales pauvres, les marginalisés des bidonvilles urbains prennent conscience de leur situation et luttent pour le développement que celui-ci apparaît.

Faire exister les corps intermédiaires. Dans ce contexte, les ONG jouent un rôle irremplaçable : celles du Sud, car que vaudrait un développement qui ne naîtrait pas des forces vives du peuple, des mouvements issus de lui-même et qui le font aller de l'avant ? Mais les ONG du Nord viennent en renfort. Ainsi les ONG des pays industrialisés et du Tiers monde se choisissent-elles mutuellement comme partenaires. Cette collaboration permet de concevoir et d'appliquer une aide au développement qui dynamise les communautés du Tiers monde sans leur imposer un modèle extérieur. Le soutien financier nécessaire n'est qu'un des axes de la solidarité. En Amérique latine, par exemple, l'appui des ONG étrangères encourage l'émergence et la vitalité des mouvements populaires, rares espaces d'expression et facteurs de dynamisme culturel. Le travail des ONG vise aussi un développement intégré, c'est-à-dire qu'il cherche à atteindre l'ensemble des secteurs essentiels de la vie d'une communauté, sans qu'aucun ne soit privilégié ou, au contraire, laissé dans l'ombre. Quelle peut être la portée d'une amélioration technique dans le domaine agricole si l'école reste le privilège de quelques-uns et dispense un enseignement totalement coupé de la vie réelle ? De même, dans les pays socialistes du Tiers monde, les ONG soutiennent des groupes populaires qui souhaitent devenir plus responsables encore de leur existence et de leur avenir sans dépendre autant de l'Etat ou du Parti pour la vie économique, sociale, culturelle ou religieuse. Pour se prendre en main, les groupes humains doivent avoir la possibilité de s'organiser, c'est-à-dire de constituer tous les « corps intermédiaires », - syndicats, partis politiques, associations diverses - nécessaires pour animer et dynamiser la vie d'un peuple. C'est aussi le rôle des ONG du Nord de soutenir les regroupements de paysans, d'intellectuels, de cadres. Un des drames de bien des pays d'Afrique, c'est que l'Etat et les citoyens se retrouvent face à face en l'absence de tout corps intermédiaire. Grâce aux ONG la voix des peuples retentit jusque dans les conférences internationales. Une politique globale de développement ne se mettra pas en place sans transformation profonde des relations internationales et des structures de production et de consommation des pays du Nord. Sur ce terrain aussi, les ONG ont un

rôle d'incitation, modeste mais efficace, à jouer auprès des organisations internationales comme des gouvernements. Malgré la crise économique, il est urgent de résoudre le problème des termes de l'échange, pour une juste rémunération des matières premières, ceci au travers de mécanismes compliqués (fonds commun, fonds de stabilisation) mais indispensables. De plus, il faut cesser de privilégier les cultures de rente et payer aux paysans les produits vivriers à un juste prix : ceci les incitera à rester à la campagne pour nourrir leur famille et, avec le surplus, les habitants des villes. Ces réformes sont étroitement liées à celles du système monétaire et des organismes financiers, tels la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI).

Un rôle d'aiguillon. Néanmoins, longtemps encore, les pays en développement auront besoin d'une aide financière. Les ONG ont un rôle d'aiguillon à jouer pour

inciter les pays du Nord à consacrer effectivement 0,7 pour cent de leur PNB au développement, et, de ces 0,7 pour cent, 0,15 pour cent aux PMA. Cet objectif serait évidemment moins difficile à atteindre si les dépenses militaires n'atteignaient pas des montants aussi énormes : 550 milliards de dollars pour l'armement, alors que les sommes engagées à titre de l'aide et de la solidarité ne représentent qu'un peu plus de 30 milliards de dollars. Si les ONG du Sud ont un rôle difficile à jouer auprès de leurs gouvernements, nous avons une tâche essentielle à remplir pour tenter de faire évoluer les mentalités et favoriser ainsi les changements structurels qui s'imposent dans nos sociétés. Dans ce domaine aussi, nous et nos partenaires, les ONG du Tiers monde, sommes étroitement interdépendants, face aux blocages de toutes sortes dont est jalonnée la route de la solidarité, la conscience claire de cette interdépendance est une graine d'enthousiasme.



WHO. Photo by P. Almay

V

LES BESOINS DE QUI RESENTIS PAR QUI ? L'EXPERIENCE D'UNC ONG MALAISE

L'UN DES POINTS D'IMPACT DES ONG :
IDENTIFIER ET DISCUTER LES PROBLEMES AVEC LA COMMUNAUTE *

par Khor Kok Peng*

Maints sociologues et économistes se demandent sérieusement si le modèle de développement actuel est vraiment profitable aux pauvres. Trop souvent, les gouvernements optent pour des projets de développement symboles de la vie ultra-moderne (super-autoroutes, tours de 60 étages, barrages coûtant des milliards) qui ont bien peu d'utilité pour les pauvres du secteur rural. Plus préoccupant encore est le fait que des milliers d'agriculteurs, producteurs de denrées alimentaires, sont écartés, marginalisés et dépossédés de leurs terres dans l'intérêt du développement. Dans la jungle amazonienne du Brésil, des centaines de milliers d'indiens sont peu à peu expulsés de leurs terres ancestrales par l'exploitation des forêts. De centaines de villages de pêcheurs en Asie du Sud et du Sud-Est voient leurs revenus s'amenuiser de plus en plus à mesure que les chalutiers puissamment motorisés s'approprient la meilleure partie des pêches. Les terres de pâturages et de cultures alimentaires sont détruites en grand nombre pour faire place aux routes, aux barrages, aux zones industrielles et aux cités de banlieue de style occidental. L'ironie du sort veut que les pauvres soient donc souvent plutôt victimes que bénéficiaires du développement. Le tort qui leur est fait se double d'un affront quand on leur fait valoir que l'accès au développement comporte des coûts inévitables et que « tout le monde doit faire des sacrifices ». Inutile de dire qu'il n'est pas du tout inéluctable que le « prix » du développement retombe sur les plus défavorisés et qu'il est scandaleux que l'on doive sacrifier les moyens d'existence ou le gîte des plus pauvres à un développement profitant avant tout à une petite élite. Mais les communautés pauvres manquent en général de l'organisation et de l'assurance nécessaires pour exposer leur situation et leurs problèmes aux autorités compétentes et se contentent trop souvent de les subir en silence.

Participation et besoins élémentaires. L'idéal serait que les communautés pauvres puissent participer aux programmes de développement susceptibles d'accroître leurs ressources et de créer des emplois. Elles devraient pouvoir disposer d'un certain nombre de commodités élémentaires comme le logement, les sanitaires, l'eau potable, l'enlèvement des

ordures ménagères, les services de santé de l'éducation. Mais surtout et avant tout, elles ne devraient pas être dépossédées et appauvries encore par les projets de développement.

C'est là que les organisations non gouvernementales ont un rôle à jouer pour la sauvegarde et la défense des intérêts de ces communautés. N'étant pas soumises aux réglementations bureaucratiques comme le sont les agences gouvernementales, les ONG peuvent grandement aider les plus défavorisés à exprimer leurs besoins et leurs opinions et les mobiliser pour faire connaître ces besoins au niveau de l'action politique et des décisions économiques.

Les ONG peuvent :

- Aider la communauté à identifier et débattre ses problèmes. Chez les plus démunis, le premier obstacle à l'action est très souvent l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent de considérer leurs problèmes comme objets légitimes de revendications.
- Donner à la communauté l'assurance que ces problèmes peuvent être résolus si ses membres sont prêts à s'organiser et décidés à agir.
- Servir de lien entre la communauté et les autorités gouvernementales compétentes, entre la communauté et les hommes de métier (avocats, spécialistes, universitaires), les mass médias, les autres groupes et communautés. Les gens instruits et de métier peuvent apporter une aide efficace, les médias porter les problèmes à la connaissance du public et donc pousser les autorités à agir. Dans le même temps, il est possible de procéder à un certain nombre d'autres activités, par exemple :
 - Dresser le bilan des ressources et besoins de la communauté : dispose-t-elle de l'eau, des sanitaires, des décharges d'ordure, de l'éclairage et des transports publics nécessaires ? Discuter avec les familles et déterminer quelles sont les principales difficultés à surmonter pour la satisfaction de leurs besoins fondamentaux.
 - Si la communauté est menacée de perdre ses moyens de subsistance, procéder à une étude approfondie des motifs et aspects juridiques. Déterminer à quelles autorités gouvernementales il convient de recourir (au niveau de l'Etat ou de la fédé-

ration; bureau du district, de la propriété foncière; ministères de la santé, des eaux, de l'environnement).

- Encourager la communauté à élire un « comité d'action » qui prendra le problème en main et la mobilisera. Les membres de ce comité devront être choisis parmi ses membres actifs et dynamiques, ayant à cœur de trouver une solution aux problèmes. Il n'est pas nécessaire que ce comité soit dirigé par les élites traditionnelles de la communauté, mais il doit y avoir entente entre le « comité d'action » et les chefs traditionnels. L'ONG travaillera en étroite relation avec ce comité, sans pour autant faire le travail directement elle-même.

- Aider le comité d'action à rédiger lettres et pétitions qui seront ensuite adoptées et signées par tous les membres de la communauté, puis envoyées aux autorités ou parties concernées avec copie à la presse.

- Organiser une visite de la presse et des personnes intéressées (avocats, étudiants, universitaires) à la communauté de manière que le problème soit porté à la connaissance du public.

- Demander éventuellement à des hommes de métier sympathisants d'apporter leur aide (par exemple à des avocats de donner des conseils juridiques ou d'avoir recours aux voies légales; à des médecins d'effectuer les examens et de prêter l'assistance médicale nécessaire; à des spécialistes de procéder aux analyses de pollution; à des économistes d'évaluer les pertes et manques à gagner).

- Se préparer, en ce qui concerne le comité d'action, à rencontrer les fonctionnaires du gouvernement et autres personnes en cause (par exemple les directeurs des sociétés à l'origine de la pollution des eaux) et à leur exposer clairement les requêtes.

- Tenir toutes les familles de la communauté au courant des actions en cours et de leurs résultats et les faire participer activement aux prises de décision grâce à

(*) Khor Kok Peng est depuis 1978 directeur de recherche auprès de l'Association des consommateurs de Penang - 27 Kelawai Road, Malaisie. Il a auparavant enseigné les sciences du développement à l'Université Sains Malaysia.

des réunions organisées régulièrement par le comité (l'action). Le catalyseur. Au cours de ces diverses activités, l'ONG fera fonction de catalyseur, déclenchant un processus qui permettra à la communauté de choisir des responsables en qui elle a confiance, de se mobiliser et de faire connaître ses problèmes aux autorités et au public. Ce processus doit demeurer, à chacun de ses stades, l'œuvre même de la communauté. Il faut, pour qu'il réussisse, que l'ONG travaille avec la communauté et non pas qu'elle se substitue à elle.

L'Association des consommateurs de Penang (CAP) est une ONG malaise qui étudie les problèmes du développement dans la perspective des consommateurs. Non seulement elle protège les consommateurs contre les fraudes commerciales, mais elle se préoccupe également des problèmes que posent la satisfaction des besoins fondamentaux, l'utilisation rationnelle des ressources, la pollution de l'environnement, la culture et les niveaux de vie. Elle a des activités de recherche et de publication: elle élabore des programmes d'éducation, publie un journal et mène enfin une action directe auprès des communautés les plus démunies pour les aider à faire connaître leurs problèmes. Dans son action avec les communautés, le CAP s'intéresse avant tout à deux types particuliers de problèmes, ceux qui concernent les besoins fondamentaux et commodités élémentaires et ceux qui concernent l'environnement et la sauvegarde des moyens de subsistance de la communauté.

