

## PRATIQUES ENTREPRENEURIALES DANS LES SOCIÉTÉS CIVILES AFRICAINES : EXPÉRIENCES DE COTONOU ET DE LOMÉ

**Ayemi Akessime LAWANI**

LaRELiPS, Université de Kara, Togo

[ayemi.lawani@gmail.com](mailto:ayemi.lawani@gmail.com)

&

**Assindah MAGNETINE**

LEREMAP, Université de Kara, Togo

[magnetine13@yahoo.fr](mailto:magnetine13@yahoo.fr)

**Résumé :** Les organisations de la société civile (OSC) à but non lucratif sont traditionnellement perçues comme relevant du social, du volontariat. L'entrepreneuriat n'est pas un concept qui est traditionnellement associé aux OSC. Toutefois, avec la professionnalisation du secteur des OSC en Afrique à partir des années 2000, l'on observe de plus en plus des pratiques similaires à celles des entrepreneurs dans le secteur à but lucratif. Cette recherche s'est assigné comme objectif d'analyser les logiques et pratiques des acteurs dans les OSC de Cotonou et de Lomé afin de voir comment les aptitudes entrepreneuriales sont utilisées dans ce secteur d'activités. Pour ce faire, il a été mené des entretiens semi-directifs avec 32 acteurs des OSC dans les deux villes. Il ressort des analyses que ces acteurs utilisent des tactiques et manœuvres (études de marché, marketing, prise de risque, réseautage) similaires aux entrepreneurs dans le secteur des entreprises à but lucratif.

**Mots clés :** Société civile, entrepreneuriat, Cotonou, Lomé.

## ENTREPRENEURIAL PRACTICES IN AFRICAN CIVIL SOCIETIES: EXPERIENCES FROM COTONOU AND LOMÉ

**Abstract :** Not-for-profit civil society organizations (CSOs) are traditionally seen as social, voluntary organizations. Entrepreneurship is not a concept traditionally associated with CSOs. However, with the professionalization of the CSO sector in Africa from the 2000s onwards, we are increasingly observing practices similar to those of entrepreneurs in the for-profit sector. The aim of this research was to analyze the practices of actors in the Cotonou and Lomé CSOs, to see how entrepreneurial skills are used in this sector of activity. To this end, semi-structured interviews were conducted with 32 CSOs players in the two cities. Analysis revealed that these actors use tactics and maneuvers (market research, marketing, risk-taking, networking) similar to entrepreneurs in the for-profit sector.

**Key words:** Civil society, entrepreneurship, Cotonou, Lomé.

### Introduction

Les Organisations de la Société Civile (OSC) sont devenues depuis quelques décennies des actrices incontournables, offrant une gamme diversifiée de biens et services dans presque tous les domaines. En Afrique, même si ces organisations souvent considérées comme à but non lucratif existaient à des degrés divers, leur émergence dans leurs formes actuelles a réellement débuté dans les années 1990 (F. Manji et C. O'Coill, 2002). P. Lewis (1992, p.45) le notait dans le cas de l'Afrique, « l'émergence de la société civile doit être vue comme un processus historique, et non simplement comme une condition structurale statique ». La fin de la Guerre froide, les

crises socioéconomiques et politiques des années 1970 à 1990, et le vide engendré par le retrait de l'état de l'offre de certains services sociaux ont créé un espace propice à la montée des OSC (F. Manji et C. O'Coill, 2002).

Avec la promotion graduelle d'un développement plus décentralisé, de nombreuses organisations non étatiques ont pris de l'importance dans l'espace public en Afrique. En 1998, près de la moitié des projets approuvés par la Banque mondiale impliquaient la participation d'ONG, alors que cette proportion n'était que de 6 % en 1973 (C. Malena, 2000). Au Bénin par exemple, alors que le nombre d'associations enregistrées annuellement était nul en 1980, l'on a observé en moyenne plus de deux mille (2000) nouveaux enregistrements annuels au tournant du millénaire (C. Mestre et S. Tomety, 2004). En quelques années, le nombre d'organisations enregistrées s'est donc multiplié exponentiellement (R. Pinkney 2009). Le Sommet du millénaire des Nations unies qui eut lieu en septembre 2000 a entériné l'importance de créer un consensus avec les acteurs locaux autour des