Besoins fondamentaux et commodités élémentaires. En ce domaine le personnel du CAP poursuit un programme de formation à l'économie familiale dans les villages et plantations visant à inculquer les principes fondamentaux de la nutrition, de l'hygiène, du budget, du crédit et autres en discutant ces thèmes avec les familles, habituellement représentées par la ménagère. A ces réunions, les habitants des villages font état également des problèmes les plus pressants à résoudre. Il s'agit le plus souvent de problèmes «simples», comme l'irrégularité du service d'autocars desservant le village ou le prix excessif des articles de son unique boutique. Ces griefs donnent lieu à un débat avec les habitants du village, après quoi le personnel du CAP aide la communauté à entreprendre une action, par exemple en écrivant à la compagnie concernée (avec copie aux autorités municipales, au Ministère des transports et à la presse) ou en discutant directement avec le propriétaire de la boutique. Ce type d'action peut avoir de bons résultats, mais requiert généralement de la part des membres de la communauté une longue période de pression continue. Le plus important cependant, c'est que la communauté prenne conscience de ses problèmes, qu'elle entreprenne une action pour les résoudre et

qu'elle fasse ainsi son éducation en revendiquant ses droits. Pour une meilleure hygiène. Tout récemment de nombreuses communautés rurales des Etats septentrionaux de la péninsule malaise avisèrent le CAP qu'on avait omis pendant plusieurs jours d'enlever les matières de vidange dans leurs villages. Alors qu'on était en pleine saison des pluies, les collecteurs avaient débordé et pollué les lieux d'habitation, mettant en péril la santé de milliers de personnes, le problème était particulièrement aigu dans les villages où est encore en usage le système du «seau de toilette», c'est-à-dire où les matières de vidange se trouvent collectées dans des seaux placés sous les toilettes. Les autorités municipales engagent des services de vidange pour vider ces collecteurs, mais lesdits services sont souvent insuffisants et irréguliers et n'interviennent au mieux qu'une fois par semaine ou tous les dix jours. Dans quatre villages représentant une population de 3.000 habitants, on dénombra 64 jeunes enfants atteints de jaunisse par suite du débordement des sanitaires. Le personnel du CAP se rendit à plusieurs reprises sur les lieux pour évaluer les dimensions du problème et aider les habitants à s'organiser. Des lettres de pétition signées par des centaines de résidents furent remises aux autorités municipales. Des journalistes se rendirent eux aussi sur les lieux et publièrent des articles dans la presse. Finalement, les autorités municipales améliorèrent les services, sans pourtant donner entière satisfaction aux habitants. Ce qui est important cependant, c'est que ces communautés pauvres ont acquis l'assurance et l'expérience nécessaires pour défendre leurs droits. Si les services d'enlèvement des ordures venaient encore à se détériorer ou si d'autres problèmes de ce genre se posaient, elles seraient prêtes maintenant à entreprendre une action immédiate pour rectifier la situation et ne se contenteraient plus de se lamenter et de se résigner doucement à leur sort.

Le téléphone. Une autre commodité importante, considérée souvent comme allant de soi par les habitants des villes, c'est le téléphone. Dans les zones rurales, où les moyens de transport sont rares, une cabine téléphonique publique représente un moyen de communication indispensable, en cas d'urgence en particulier, lorsqu'on a besoin des pompiers, de la police ou de l'ambulance. Le personnel du CAP s'est rendu compte que, dans beaucoup de villages, les cabines de téléphone publiques constituaient l'un des besoins les plus pressants des habitants. Dans beaucoup de régions pourtant, cet équipement élémentaire fait encore défaut. Le CAP a donc aidé plusieurs communautés à rédiger des lettres et pétitions au ministère des télécommunications demandant l'installation d'une cabine téléphonique dans leur village. Pour une moitié des villages, les autorités accédèrent finalement

à cette requête après plusieurs lettres de rappel et plusieurs mois d'attente.

Le gagne-pain. Les problèmes d'environnement et de sauvegarde des moyens de subsistance d'une communauté sont encore plus graves que les précédents. Le personnel du CAP s'en est rendu compte au cours de ses visites dans les villages et par les lettres de plus en plus nombreuses qui lui sont adressées par les communautés en grande partie villages de pêcheurs ou de cultivateurs de denrées alimentaires. En Malaisie en effet, comme en d'autres pays du sud-est asiatique, des centaines de communautés traditionnelles de pêcheurs sont mises en danger par la pollution de la mer et l'invasion de leurs eaux territoriales par les chalutiers. Dans le seul Etat de Penang, selon les données du Ministère de l'agriculture, les prises commercialisables ont baissé de 60 pour cent entre 1966 et 1980. Dans le même temps, des exploitations cultivées en fruits et légumes ont été réquisitionnées pour faire place aux projets de développement du gouvernement ou aux activités du secteur privé (construction de logements par exemple). Dans l'Etat de Penang, la superficie cultivée en légumes a diminué de 8 pour cent entre 1977 et 1981, et la superficie occupée par les 11 variétés de fruits les plus demandées s'est réduite de 9 pour cent entre 1976 et 1980.

Dans un premier temps, le personnel du CAP effectue une évaluation de la situation avec les habitants. Il recueille et analyse les données concernant les aspects sociaux, économiques et écologiques du problème. Des discussions ont lieu avec les habitants du village, généralement avec ceux qui ont pris l'initiative de soumettre le cas au CAP. Ces discussions font émerger les véritables leaders de la communauté, parfois distincts des chefs traditionnels du village. Les jeunes montrent généralement plus d'empressement à se saisir du problème et à entreprendre une action. Ils forment parfois un comité d'action chargé de mobiliser la communauté. En d'autres cas, ces leaders informels agissent à travers les structures déjà en place dans le village. En d'autres encore, les chefs traditionnels se voient contraints d'entrer dans le jeu, ne fût-ce qu'en donnant leur approbation, pour parvenir à une unité d'action. Les ONG doivent être très attentives à cette interaction des relations entre les habitants d'un village.

Suit une période d'intense discussion au sein de la communauté pendant laquelle les décisions sont prises d'adresser lettres et pétitions aux ministères et services gouvernementaux concernés, aux sociétés privées intéressées (lorsqu'elles sont elles-mêmes mises en cause), à la presse et autres groupes susceptibles d'intervenir utilement. On attend alors les réponses. Les journaux publient éventuellement une déclaration de la communauté ou envoient des journalistes. Il est possible que des fonctionnaires se rendent sur

les lieux et mènent leur propre enquête ou organisent une réunion avec les habitants du village. Les leaders de la communauté exposent alors leurs requêtes ou réclamations (mettre fin à la pollution, modifier le tracé de la route projetée, augmenter les montants d'indemnisation) et des pourparlers s'engagent. Ce processus est habituellement long et se prolonge souvent pendant des mois, voire des années. Il est rare que la communauté obtienne entière satisfaction. La plupart du temps, elle n'obtiendra qu'un succès partiel. Parfois, elle verra ses espérances totalement trahies. Mais, malgré tout, elle se forge la capacité de défendre ses intérêts auprès du gouvernement et de l'opinion publique. On voit des villages languissants se reprendre à vivre et retrouver l'optimisme en même temps qu'ils s'activent pour résoudre leurs problèmes. Et la voix des plus pauvres, ces « victimes du développement », parvient finalement jusqu'aux bureaux de l'aménagement du territoire.

Quelques résultats. A titre d'exemple, voici quelques cas de communautés menacées dans leurs moyens d'existence et avec lesquelles le CAP a travaillé ces derniers temps :

Le village de pêcheurs de Kuala Juru a vu ses moyens de subsistance presque totalement détruits lorsque les usines de la zone commerciale voisine se mirent à déverser leurs effluents toxiques dans le fleuve, y faisant disparaître toute vie marine. Le CAP vint en aide aux pêcheurs pour mobiliser l'opinion publique et porter le problème devant les autorités. Les jeunes du village recueillirent des échantillons de l'eau du fleuve pollué, qui furent analysés par des spécialistes de l'université ayant offert spontanément leurs services. Les analyses attestèrent en effet un niveau de pollution élevé. Les pêcheurs constituèrent alors un comité d'action qui fut reçu par le ministre de l'Etat et par plusieurs ministres du gouvernement fédéral. Les effluents furent alors détournés du fleuve et déversés directement à la mer, mais ils demeurent toujours une menace potentielle pour les fermes marines d'élevage de coques récemment aménagées sur les bas-fonds par une coopérative créée par les pêcheurs et qui s'avèrent économiquement très profitables. Le succès de cette action est dû en grande partie aux leaders qualifiés et dynamiques du comité d'action du village, ceux mêmes qui sont à l'origine du projet coques. Le rôle du CAP a été essentiellement celui de conseiller et de catalyseur. Renommé pour ses fruits et épices, le village de Balik Pulau se trouva en état de choc lorsque l'on se mit à construire une route traversant les collines voisines. Les roches exposées furent déversées sans la moindre précaution sur les versants de la colline, détruisant des hectares d'arbres fruitiers de première qualité et d'hévéas. Parce que les arbres étaient déracinés, les terres et cours d'eau s'engorgèrent. Quelques-uns des agriculteurs, les plus jeunes, prirent alors



A three-handed problem is solved by this girl while school. FAO photo by Peanoun/Caracoto.

contact avec le CAP et adressèrent une pétition aux diverses autorités gouvernementales et même à la police. Des journalistes visitèrent le site et exposèrent la situation désastreuse des agriculteurs dans les journaux. Une réunion fut organisée avec les représentants des agriculteurs, le directeur des travaux publics de l'Etat et le directeur général de la société privée de travaux routiers. Le déversement des rocs fut alors suspendu et la société indemnisa les agriculteurs. Ces derniers cependant n'eurent qu'en partie gain de cause, car les indemnités étaient tout à fait insuffisantes et ne pouvaient aucunement compenser la perte des terres et les manques-à-gagner de l'avenir.

La rivière bloquée. Bagan Lallang, village se consacrant à la culture des primeurs et à l'aviculture, se trouva recouvert de 60 cm d'eau pendant deux mois, parce qu'un constructeur avait bloqué la rivière. L'inondation détruisit les élevages et cultures et endommagea les habitations. Le personnel du CAP aida les habitants à rédiger lettres et pétitions et plusieurs réunions eurent lieu avec les leaders du village, les autorités municipales et l'entrepreneur fautif. Des étudiants du club de consommateurs du lycée voisin firent du porte à porte pour dresser le bilan des dommages causés par l'inondation. Finalement le constructeur accepta de creuser un canal de drainage à travers le village et d'indemniser les habitants sur la base de l'enquête des étudiants. La zone côtière à l'est de Penang est habitée par plusieurs milliers de pêcheurs, de petits commerçants et d'ouvriers des chantiers navals, dont la subsistance dépend entièrement de la mer. Or leurs moyens d'existence se sont trouvés menacés par un projet d'autoroute littoral qui fera disparaître plusieurs petits chantiers navals et bloquera l'accès des pêcheurs à la mer. Les résidents se sont adressés au CAP, qui les a aidés à effectuer une étude sur l'impact

socio-économique de l'autoroute. Cette étude a servi ensuite de base pour la rédaction d'une pétition qui fut signée par 3.000 résidents. Le gouvernement a annoncé récemment que le projet en question a été ajourné, sans doute par manque d'argent du fait de la récession économique actuelle, dans l'éventualité d'une reprise économique, le projet pourrait être relancé.

Le domaine de Thean Teik, d'une superficie de 140 hectares, est une zone importante de culture de primeurs de l'Etat de Penang. Les propriétaires, une association clanique, louaient les terres depuis plusieurs décennies. En 1981, on demanda aux 520 ménages de cultivateurs (12.000 personnes) d'évacuer les terres pour faire place à un projet de construction de logements. En 1982, les bulldozers arrivèrent pour raser une partie des cultures et de violents combats s'engagèrent au cours desquels une femme résidente fut tuée et d'autres blessées. L'association des résidents collabora avec le CAP pour rédiger des lettres de recours. Les cultivateurs demandèrent qu'une partie des terres agricoles soit sauvegardée ou que, du moins, le montant des indemnités offertes par le constructeur soit relevé. Le ministre de l'Etat de Penang s'est proposé maintenant comme médiateur entre les cultivateurs, les propriétaires et les constructeurs.

La voix de la communauté. L'expérience du CAP prouve que les ONG ont et peuvent jouer un rôle important et constructif en aidant les communautés de base à exprimer leurs besoins, leurs griefs et leurs problèmes et à les porter à la connaissance des autorités gouvernementales compétentes et du grand public. De cette manière, la communauté peut faire entendre sa voix et entreprendre la défense de ses intérêts dans le cadre du développement et de la planification économique nationale, le succès de son action varie avec chaque cas et dépend de divers facteurs comme la qualité de ses leaders, le degré de cohésion de ses membres, la plus ou moins grande sympathie de l'opinion publique et les réactions des autorités publiques ou des sociétés privées intéressées. Comme on l'a déjà souligné, le rôle des ONG dans ce processus est celui d'un catalyseur, d'un médiateur et d'un auxiliaire et non pas d'un agent direct, lequel ne peut être que la communauté elle-même, une ONG dispose de certaines compétences, telles que la capacité d'effectuer des enquêtes, des analyses et des recherches, de rédiger des lettres et déclarations et d'établir le lien entre les problèmes de dimension locale et ceux d'envergure nationale. Pour ce faire, l'ONG a besoin de dévouement, de détermination et de méthodes rigoureuses. L'expérience et l'efficacité suivront.

VI

« NOUS NE SOMMES PAS EN TRAIN DE PARLER REVOLUTION MAIS DE CHANGER LES REGLES »

L'*Intermediate Technology Development Group* (ITDG) de Londres est l'une des ONG les mieux inspirées et l'une de celles qui a remporté les plus grands succès dans le domaine du développement. Lors de sa fondation, en 1965, par E.F. Schumacher, l'auteur de *Small is Beautiful*, la technologie appropriée n'était encore qu'une idée, aujourd'hui c'est une idée reçue. Non seulement l'ITDG a encouragé la mise au point de technologies et de projets destinés aux zones rurales et intéressants les domaines les plus variés, de la construction aux transports, de l'approvisionnement en eau à la production, au traitement et au stockage de denrées alimentaires, mais il a également servi de guide au mouvement de la technologie appropriée qui compte actuellement plus de mille groupes et unités - dont environ 300 dans les pays en développement - qui sont, pour la plupart, des organisations non gouvernementales. George McRobie, cofondateur de l'ITDG, a succédé à Schumacher à la présidence du groupe et est l'auteur de *Small is Possible*. Interviewé par Paul Harrison, écrivain britannique spécialiste du développement, il parle ici de la technologie appropriée, de ses perspectives et du rôle que les ONG ont à jouer dans sa diffusion.

Harrison : peut-être pourrions-nous commencer par définir les termes. Y-a-t-il une différence entre technologie intermédiaire et l'expression plus communément employée de technologie appropriée ? McRobie : « intermédiaire » était le terme utilisé à l'origine: il s'appliquait à une technologie intermédiaire relativement au coût de la création d'un emploi et qui se situait quelque part entre le coût dérisoire de l'outil traditionnel et le coût élevé de la technologie occidentale; à quelle distance de l'un et l'autre se situe le coût intermédiaire dépend des conditions locales et, dans une certaine mesure, du revenu moyen par habitant. Technologie intermédiaire est un terme plus précis que appropriée, car ce dernier suscite une question: qu'est-ce qui est approprié? Certaines choses doivent être faites en grand. Cependant, pour la plupart des habitants de la majorité des pays en développement, la technologie appropriée devrait être relativement petite, simple, à forte intensité de travail plutôt que de capital. Elle serait non violente à l'égard des travailleurs - en ce sens qu'elle leur permettrait de faire un travail créatif au lieu de faire d'eux de simples auxiliaires des machines, et non violente à l'égard de la nature - elle respecterait les principes

écologiques, essayant de travailler avec la nature et non contre elle

Q. Où en est l'idée de technologie appropriée ?

R. : Au début, pendant les années 60, nous étions assez mal vus en Occident où on nous prenait pour des dingues, car, en sommes, nous allions à rencontre des idées reçues de l'*Establishment* du développement. Et nous n'étions pas aimés dans les pays en développement qui déclaraient : on nous propose une technologie de second choix et nous n'en voulons pas. Premier stade, rejet. Puis il y a eu le deuxième stade, dans les années 70, avec un nombre croissant d'expériences réussies, des économistes toujours plus nombreux qui s'y intéressaient et une acceptation générale de l'idée. Nous en sommes aujourd'hui au troisième stade : de nombreux groupes TA ont prouvé dans le monde entier que des réalisations modestes et bon marché sont rentables, qu'il faut créer de petites industries dans les zones rurales pour les tirer de la misère et que le problème du chômage ne pourra être résolu qu'avec une approche technologique entièrement nouvelle. Pour l'instant, cependant, les applications pratiques ne sont qu'en nombre. Le quatrième stade devrait consister en une application massive des connaissances acquises qui intégrerait normalement la

Interview de George Mc Robie

technologie appropriée à l'administration, aux affaires et aux activités de la collectivité en général.

Q. Y a-t-il des pays qui aient atteint le quatrième stade ?

R. : C'est probablement Sri Lanka qui est allé le plus loin en matière de participation populaire grâce au mouvement Sarvodaya d'autosuffisance villageoise. Ailleurs, il n'y a encore que des poches. En Inde, les gouvernements de l'Uttar Pradesh et du Gujarat sont très intéressés, de même que quelques Etats africains. Mais le Zimbabwe est un des rares pays qui ait déclaré que son développement rural se fondera dans une large mesure sur la technologie appropriée.

Q.: Et les ONG ?

R. : Il est certain que c'est là où l'idée a le mieux pénétré. Elles nous ont largement soutenus au départ. Sans la *Christian Aid*, et les Quakers, nous n'existerions pas aujourd'hui. La grande majorité des organisations volontaires opèrent avec la technologie appropriée ou en sont plus proches que les organisations gouvernementales et intergouvernementales. Dans les pays en développement, la plupart des centres de TA, réellement actifs ont été créés par des ONG ou étaient au départ des ONG dont certaines ont été reprises ensuite par le gouvernement, je



Lesson on vegetable cookery

pense à des organisations comme l'Appropriate Technology Development Association à Lucknow, le *Technology Consultancy Center* au Ghana *Dian Desa* en Indonésie ou CEMAT au Guatemala. Les ONG ne peuvent prospérer n'importe où - les ONG indigènes sont rares en Afrique. Elles naissent, semble-t-il, dans des sociétés où la classe moyenne tient une place importante et dont la culture religieuse enseigne que l'homme est responsable de son prochain.

Q. : Les ONG ont-elles quelque chose que les gouvernements n'ont pas ?
 R. : Les ONG ont un avantage important sur les gouvernements parce qu'elles peuvent sélectionner et s'installer là où elles obtiennent une réaction favorable. Elles peu vent aussi agir rapidement. C'est important, car, dans les pays en développement, beaucoup de gens en ont absolument par-dessus la tête des promesses qui n'ont pas été respectées. Les petites ONG, opérant aux niveaux local et communautaire, sont très bien placées pour diffuser la TA. Les organisations spécialisées, comme la nôtre, peuvent mettre au point une technologie, mais elles ont besoin des petites organisations comme les associations paysannes et féminines pour la répandre dans la population, pour savoir si elle fonction ne bien et, au besoin, y apporter des modifications. Prenons l'exemple des groupes de petits agriculteurs du projet Puebla, au Mexique. Si vous leur présentez une nouvelle technologie, ils vont l'essayer, la démonter, la remonter, se réunir pour la discuter et ensuite ils sauront vous dire exactement ce qui ne va pas et quelles sont les améliorations à apporter.

Q. : Comment les petites ONG et les ONG locales de ce genre devraient-elles s'y prendre pour choisir la technologie réellement appropriée à l'usage que veulent en faire leurs membres ?
 R. : La première étape consiste à identifier besoins et priorités - mettons que ce soit l'eau potable. Il faut décider ensuite comment en assurer la fourniture, qui financer l'opération et qui l'organiserait. Veulent-elles, par exemple, une adduction d'eau collective, ou l'eau sera-t-elle amenée dans chaque foyer ? Elles auront peut-être besoin ensuite de s'adresser à une organisation de technologie appropriée, de préférence dans leur pays, ou à une organisation comme ITDG ou l'*Appropriate Technology International* à Washington. Dans le cas d'adduction d'eau et de construction en particulier, il existe une série de techniques efficaces et il y en aura forcément une, ou plusieurs, qui correspondra exactement aux besoins locaux, pour ce qui est du coût, des matériaux et des compétences nécessaires. Ensuite, ces ONG doivent se poser un certain nombre de questions : peuvent-elles se charger du travail ? Y a-t-il sur place des artisans capables de le faire ? Et encore : qui s'occupera du fonctionnement ? Qui se chargera de la sur-

veillance et de l'entretien après le départ des experts ? Naturellement, en l'absence d'une tradition locale de coopération et de contrôle collectifs, il sera bien difficile de réaliser un projet.

Q. : Vous écrivez dans votre livre, *Small is Possible*, que les organisations d'Etat sont rarement de bonnes unités de technologie appropriée.
 R. : Cela est généralement vrai. Les administrations sont fortement influencées par le passé, car ceux qui les dirigent sont souvent prisonniers de leur propre formation, exclusivement occidentale, comme c'est le cas dans la plupart des pays en développement. Les centres de recherche gouvernementaux ont les mêmes problèmes, parce que leurs directeurs, formés en Occident il y a vingt ou trente ans, sont insérés dans le système dominant, celui du transfert de technologie inappropriée. C'est seulement avec la nouvelle génération de scientifiques qu'un certain changement pourra avoir lieu. La plupart des élites ne démontrent pas de l'idée que la technologie appropriée n'est qu'une technologie de second ordre. Rien n'est plus faux. Nous concevons des structures d'une résistance et d'un niveau de perfection ignorés jusqu'ici. En Occident on demande qu'une excellente voiture roule de 2.000 à 4.000 heures; nous, nous mettons au point actuellement des moulins à vent qui fonctionnent pendant plus de 100.000 heures sans poser de gros problèmes.

Q. : Mais les ONG ne peuvent sûrement pas aller très loin toutes seules ? La T.A. n'a-t-elle pas progressé davantage dans les pays où le gouvernement lui accorde son appui, comme en Asie du Sud et en Afrique de l'Est ?

R. : Certes, les ONG ne peuvent aller très loin sans l'appui du gouvernement. Elles sont bien obligées de respecter les règles du jeu, qui sont établies par les gouvernements. La grande industrie bénéficie généralement de toutes les exonérations fiscales, des licences d'importation et d'une infrastructure conçue pour elle. Les règles favorisent généralement les gros aux dépens des petits, le centre plutôt que la périphérie, les riches plutôt que les pauvres. Les gouvernements doivent commencer à changer les règles qui n'avantagent que les gros au détriment des petits. Il faut absolument donner des chances égales aux petites entreprises, ou, mieux encore, faire pencher la balance en leur faveur en réduisant les possibilités d'investir d'énormes capitaux dans l'industrie. Nous ne sommes pas en train de parler révolution mais de changer les règles du jeu.

Q. : Mais peut-on changer les règles dans les pays capitalistes où la grande industrie et les multinationales peuvent être étroitement liées à la grande administration et aux politiciens ? Les grands intérêts ne s'opposent-ils pas violemment à

un changement qui réduirait leur privilège ?

R. : Nous connaissons des cas où la grande industrie a essayé de s'opposer à la TA, mais sans conviction. Nous ne nous sommes pas heurtés à une forte opposition. Peut-être cela tient-il au fait que le mouvement est encore très modeste. Nous avons constaté que certains gouvernements ont fait un travail fantastique sans provoquer de grands bouleversements. Prenez l'exemple de l'Inde. Elle a réservé la production d'une série de produits au secteur de la petite industrie et facilité leur accès au crédit, sans soulever d'objections d'ordre politique. Les Indiens ont démontré qu'on peut commencer à changer les règles du jeu à l'intérieur de la structure existante. C'est une première étape vers mon idéal, vers l'idéal de chacun, de révolutions non violentes. Dans certains cas, comme en Ethiopie et en Iran, où la structure elle-même était violente à l'égard de la population, le changement non violent est impossible. Mais si vous avez une structure politique relativement ouverte, bien des choses peuvent être faites au sein même de cette dernière pour aider les pauvres à se tirer d'affaire.

Q. : Ne serait-ce pas plus facile avec un gouvernement socialiste ?
 R. : Ce n'est pas indispensable. Si un gouvernement s'efforce de légiférer dans ce sens, il crée un terrain favorable; quand le gouvernement britannique a mis des fonds à la disposition des coopératives, les petites entreprises en copropriété et les petites entreprises tout court se sont multipliées. La technologie appropriée peut trouver sa place dans n'importe quel type de structure économique et politique - à moins que les riches ne soient si rapaces qu'ils ne laissent absolument rien aux ruraux pauvres.

Q. : Etes-vous satisfait de la diffusion des techniques appropriées au niveau des utilisateurs ? Ont-elles atteint les masses ou n'intéressent-elles que quelque projets pilotes dans quelques pays ?
 R. : Aucun de nous n'est satisfait, je crois. Le mouvement a démontré qu'il existe des technologies d'une grande utilité. Les ONG ont eu pour principal mérite de mettre au point la technologie et elles ont démontré ce que l'on pourrait faire sur une plus vaste échelle, mais la diffusion massive de cette technologie est une opération qui dépasse leurs possibilités. Un nouvel assaut est nécessaire pour diffuser plus largement les techniques éprouvées.

Q. : Il me semble que la TA se répand fort bien dans le cas des services d'intérêt public, comme l'adduction d'eau ou les soins médicaux. Mais elle ne paraît pas avoir été bien loin en ce qui concerne les produits de consommation et les ustensiles de ménage achetés par les familles, ou le petit équipement et les machines destinées aux petites exploitations et aux petites manufactures. N'y a-t-il pas un

problème réel de diffusion de la TA dans le secteur privé ?

R. : Oui, en effet, il est extrêmement difficile de faire adopter une nouvelle technologie. Nous avons besoin de mieux comprendre pourquoi les gens adoptent certaines innovations et en refusent d'autres, les gens ont généralement de bonnes raisons d'accepter ou de refuser une nouvelle technologie. Je vais vous donner un exemple : nous participions à l'installation de réservoirs à eau en plastique dans un village du Swaziland, mais, nous nous sommes rendu compte que les habitants n'en voulaient pas et qu'ils désiraient des réservoirs individuels; pourquoi ? Parce qu'il n'existait pas dans cette communauté d'institution à même d'exercer un contrôle sur un réservoir collectif. Nous n'avons pas affaire à des produits standard, fabriqués en série. Il faut chaque fois mettre sur pied un ensemble de techniques appropriées aux conditions locales. Nous devons trouver les moyens de pénétrer dans les villages et de gagner la confiance des populations.

Q. : Ne croyez-vous pas que, jusqu'ici, on a attaché trop d'importance à l'invention de nouvelles techniques et pas assez à la diffusion de la TA ? N'avons-nous pas actuellement suffisamment d'inventions ? La nouvelle priorité ne devrait-elle pas être de les diffuser massivement ? Des institutions spécialisées ne pourraient-elles pas se charger de l'application et de la diffusion de la technologie appropriée ?

R. : C'est bien mon avis. Mais encore faut-il avoir quelque chose à diffuser. Vous devez avoir les technologies avant de les propager. Nous disposons maintenant de pas mal de matériel testé. Mais la diffusion est une autre affaire. Sans doute aurions-nous besoin d'organisations qui se consacraient exclusivement à cette tâche. Mais je ne sais au juste comment elles devraient être structurées. D'une part, il faudrait examiner avec les gouvernements les moyens de favoriser l'introduction de la technologie appropriée; d'autre part, les ONG locales ont un rôle important à jouer.

Q. : Que pensez-vous d'une approche de marketing social, qui utiliserait la publicité, des images de marque, des vendeurs, pour promouvoir la vente des produits TA, mais sans but lucratif ?

R. : H est certain que le marché a un rôle important à jouer dans la diffusion de la technologie appropriée. Mais comment les produits de la TA pourraient-ils être commercialisés autrement que par leurs fabricants ? Nous en revenons au problème du changement des règles et de l'appui que l'Etat peut accorder aux petites entreprises. Je suis convaincu que des organismes comme l'ITDG ne devraient pas essayer d'intégrer le marketing à leur tâche essentielle qui consiste à fournir une information impartiale, une évaluation et des conseils.

Q. : En ce qui concerne la participation, ne retrouve-t-on pas un peu de l'esprit missionnaire dans le domaine de la technologie appropriée - des étrangers décidant quelle technologie est la meilleure et persuadant les gens de l'adopter ? Ne peut-on penser que, si les gouvernements établissaient un cadre juridique sur le plan économique et un vaste système de formation et d'enseignement professionnel, la plupart des gens inventeraient et adopteraient d'eux-mêmes la technologie appropriée ?

R. : Les organisations extérieures de technologie appropriée ont pour tâche de mettre à la disposition des populations un choix de technologies et de les aider à adopter celles qui leur conviennent le mieux. Je suis convaincu que l'Etat pourrait établir des règles qui rendraient virtuellement impossible l'utilisation d'une technologie non appropriée, et ce serait l'idéal. Cela n'étant pas le cas, le mouvement a justement pour but de proposer un choix : les gens doivent être libres de choisir, et de choisir ce qui leur convient le mieux. Certaines technologies ont démarré d'elles-mêmes, parce qu'elles conviennent si bien aux gens qu'ils peuvent les utiliser sans l'aide de personne - la bicyclette par exemple. Mais, dans certains cas, l'aide est indispensable. Il n'y a rien dans la nature du marché qui incite à la diffusion de la technologie appropriée. Le marché n'est pas neutre, il ne fonctionne pas selon les principes d'Adam Smith. Dans la plupart des pays, le marché est fortement hostile aux technologies et aux produits locaux et à ceux qui

proviennent des petites entreprises. Dans certaines zones, comme l'Inde du nord, la TA se développe spontanément. Personne ne comprend exactement pourquoi. C'est une zone agricole très prospère, et l'innovation est dans l'air. La culture intervient également: les Indiens du nord ont derrière eux 3.000 ans d'habileté technique. Dans d'autres pays ou même dans d'autres parties de l'Inde, il faudrait encourager davantage la TA.

Q. : Il arrive, exceptionnellement, que les technologies appropriées se diffusent rapidement sur une vaste échelle. C'est le cas des petites raffineries de sucre qui produisent actuellement le cinquième du sucre de l'Inde. Comment expliquer un tel succès ? Et quelle leçon en tirer ?

R. : Les petites raffineries ont marché parce que les innovations qui les ont rendues possibles ne sont pas un produit de laboratoire, elles ont tout de suite été mises à la disposition des usagers, les propriétaires des raffineries. On leur a dit : « Essayez ceci. Si ça ne marche pas, nous vous paierons. Si tout va bien, vous garderez les bénéfices ». Ensuite, on a fait en sorte qu'il y ait une industrie de biens d'équipement, épaulée constamment par une recherche capable de trouver les petites améliorations qui permettent à la technologie de rester compétitive. Un autre facteur important de réussite a été que la politique du gouvernement indien favorisait le développement des petites unités.



A women with a baby on her back wield a pick-axe as she digs a hole prior to planting a tree. The woman receive WFP rations in return for their work in the National Tree Planting scheme. WFP/FAO photo by T. Fincher.



Q. : Venons-en maintenant à l'agriculture. Etes-vous satisfait des progrès de la technologie appropriée dans ce secteur ?

R. : Non. Le matériel dont disposent les petites exploitations est insuffisant. Il reste beaucoup à faire en ce qui concerne l'identification des besoins et des priorités des agriculteurs et la mise au point de l'outillage qui peut être fabriqué sur place.

Q. : Schumacher s'intéressait beaucoup à l'agriculture organique, mais l'ITDG ne semble pas faire grand chose dans ce domaine.

R. : Nous avons eu tendance à laisser cela à des organisations plus spécialisées. Cela vient sans doute de ce que nous nous concentrons sur le matériel, et qu'il n'existe pas encore d'équipements spécialisés pour l'agriculture organique. Néanmoins, nous sommes très intéressés par les méthodes d'agriculture biologique et nous sommes en train de créer un sous-comité qui s'en occupera. Il y a longtemps, Schumacher et moi avons étudié ce qui arriverait si toute la production agricole et le traitement des produits alimentaires du globe se basaient sur les taux d'utilisation d'énergie européens ou américains. Il apparaît que toutes les réserves de pétrole connues seraient épuisées en l'espace de trente ans. Jusqu'ici, l'Occident s'est efforcé de remplacer le travail humain par l'énergie et les produits chimiques, bien que ce soient les petites exploitations employant une abondante main-d'œuvre qui enregistrent la productivité à l'hectare la plus élevée. L'Occident pratique une forme d'agriculture qui ne pourra pas être poursuivie, car elle exige l'emploi d'une quantité toujours croissante d'engrais à seule fin de maintenir les taux actuels de production. On a tendance à penser que

l'unique fonction de l'agriculture est de produire des vivres bon marché. Or elle a un grand nombre de fonctions secondaires : conserver le sol en bon état, préserver la pureté de l'eau potable, maintenir la variété génétique, assurer la qualité des produits alimentaires. En Occident, nous avons pensé en termes de lutte contre la nature, mais, comme disait Schumacher, nous serons perdants si nous gagnons cette bataille.

Si nous encastrons les agriculteurs des pays en développement dans une agriculture de style occidental, ils sont fichus, car elle n'est pas viable indéfiniment et elle dégrade l'environnement. Ce qu'il faut absolument faire, c'est élaborer une approche agricole qui minimise l'apport d'intrants extérieurs et développer réellement la biologie agricole, au lieu de se contenter de jeter des produits chimiques dans le sol sans comprendre au juste comment ils affectent la structure du sol. L'époque actuelle, où les pays occidentaux disposent d'excédents agricoles, est idéale pour expérimenter des techniques agricoles qui, même si elles sont moins productives au départ, ont le mérite d'être durables. Elles permettront de réduire les coûts - les praticiens de l'agriculture organique que je connais dépensent environ 25 dollars d'engrais à l'hectare au lieu des 250 dollars de l'agriculture classique. Actuellement, les agriculteurs occidentaux traversent une mauvaise passe, par suite de la hausse croissante des coûts et de la baisse des prix due à la surproduction. Au lieu de penser à accroître la production, il serait plus logique, du point de vue économique, de chercher les moyens de réduire les coûts.

Q. : Pensez-vous que la technologie appropriée fera de nouveaux progrès ?

Ou bien la technologie inappropriée prendra-t-elle une telle avance qu'elle ne pourra être rattrapée ? Selon vous, la récession économique a-t-elle modifié les positions à l'égard de la TA ?

R. : Je n'aurais jamais participé à la création de l'*Intermediate Technology Development Group* si je n'étais pas un optimiste. Aujourd'hui, cependant, il ne s'agit plus seulement d'optimisme. C'est une question de fait. La crise actuelle n'est pas seulement un phénomène aberrant consécutif au boom des années 60. Je crois que nous avons dépassé l'ère de la croissance illimitée. Il s'est avéré que l'énergie et les produits alimentaires bon marché n'étaient que des phénomènes de courte durée. Les pays occidentaux vont devoir changer leurs économies, rechercher une plus grande décentralisation, une plus grande autonomie locale si nous ne voulons pas voir se désintégrer nos sociétés. En ce qui concerne les pays en développement, il est maintenant clair que l'aide conventionnelle basée sur des technologies conventionnelles a été un échec, les pays en développement sont grèvés de dettes qu'ils ne peuvent rembourser. Le chômage augmente, les zones rurales déclinent ou sont dans le marasme. C'est la conséquence de l'aide traditionnelle. Comment peut-on soutenir qu'il en faut encore davantage ? C'est la qualité de l'aide que nous devons changer, et cela pourrait être moins onéreux que par le passé. La technologie appropriée doit être au centre du développement et non constituer un simple complément, comme c'est le cas actuellement. C'est la seule lueur d'espoir qui reste aux ruraux pauvres. Tout le reste est littérature.

Adresses *Intermediate Technology Development Group*, 9, King St. London, WC 2, R.U.

Appropriate Technology International 1724, Massachusetts Av., NW, Washington, DC, 20036, E.-U.



VOICI L'AMPS...

par Albert Tévoedjré*

Le passé nous a montré ce que nous voulons pour aujourd'hui. Les angoisses mais aussi les espérances du futur nous apprennent ce que nous devons refuser dans le présent.

L'Association Mondiale de Prospective Sociale réunit des hommes et des femmes qui se sentent appelés par le devoir de vigilance pour faire échec aux forces qui, sur le plan national ou international, veulent exploiter l'homme dans ses faiblesses et le déshonorer dans ses différences.

Les grands problèmes qui défient notre planète, ce sont ces maladies sociales (villes incontrôlables, chômage, torture, toxicomanie, sous-développement, prostitution d'adolescents, etc.) qui traduisent la misère de l'homme abusé, négligé dans ses aspirations et ses besoins fondamentaux. Ce sont les maladies internationales qui germent d'un ordre où l'on ne s'étonne plus de la domination consacrée, de l'injustice organisée, de préjugés institutionnalisés.

Pour aider à maîtriser ces problèmes, il faut des femmes et des hommes, pas seulement pour leur force de travail ou leur intelligence, mais surtout pour leur conscience et leur résistance, capables de saisir et de comprendre les pulsations de notre univers, capables de faire agir positivement les architectes du développement et tous ceux qui partagent le gouvernement du monde. Voilà l'origine et le fondement de l'Association Mondiale de Prospective Sociale.

Pour que nos idées résonnent dans l'opinion, pour qu'elles pénètrent les centres de pouvoir et de décision, notre Association tient à se prolonger à travers une instance permanente qui lui confère une autorité morale universelle. Tel est le but de l'Académie internationale de prospective sociale qui a pour vocation de promouvoir l'application de la méthode prospective dans la gestion des affaires du monde.



L'une des conquêtes fondamentales de notre époque est l'éclatement du monopole du savoir, de la technologie, de la culture que l'on a voulu abusivement restreindre à quelques-uns, souvent par violence et arrogance, au mépris du reste du monde. Les réalités de notre univers ont changé, ses vérités aussi. Aujourd'hui il faut compter avec ceux qui ne craignent pas, il faut penser avec ceux à qui on refusait le pouvoir de la pensée. Il y a de Genève à Dimbokro, de New York à Jacmel, des hommes et des femmes qui cherchent à mieux vivre avec des méthodes et des outils divers, mais tous valables, qu'ils ont intérêt à développer ensemble. L'Association Mondiale de Prospective Sociale, par tous les instruments qu'elle construit avec ténacité, vise à renforcer notre volonté commune de mieux penser et de mieux opérer les transformations sociales nécessaires à notre survie collective dans le respect des valeurs essentielles de solidarité qui fondent la condition humaine ensemble vécue et ensemble partagée.

C'est bien cela que nous avons réaffirmé au Congrès de Caracas dans un engage-

ment qui éclaire aujourd'hui notre projet et notre destin :

« Le sang versé pour la liberté des hommes est bien trop abondant et il est bien trop précieux. Fleuve sacré qui nous porte, il nous interdit la somnolence des fainéants et des naïfs. Joignons-nous donc à tous ceux, de par le monde, qui se proclament « conspirateurs pour l'an 2000 ». Avec eux nous voulons donner sens et valeur à notre devoir de résistance. Nous voulons avec Simon Bolivar <-> jeter les bases du Contrat Social qui doit former de tout ce monde une nation de Républiques ».

Je souhaite que ces lignes ne vous laissent pas indifférents. En mobilisant autour de vous des agences gouvernementales et non gouvernementales, des universités, des centres de recherche, des organismes de développement technologique, des laboratoires d'innovation sociale et d'autres centres supérieurs de promotion humaine pour qu'ils apportent leur appui à ce nouveau carrefour international que constitue déjà l'Association Mondiale de Prospective Sociale, vous contribuez directement à ce changement que vous voulez pour vous-même, vos enfants, votre pays. En adhérant vous-même à l'AMPS, en nous indiquant les sujets qui devraient préoccuper les semaines internationales de prospective sociale que nous organiserons à Genève chaque année à partir de 1984, et poussant à l'établissement rapide d'une Académie internationale pour penser le futur de nos sociétés, vous aurez immédiatement réalisé un acte de salut public. Le XXI^e siècle est à nos portes. Rassemblons nos énergies pour fonder les certitudes de l'espérance.

(*) Secrétaire général de l'Association mondiale de Prospective sociale Directeur de l'Institut international d'Etudes sociales (IIES).

LES PROJECTS DE L'AMPS

La Déclaration de Caracas a donné mandat au Secrétaire général de l'AMPS de renforcer les activités de l'Association :

« a) par la création dans tous les pays et zones géographiques d'associations nationales, sous-régionales et régionales de prospective sociale;

» b) par l'organisation, chaque année, d'une semaine internationale de prospective sociale;

» c) par la création d'une Académie internationale de prospective sociale, chargée d'encourager dans le monde les études

sur le futur, de favoriser la confrontation, l'application et l'exploitation des résultats de ces études, enfin de décerner chaque année un prix de prospective sociale ».

L'accomplissement de ce mandat est déjà en cours.

L'année 1983-1984 est consacrée à l'organisation d'un Secrétariat permanent, avec l'appui du Gouvernement du Québec.

Ce Secrétariat veillera à la promotion de l'Association, au recrutement des membres, à la création d'associations régiona-

les et à l'organisation d'activités internationales décidées par le Conseil exécutif de l'AMPS.

Parmi ces activités figure en bonne place l'appui au projet de création à Yamoussoukro (Côte d'Ivoire) d'un Institut International de Hautes Etudes pour le Développement placé sous le patronage du Président Félix Houphouët-Boigny et dont le but sera de former des stratèges du développement et des négociateurs internationaux toujours plus compétents et toujours plus ouverts aux priorités du tiers monde.

AMPS IN ACTION

In spite of its limited financial resources AMPS held its First Congress in Dakar in 1980 at the invitation of President Leopold Sedar Senghor and the Government of Senegal.

His excellency President Abdou Diouf made the opening speech in which he praised Gaston Berger's outstanding contribution to the development of social prospects.

The congress was attended by researchers, prominent politicians, and men and women of action from many countries. Its agenda included -

- *the ability of society to meet its basic needs* : The Congress discussed why these needs were not being met, putting key questions like : What is the impact of social and political institutions on the system of production (orientation in the direction of heteronomous production with the accent on market value, or orientation towards autonomous production with emphasis on utility) ? They also examined action strategy for social mastery of needs;

- *rural development* The Congress discussed the causes of the deterioration of the food situation, and prospective for a different rural development (such as reform of the agrarian system, reorganisation of the system of distribution, diversification of production, participative arrangements permitting the rural populations to take their destiny into their own hands, and area development);

- *employment policies*. The Congress discussed these policies with reference to the structural causes of unemployment,

the slowing down of growth rates and continuing increases in productivity in the countries of the North. Its research into social futures discussed such matters as multiplication of productive jobs in activities oriented towards the satisfaction of basic needs in developing countries, and as regards industrialised countries creation of activities in the « third non-market sector » and better distribution of working time;

- *contracts of solidarity*. Discussion by the Congress of future « co-operation » took as its starting point critical analysis of present practices in political, economic, social and cultural co-operation. Solidarity contracts as a possible alternative form of co-operation were studied with reference to their partners, objectives, means and types of obligations characterising these agreements, with a view to extending specific experiences to the establishment of a new international order.

A working party specially supported by the Agence de Coopération Culturelle et Technique studied these matters from the point of view of young people and women. This important First Congress led to the publication of « What kind of world tomorrow », a book still in great demand. In 1983 AMPS reached full maturity at its *Second Congress*, held in Caracas with the valued support of the Government of Venezuela. The inaugural speech was made by His Excellency Dr. Luis Herrera Campins, President of the Republic. The Congress discussed the following subjects ;

- *The contribution of Simon Bolivar to two hundred years of social progress*. The

Congress was given an account of the life of Simon Bolivar the « Liberator » and his fight against inequality and injustice, and for his people's advance towards basic freedoms and political and social organisation. The Congress found Simon Bolivar's ideas on social progress surprisingly modern and topical;

- *the world of work and the development of intelligence*. The Congress discussed the systematic development of intelligence, imagination and creativity from the point of view of raising the status of work for all, especially the disadvantaged (such as migrants, women, the handicapped, and unskilled young people). The functions of universities, workers' organisations, and industry were discussed from this point of view;

- *the social consequences of rapid urbanisation*. The cities are becoming more and more gigantic every year. What will become of their inhabitants ? The rural population is migrating to the towns, whose population grows quickly and too often chaotically, and the new town-dwellers have to live in a strange environment in all the unhappiness of profound mental disarray. How should we cope with rapid urbanisation, humanise towns, make living in the country as attractive as it used to be, maintain an acceptable quality of life, provide housing fit for human habitation, and so on ? What should be done to prevent the growth of slums and concrete jungles ?

(*) Secrétaire général de l'Association mondiale de

CONFERENCE DES CAPITALES NATIONALES ET REGIONALES ET DES VILLES DE L'EUROPE

« LA VILLE ET LA PAIX »

Nous faisons volontiers écho aux récents travaux de la Fédération mondiale des Villes Jumelées - Citées-Unies, qui se sont tenus à Madrid lors de la conférence des capitales nationales et régionales sur le thème « La ville et la Paix ».

On trouvera ci-après un discours du président-fondateur du Mouvement, M. Jean-Marie Bressand, introduisant une proposition d'inscription, parmi les Droits de l'Homme, du « Droit de l'Homme et des Cités à la fonction transnationale ». Aussi une note sur une initiative des autorités françaises à propos de la création du poste de délégué à l'action extérieure des collectivités locales suivie des commentaires officiels. Tout en croyant devoir se féliciter formellement de cette initiative, la FMVJ ne cache pas sa crainte d'une certaine mise en tutelle des collectivités plutôt qu'une décentralisation. Cette crainte nous semble assez fondée sur un principe de souveraineté dépassant les frontières de la France pour que nous y fassions écho. Le dossier est complété par un article du député Alain Vivier, Président de l'Association française pour les Cités-Unies, sur l'action des collectivités publiques en faveur du développement.

I

LE DROIT DE L'HOMME ET DES CITES A LA FONCTION TRANSNATIONALE

Si l'Etat est au service de l'homme - et non pas obligatoirement l'inverse - celui-ci se doit non seulement de ne pas priver l'homme de ses prérogatives, mais encore de l'aider à les exercer, soit individuellement, soit au sein des collectivités de base dont il fait partie. Et ce qui vaut pour l'Etat-nation est encore plus vrai pour les autorités internationales. Il s'agit là d'un principe fondamental gouvernant les relations humaines, dit principe de subsidiarité. Le concept plus moderne de participation est venu renforcer ce principe.

Depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, et plus particulièrement durant les deux dernières décennies qui ont connu un mouvement sans précédent de libération et d'émancipation, des hommes politiques de toute tendance, dans tous les continents, ont reconnu, du moins de façon théorique, le rôle pacifique transnational que peuvent remplir les collectivités locales et régionales engagées dans des actions de coopération, notamment les jumelages réalisés sous l'égide de la Fédération Mondiale des Villes Jumelées-Cités Unies (FMVJ), qui ont fait l'objet

d'une Résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies.

Les plus hautes autorités morales et religieuses ont mis l'accent sur l'obligation incombant aux Nations Unies de faciliter, non seulement aux gouvernements nationaux, mais aux corps intermédiaires (collectivités locales et régionales, vie associative, etc.) et aux individus, « l'accomplissement de leurs fonctions, l'observation de leurs devoirs comme l'usage de leurs droits, dans des conditions de plus grande sécurité ».

Or, c'est un fait que les administrations des Grandes Organisations Intergouvernementales, se comportent comme le font, traditionnellement, les Pouvoirs centraux des Etats.

Comme ceux-ci, elles se montrent jalouses de leur autorité. Courant le risque de se priver du concours de l'opinion publique pour la réussite de leur propre politique visant à internationaliser les problèmes et leurs solutions, ces administrations, paralysées par leur démesure, par leurs procédures et leur boulimie administrative, ne se soucient guère de la partici-

pation des peuples rassemblés dans leurs collectivités de base et engagés dans la coopération internationale. Les Organisations Internationales Non Gouvernementales (ONG), même celles qui présentent un indéniable caractère d'intérêt général, sont écartées des instances de décision et d'exécution, malgré un système (dérisoire) de consultation. Cette attitude tutélaire pouvait passer pour légitime tant que l'homme de la base, dans sa communauté locale dépourvue de moyens de communication internationale, n'était pas en mesure d'assumer par lui-même la moindre fonction transnationale. Mais la tutelle, qu'elle soit nationale ou internationale, en principe protectrice, devient oppressive quand, hostile à la nouvelle dimension et aux nouvelles capacités que l'homme tire de la fulgurante révolution de l'information et des transports, ainsi que de l'essor des connaissances intellectuelles et technologiques, elle entend lui refuser tout

* Président-délégué de la Fédération mondiale des Villes jumelées. Fondateur du Mouvement Conférence tenue à Madrid du 15 au 16 juin 1983.

affranchissement, toute émancipation, toute adaptation, pour le tenir en perpétuelle situation de mineur, au lieu de l'associer au gouvernement de ses actes individuels ou collectivement consentis. Infidèle à sa mission, le tuteur entend alors imposer ses propres vues et intérêts, satisfaire ses appétits de domination exclusive ou ses conceptions idéologiques, au mépris de l'épanouissement de l'homme et de plans de développement mieux concertés et mieux adaptés aux réalités locales.

Contre cet abus, entre tant d'autres, contre ce centralisme excessif, les défenseurs des droits de l'homme doivent s'élever pour proclamer que les individus, seuls ou groupés dans leurs communautés de base, ont vocation à la « fonction transnationale » dans un domaine sans cesse élargi, civique et social, aussi bien qu'économique, culturel ou spirituel, et qu'ils peuvent prétendre dans l'exercice de cette vocation, non pas à une neutralité bienveillante, mais à l'aide matérielle et morale de ceux qui sont leurs mandataires nationaux et internationaux. Les uns et les autres y trouvent indubitablement leur compte, quand les hommes, conscients de leur faiblesse et de l'utopie de la plupart des gestes solitaires en matière internationale, librement groupés

dans des associations de fait ou de droit, loin de s'opposer aux Etats ou aux inter-Etats, entendront soutenir à leur échelon les efforts que ceux-ci déploient pour harmoniser les rapports mondiaux et les articuler avec des relations de coopération intercommunale et régionale. Encore faut-il que la possibilité pour l'homme d'agir au-delà des frontières ne soit pas considérée comme une faveur, une simple tolérance toujours révoicable selon le bon plaisir du prince, mais comme un attribut de l'homme, émanant de lui-même, qui a le droit et même le devoir d'en user et d'en faire respecter l'usage. C'est pourquoi la Conférence des capitales nationales et régionales de l'Europe propose à la prochaine Assemblée Générale des Nations Unies, l'adjonction suivante à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme :

Proposition d'inscription parmi les droits de l'homme :

« Droit de l'homme et des cités à la fonction transnationale »

« Toute personne ou toute collectivité publique territoriale, locale et régionale, ou toute organisation non gouvernemen-

tales d'intérêt général, a vocation à la fonction transnationale dans un domaine sans cesse élargi, civique et social, aussi bien qu'économique et culturel, et peut prétendre, dans l'exercice de cette vocation, non seulement à la neutralité bienveillante, mais encore à l'aide matérielle et morale de ceux qui sont ses mandataires nationaux et internationaux : les Etats, les Nations Unies et Institutions spécialisées ».

Ce droit solennellement affirmé conférerait une autorité accrue aux Organisations Non Gouvernementales engagées dans la coopération internationale et renforcerait leurs activités au service de la communauté internationale. Il donnerait une puissante impulsion à la paix internationale et introduirait un facteur d'efficacité supplémentaire dans la nouvelle stratégie du développement économique et social qui s'élabore après trois décennies d'insuccès.

Les cités sont par excellence les protagonistes de la Paix, les réalisateurs du Développement et l'espace privilégié du respect des Droits de l'Homme. Elles sont les plus aptes à écarter les menaces de guerre par la coopération qu'elles instaurent entre elles et par leur compréhension réciproque des problèmes humains.

NOTE SUR LA CREATION DU POSTE DE DELEGUE A L'ACTION EXTERIEURE DES COLLECTIVITES LOCALES

La création du poste de délégué pour les relations extérieures des collectivités locales, auprès du ministère français des Relations extérieures, met l'accent sur l'importance des relations internationales des villes et régions, considérées comme une composante de la politique internationale française. A ce titre, tous ceux qui œuvrent pour ces relations et, en premier lieu, la Fédération mondiale des villes jumelées - Cités unies (FMVJ), ne peuvent que s'en féliciter. Les commentaires qui ont accompagné, dans le Bulletin quotidien du 16 mai annonçant la nomination à ce poste de M. Yves Delahaye, ministre plénipotentiaire, chargé de « veiller à ce que la politique étrangère des collectivités locales (jumelages ou, surtout, accords de coopération économique...) ne soit pas incompatible, tant en raison du choix du moment que du rythme, avec la politique extérieure française », laissent craindre cependant une certaine mise en tutelle des collectivités plutôt qu'une décentralisation réelle. Par le passé, en 1956, un décret avait prétendu réglementer les jumelages. L'action

de la FMVJ (le « Monde bilingue », à l'époque) avait permis que soit votée par le Parlement une résolution abrogeant ce « droit de tutelle ». Toutes les parlementaires-maires pratiquant les jumelages ne vont-ils pas réagir, au minimum dans un premier temps, par des questions au gouvernement demandant des précisions sur le rôle exact du Délégué aux relations extérieures des collectivités locales : soutien ou tutelle de ces relations ?

COMMENTAIRES DU BULLETIN QUOTIDIEN OFFICIEL FRANÇAIS (16 mai 1983)

Le délégué pour l'action extérieure des collectivités locales sera chargé de veiller à la compatibilité de la politique extérieure des collectivités locales avec la politique étrangère française.

Le délégué, qui sera rattaché au ministère des Relations extérieures, aura pour

mission de veiller à ce que la politique extérieure engagée par les collectivités locales (jumelage ou, surtout, accords de coopération économique...) ne soit pas incompatible, tant en raison du choix du moment que du rythme, avec la politique extérieure française. Cette harmonisation a été jugée d'autant plus nécessaire par le Quai d'Orsay que, dans le cadre de leurs nouvelles compétences, les collectivités locales - et surtout les plus importantes d'entre elles, c'est-à-dire les régions - seront sans doute progressivement amenées à développer leur action extérieure. Il faut d'ailleurs rappeler que la loi du 2 mai 1982 relative aux droits et libertés des communes, départements et régions, évoque déjà ce problème dans son article 65 qui dispose : « Deux ou plusieurs régions peuvent, pour l'exercice de leurs compétences, conclure entre elles des conventions ou créer des institutions

(1) Commentaire de François Groschard « Le Monde dec 20-7-1983 »

d'utilité commune. Le conseil régional peut décider, avec l'autorisation du gouvernement, d'organiser, à des fins de concertation, et dans le cadre de la coopération transfrontalière, des contacts réguliers avec des collectivités décentralisées étrangères ayant une frontière commune avec la région ».

L'ŒIL DU QUAI D'ORSAY

Les régions, les départements et les villes ont désormais « leur » ambassadeur. Non pour les représenter à l'étranger ou pour faciliter leurs contacts commerciaux ou politiques avec les pays lointains d'Amérique ou d'Extrême-Orient. Pour cette tâche, et avant même les lois de décentralisation, les collectivités locales avaient créé ici un bureau, là mis sur pied une mission de prospection, signé ailleurs un protocole de coopération, développé les jumelages, facilité l'échange d'étudiants, de chefs d'entreprise, d'ingénieurs, de capitaux.

Le rôle de M. Yves Delahaye, ministre plénipotentiaire, obéit à un autre objectif qui a été clairement indiqué dans la circulaire de M. Lauroy, en date du 26 mai 1983, relative à l'action extérieure des collectivités locales. Encouragés par l'immense

champ de liberté qui s'ouvre à elles, les nouveaux « champions » de la décentralisation, et notamment les régions dans le cadre de la coopération transfrontalière, risquent de conduire une politique étrangère différente - voire contraire ou simplement inopportune - de celle de l'Etat. Un coordonnateur s'imposait donc au nom de la cohérence et de l'unité nationales, l'esprit de la décentralisation dut-il en souffrir quelque peu.

Placé auprès du secrétaire général du ministère des relations extérieures, M. Delahaye porte le titre de délégué pour l'action extérieure des collectivités locales. Par son intermédiaire, le gouvernement sera informé « de manière systématique et régulière » de l'action des collectivités, il pourra les conseiller, et il veillera à ce que « les initiatives des communes, départements et régions respectent les règles fixées par la Constitution et par la loi et n'interfèrent pas défavorablement avec la politique étrangère de la France ».

Les quatre missions de M. Delahaye sont :

- Recueillir les informations concernant les relations entretenues par des collectivités locales françaises avec des collectivités locales étrangères, en faire l'analyse, et appeler l'attention du gouvernement sur les problèmes qui peuvent se poser à cet égard;

- Apporter un concours aux commissaires de la République pour tout ce qui touche à l'action extérieure des collectivités locales;

- Etre, en liaison avec les commissaires de la République, le conseiller des collectivités locales pour leurs relations avec l'extérieur;

- Assurer une action générale de coordination entre les différents ministres et leurs services à Paris.

« Je dois me garder d'un double risque, dit-il. D'abord ne pas me laisser submerger de demandes d'informations. Comptez le nombre de maires, de conseillers généraux, de conseillers régionaux, de commissaires de la République et de chefs de postes diplomatiques à l'étranger. Mais en même temps je ne veux décourager personne et remplir complètement ma mission d'information. Et puis, je suis, dans ma fonction, situé entre les défenseurs du jacobinisme - et il en reste! - et les décentralisateurs d'avant-garde, c'est délicat... »

M. Delahaye compte d'abord, pour réussir, sur une approche pragmatique. Mais, avec seulement un secrétaire, l'« ambassadeur des régions » a de quoi faire pour l'été. (1).

L'ACTION DES COLLECTIVITES PUBLIQUES EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT

Deux décennies du développement, déroulées sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies et de ses Institutions spécialisées, se sont soldées globalement par un échec, selon le constat des observateurs et de l'aveu même de leurs promoteurs. Le fossé a continué de se creuser entre les pays pauvres et les pays riches, et, à l'intérieur d'un même pays, entre les riches et les pauvres.

La crise économique et sociale s'est aggravée dans le monde entier. C'est une sorte de « violence structurelle » qui s'instaure à demeure. Les causes et la description en sont aujourd'hui bien connues. Plutôt que de s'attarder à les rappeler une fois de plus, les experts et les responsables, se fondant sur des analyses concordantes, s'efforcent aujourd'hui d'élaborer une nouvelle stratégie de la coopération; au lieu de s'inspirer des modèles industriels, elle s'ouvrirait davantage aux diversités locales, à leurs aspirations, à leurs besoins, à leurs propres responsabilités, et tiendrait mieux compte des répercussions de leur développement sur l'ensemble interdé-

pendant du système mondial des relations économiques.

Prenons le seul exemple des intérêts à payer de la dette globale des pays en développement. D'après les chiffres cités lors de la dernière session du Fonds monétaire international et de la Banque des règlements internationaux, cette dette s'élève à 640 milliards de dollars. Un tel poids interdit toute avancée économique, tout progrès du niveau de vie. Le remboursement de la dette lui-même, d'ailleurs qu'il était déjà, devient impossible : 450 milliards de dollars sont déjà considérés comme non-recouvrables, soit quatre fois plus que le budget annuel de l'Etat français, plus que la capitalisation totale des banques occidentales.

Des réactions en chaîne se préparent, mettant en péril tout le système économique et social, péniblement établi par deux siècles d'efforts industriels et commerciaux, sans que l'on puisse prévoir ce qui sortirait d'un tel chaos, si ce n'est un surcroît de misère et de violence.

Et pourtant, à condition de changer de stratégie, ce chaos n'est pas inévitable. Une somme à peu près égale au total de cette dette, soit plus de 600 milliards de dollars, soit un million de dollars par minute, est dépensée chaque année sur la planète en armements. Il suffirait d'un modeste pourcentage de réduction sur un tel budget(1) pour que la dette et les intérêts fussent épongés en moins de vingt ans et les budgets de coopération considérablement accrus. Ce simple exemple illustre le lien qui subordonne une stratégie nouvelle du développement à un accord général sur le désarmement et, en conséquence, à la paix du monde. Les conditions se trouveraient alors réunies pour que Je discours, facilement unanime, sur les droits de

(*) Rapporteur du budget de la coopération à l'Assemblée nationale française. Président de l'Association française pour les Cités-Unies.

(1) A plusieurs reprises, des hommes politiques, comme le Président Edgar Faure et le Président Léopold Sédar Senghor, ont proposé des réductions sur les budgets des armements au profit de la lutte contre le sous-développement.

l'Homme, exprime enfin, non plus des vœux, mais une réalité vécue. Le développement est conditionné par le désarmement et conditionne le respect des droits de l'Homme. Réciproquement, la défense des droits de l'Homme implique un développement général, rendu possible par un désarmement lui aussi général. Ces trois objectifs se conjuguent dans la plus rigoureuse des corrélations : Désarmement, Développement, Droits de l'Homme, constituent les trois composantes de la Paix, les trois conditions simultanées pour que tous les hommes, sur toute la terre, connaissent enfin une vie plus humaine.

C'est dans cette perspective tridimensionnelle que, bien avant la fin de la première décennie des Nations Unies, la Fédération Mondiale des Villes Jumelées-Cités Unies (FMVJ) a voulu contribuer à renouveler la stratégie du développement. Elle a proposé et mis en œuvre, dans la mesure de ses seules ressources, une modalité inédite de coopération internationale : les jumelages-coopération intercommunaux (2).

On assiste aujourd'hui à des jumelages de régions, où le facteur économique prend évidemment une place prépondérante. Mais aussi, quels progrès invisibles ne pourrait-on signaler dans les relations interpersonnelles qui naissent des échanges directs entre les citoyens de communes et régions différentes ! Ces investissements multiformes produisent, en outre, des résultats adaptés, durables et répétés. Ils sont l'un des facteurs les plus sûrs d'un développement endogène. A cet égard, nous ne pouvons que souscrire aux observations de Pierre DROUIN (2) :

« Il est capital que l'aide ne s'éparpille plus mais aille d'abord vers les populations rurales qui constituent 70% des habitants des pays en développement. Il ne s'agit plus de songer à d'énormes plans d'irrigation, d'où les arrières-pensées politiques ne sont pas absentes, mais à des travaux à ras de terre, à la multiplication des puits et des pompes qui ont, eux, une plus forte incidence sur la réduction de la pauvreté. Démarche qui est de mieux en mieux comprise, heureusement, à la Banque mondiale ». Puisse la Banque passer rapidement de cette heureuse compréhension à ses conclusions pratiques ! De même, nous approuvons entièrement les recommandations du groupe Nord-Sud de préparation du IXème Plan, en date du 20 juin 1983, qui suggère le ren-

forcement de formes non étatiques de coopération pour mobiliser davantage de moyens, et propose de faire transiter et gérer par les organisations non gouvernementales (ONG) une partie importante des budgets de coopération. Même préoccupation au niveau du Président de la République lui-même, François MITTERRAND, lorsqu'il écrivait, le 1er juin 1982, aux dirigeants de la FMVJ-Cités Unies :

« Je note que les programmes de coopération avec les pays en développement ont souvent recours aux ONG qui sont très proches des populations locales. C'est pourquoi il est bon que dans le budget de l'ONU, et dans le budget de l'Etat français, une certaine proportion des crédits soit réservée au cofinancement de tels projets de développement ». Depuis quelques années, la pratique du jumelage-coopération s'est élargie en jumelages triangulaires. Ces derniers ont pour caractéristique de rassembler dans une même coopération trois villes de pays différents: une de pays en développement, deux de pays industrialisés. En Europe, c'est l'occasion pour les jeunes, notamment, de travailler ensemble à la construction européenne et à un grand dessein mobilisateur : la lutte contre le sous-développement éducatif et économique des peuples du Tiers Monde. Ainsi, le développement avancerait, lentement peut-être, mais sûrement, à la base même de la vie sociale, la commune, et à la base même de la paix.

Comparée aux immenses mouvements de capitaux qui sont au pouvoir de la coopération intergouvernementale et qui aboutissent à une situation déplorée par le monde entier, la coopération intercommunale peut paraître dérisoire, une goutte d'eau dans un océan de misère. Du moins, là où ses moyens limités lui permettent de s'exercer, elle obtient des résultats positifs, sans causer de déséquilibre, et en suscitant une libre participation des populations qui s'engagent dans des projets élaborés en commun. Un franc de fonds d'Etat, pour amorcer un mouvement de jumelage-coopération, déterminera un engagement dix fois supérieur de la part des citoyens des collectivités locales.

Que n'obtiendrait-on pas, par cette méthode directe, aux projets modestes mais immédiatement adaptés, aux incidences pacifiques sur les relations personnelles établies, si les pouvoirs gouvernementaux et intergouvernementaux, à titre expérimental, affectaient seulement un centième, un millième, un dix-millième de leurs crédits de coopération internationale à cette part d'une stratégie nouvelle que représente la technique des jumelages-coopération !

« Tout Etat ne devrait avoir pour seule ambition que d'aider cette innovation diversifiée pour la réiter, l'enrichir, la coordonner au lieu de chercher toujours à la doubler, à voir ses propres structures, pour finir par la méconnaître ».

On ne peut qu'applaudir à cette pétition du Rapport précité du Commissariat Général au Plan, en espérant qu'elle ne restera pas un vœu pieux.

De très nombreuses demandes de jumelages-coopération, venant surtout d'Afrique, demeurent en attente car leur manque le défilé initial, l'investissement de départ, qui leur permettrait de mettre en marche leur dispositif d'action. Si l'expérience décevante de deux décennies appelle des innovations, la FMVJ propose solennellement d'introduire sa méthode de coopération dans l'ensemble des prévisions de programme et de budgets de l'ONU et des Institutions spécialisées, ainsi que dans les budgets de coopération des gouvernements, comme l'une des innovations déjà éprouvées qu'exige d'urgence la situation actuelle des relations internationales. On demande partout un changement de stratégie : la participation des collectivités locales et régionales, et par conséquent des populations, à des actions concertées et suivies de développement, est à la base d'un nouveau de la coopération et de la vie internationale.

EXEMPLE DE REALISATION D'UN JUMELAGE-COOPERATION :

- A partir d'une subvention de 45.000 F.F. allouée par le Gouvernement français au Comité de Jumelage de LOUDUN, commune d'environ 10.000 habitants, un budget de 244.735 F.F. a pu être dégagé par ce Comité en faveur de la ville jumelle de Haute-Volta, OUGADOU-GOU.

- La contribution de la municipalité et des citoyens de LOUDUN a donc été de 199.735 F.F. A ces sommes s'ajoutent, formant un total à peu près équivalent, les engagements propres de la ville en développement elle-même, et de ses citoyens. Ainsi, la part des habitants des deux villes jumelées a été plus de dix fois supérieure à la part gouvernementale transmise à LOUDUN par la FMVJ. Quels sont les crédits des budgets intergouvernementaux qui peuvent se prévaloir d'un productivité comparable ?

Il en est de même, avec quelques variantes, pour ANGERS, jumelée avec BAMAKO (Mali), CHAUVIGNY avec BANFORA (Haute-Volta), SAINTES avec TOMBOUCTOU (Mali), VIRE avec FRAN-CEVILLE (Gabon), etc.

(2) Voir en annexe un exemple de réalisation d'un jumelage du type « coopération »

(3) Le Monde 1^{er} octobre 1982

(1) Voir en annexe un exemple de réalisation d'un jumelage du type « coopération »

(2) -Le Monde-, 1^{er} octobre 1982.

YEARBOOK OF
**INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS**
2

Volume

International Organization Participation

Country directory of secretariats and membership
1st edition 1983/84, ca. 1,100 pages. Bound. DM 428.00
ISBN 3-598-21857-5

Secretariat countries

This part lists by country the international organizations which maintain headquarters or other offices in that country. Address details are given in each case.

Number of entries: ca. 15,000

Example: Over 780 bodies are listed for Switzerland, over 300 for Denmark, over 1,700 for France.

Membership countries

This part lists, for each country, the international organizations which have members in that country. For each such organization listed, the international headquarters address is given, in whatever country that is located.

Number of entries: ca. 110,000

Example: Over 1,500 international bodies are listed for Japan, over 500 for Kenya, over 2,900 for France.

In both parts the organizations are grouped by Yearbook section within the countries, with an indication as to whether they are intergovernmental or not. The entry number of the description of the organization in Volume 1 is given, so that Volume 2 may also be used as an index. Names of organizations are usually given in English, if that is a working language of the body (users interested in French or other language versions, by country or on microfiche, should contact the editors). Address details include telephone and telex. Also included are detailed statistical tables summarizing the information in various ways.

This computer-generated directory constitutes a unique guide to the involvement of any given country in the international community of organizations. Such information is normally not available to development agencies, governments, scholars, or to those offering services to international bodies associated with a particular country.

Edited by: Union of International Associations, Brussels

Published by: K G Saur Verlag München - New York • London • Paris

ECHOS DE LA VIE ASSOCIATIVE NEWS ON ASSOCIATIVE AFFAIRS

L'OMI fête son
vingt-cinquième anniversaire



1958 OMI 1983

L'OMI a fêté son vingt-cinquième anniversaire le 17 mars. C'est le 17 mars 1958, en effet, que l'Egypte et le Japon ont ratifié la Convention portant création de l'OMI, remplissant ainsi les conditions nécessaires à son entrée en vigueur. L'Assemblée s'est réunie pour la première fois en janvier 1959.

La création de l'OMI a coïncidé avec l'avènement d'une ère nouvelle pour l'industrie mondiale des transports maritimes. Jamais auparavant la flotte mondiale n'avait connu une expansion aussi spectaculaire, non seulement du point de vue du tonnage - celui-ci était près de 4 fois plus élevé en 1982 qu'il ne l'avait été en 1958-mais à d'autres points de vue également.

Les navires ont vu augmenter leur taille - navires-citernes et transporteurs de vrac surtout - et leur vitesse. Un nombre croissant de navires de types nouveaux ont fait leur apparition.

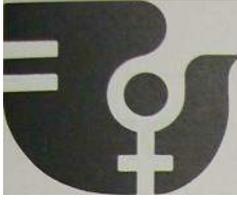
L'OMI - qui était connue jusqu'en mai 1982 sous le nom d'Organisation intergouvernementale de consultation de la navigation maritime (OMCI) - a répondu à ce défi en élaborant et en adoptant une large gamme de conventions, de recueils de règles et de recommandations concernant la sécurité maritime, la prévention de la pollution et d'autres questions. Entre 1960 et 1979, l'Organisation a adopté à elle seule 18 conventions.

Les grands programmes de l'Unesco

Le bureau du Comité permanent des ONG Unesco, à l'appel de sa présidente Mme Lafitte, sollicite des membres de sa Conférence les informations nécessaires à une réflexion sur le grand programme I de l'Unesco ayant trait aux « problèmes mondiaux » et aux « études prospectives », qui portent notamment sur les moyens d'associer les ONG au « réseau international d'analyses et de recherches ». Les suggestions des ONG Unesco sont également requises pour les autres grands programmes et essentiellement tout ce qui concerne l'éducation.



Le nouveau Siège de l'OMI sur la rive sud de la Tamise



Condition de la Femme

Le groupe de réflexion des ONG (Unesco) sur la condition de la femme vise à faire mieux connaître la Convention de Copenhague (1980) sur l'élimination de toutes les formes de discrimination. A cette fin il sollicite des ONG une information des réalisations opérées dans ce domaine depuis 1982 (par exemple, ateliers de travail, séminaires, assemblées générales, publications, formation d'animateurs, etc...)

La question se pose d'une diffusion adoptée aux différentes régions aux fins de surmonter les événements mondiaux qui font obstacle à l'application de la Convention.

Année internationale de la Jeunesse 1985

Le groupe des ONG de la Jeunesse, animé par l'Union internationale des Etu-

dants et Caritas International, se réunira le lundi 10 octobre à l'issue du Comité permanent NGO Unesco pour prendre, en accord avec la Division de la Jeunesse de l'Unesco et le Centre des Nations-Unies à Vienne, maître d'œuvre de l'événement, les dispositions préparatoires du Colloque ONG-Unesco-AJ 1985 qui aura lieu vraisemblablement pendant la septième réunion du Comité permanent (19-23 mars 1984). Thème général du Colloque : l'éducation des Jeunes à la Paix, impliquant la participation des jeunes à la créativité et à leur éducation en relation avec leur futur emploi. Un document de propositions concrètes pourrait ensuite être élaboré en vue d'une Conférence mondiale de l'Unesco pour l'Année internationale de la Jeunesse (en projet).

Village d'enfants SOS et les PMA

On sait l'admirable action d'assistance des « Villages d'enfants SOS » dont la dernière édition de l'Annuaire des Organisations Internationales apprend qu'après 20 ans, depuis sa fondation en 1964, cette organisation compte 104 membres répartis dans 71 pays. Le dernier bulletin de Village d'enfants SOS Belgique rappelle opportunément la situation des pays les moins avancés PMA, les positions exprimées par la conférence de ces pays en 1981, les raisons de s'intéresser au rôle des ONG dans les PMA (282,6 millions d'habitants)

et, s'agissant notamment de l'Afrique, le fait que cette région compte les deux tiers de ces pays déshérités (20).

UFI

During its meeting in Marseille, the UFI STEERING COMMITTEE unanimously appointed

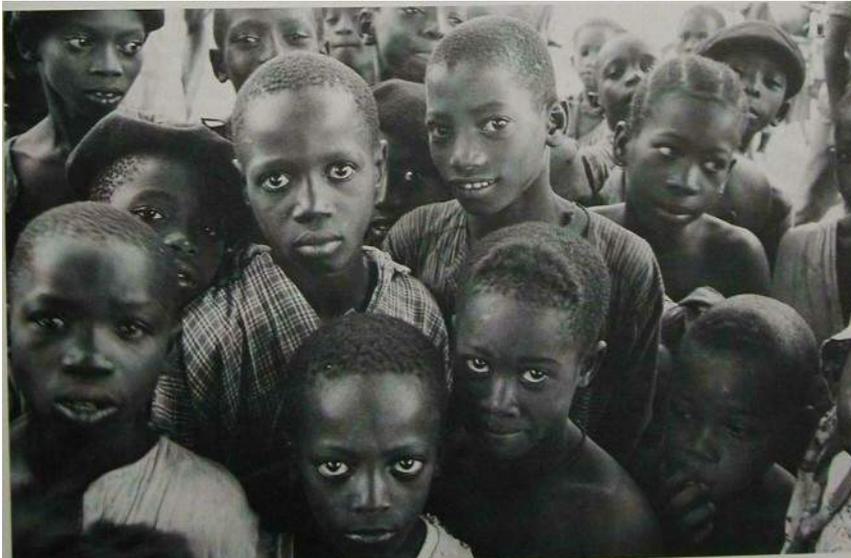


Mrs Gerda MARQUARDT

to be the Secretary General of our UNION, from April 1st. 1983.

Mrs MARQUARDT came to UFI (Union des Foires Internationales) April 1 st, 1962 and worked from 1962 to 1974 with Mr. Blanchot, UFI Secretary General and thereafter as assistant to Mr. Weber, the outgoing UFI Secretary General.

In 1977, she was appointed Head of the Secretariat General and, in 1981 Deputy Secretary General.





THE PROFESSIONAL CONFERENCE ORGANISER :

A CLIENT'S VIEW

This article has been adapted from a lecture given by Hans Hillebrand to the 7th IAPCO Seminar held at the Wolfsberg Management Center in January 1981. Mr. Hillebrand is a Dutchman and a graduate in international law from the University of Leiden. In the late 1960s he was appointed the first managing director of the permanent secretariat of the International Federation of Consulting Engineers (FIDIC), which now has some thirty-five member associations throughout the world. In this post he was involved in the organisation of a large number of meetings of all kinds. In 1981 Mr. Hillebrand left FIDIC and joined the Netherlands Development Finance Company (FMO) as company secretary, he lives in the Hague.



There are three essential characteristics of the successful Professional Conference Organiser (PCO) - integrity, adaptability, capability - and the greatest of these is integrity. This was the basic view strongly advanced by Hans Hillebrand to an IAPCO audience in Switzerland last year. He elaborated his theme on the following lines.

A client wishing to entrust to a professional the organisation of an important, and nearly always expensive, meeting will look for an organiser,

- (a) who is able to understand the objectives of the meeting he or she is requested to organise;
- (b) who is able to translate these objectives into practical conference arrangements and who is diplomatic and tactful in doing so;
- (c) who is in a position to offer independent and unbiassed advice;
- (d) who is highly qualified in his or her profession, with adequate experi-

ence, and knowledge of all aspects of congress organisation.

The client will often but not always - there are notable exceptions - be totally uninformed and thus entirely dependent on the professional organiser he chooses but because of his lack of experience will have reservations about the additional expense involved in engaging the services of an expert. He will not realise the complexity of the organisation of conferences, and may well be inclined to believe that he could do the job equally well himself - and at a much lower cost.

In the light of this situation, Mr. Hillebrand saw the necessity for a PCO to carry out a « fairly substantial » public relations programme, and to explain to potential clients in some detail the comprehensive services which he or she is able to offer. Such a programme could best be undertaken by a professional association on behalf of all concerned.

Given the above «job description », Mr. Hillebrand had no doubt that a PCO is clearly a professional. In addition to the efficient performance of administrative routine, he or she becomes the personal ad-

viser and even to a large degree the confidant of the client. The PCO must be in a position of trust, and to attain that position must make every effort to establish a good working relationship with the client. Without such a relationship there will be the serious risk of a poorly organised conference, and of damage to the PCO's own professional reputation.

To end his lecture Hans Hillebrand emphasised once again the need for the PCO to maintain the highest professional standards, and to make perfectly clear in the agreement with the client that he or she acts fully independently in the sole interest of the client. Therefore the organiser should be remunerated exclusively by the fee paid by the client. Should the organiser be in a position to obtain certain commissions which could benefit the conference, such commissions - provided that they are declared in advance and approved by the client - could be part of the overall fee to be received by the organiser. Only thus will the mutual confidence between client and organiser be established, reinforced by the demonstration of the PCO's integrity, adaptability and clear understanding of the client's needs.

VIDEOTRANSMISSION

International

La vidéotransmission, nouveau moyen de **communication de groupe**, consiste à transmettre à distance et à projeter sur grand écran, des images filmées en direct par des caméras situées au point d'émission.

Elle allie de puissants moyens de transmission (faisceaux hertziens ou satellites) à des vidéoprojecteurs performants et permet ainsi de démultiplier, en France et dans le monde entier, les réunions ou manifestations organisées pour distraire, former ou informer des publics particuliers. De plus, des liaisons téléphoniques (ou même audiovisuelles) rendent possible un dialogue direct du public avec les acteurs, animateurs et conférenciers.

Vécu collectivement avec la même intensité qu'au lieu d'émission, un même événement peut ainsi être reproduit en plusieurs points de réception, avec une qualité indépendante de la distance.

Ses usages

La vidéotransmission évite des déplacements et permet ainsi un gain de temps appréciable.

Elle est utilisée par des entreprises, des organismes nationaux, régionaux, administrations, associations... pour l'information ou la formation d'un certain public.

Elle permet aussi de présenter des programmes culturels, artistiques, sportifs.

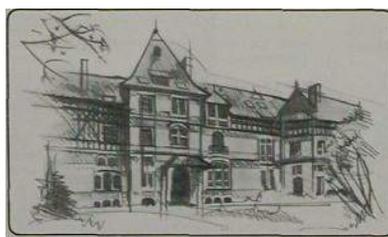
Son organisation

Vidéotransmission International (1), groupement d'intérêt économique constitué par la Direction générale des télécommunications, TDF et SFP, est chargé de **réaliser, promouvoir, commercialiser** les opérations de vidéotransmission.

Son équipe est à la disposition des utilisateurs intéressés pour étudier tout problème de vidéotransmission en France et dans le monde.

(1) VIDEOTRANSMISSION International
30, rue du Commandant René Mouchotte
75675 Paris cedex 14 - Tél. : (1) 327.47.05

CHATEAU DE MONTVILLARGENNE



*Château de Montvillargenne 60270 Gouvieux-Chantilly
Téléphone 16 (4) 457.05.14 - Télex: 150212*

Centre de Congrès Séminaires

A 15 minutes de l'Aéroport Paris/Charles de Gaulle
au cœur de la Forêt de Chantilly

- 200 chambres (400 lits) 2** NN
- 27 salles de réunions
- restaurants - bars - piscine - parc

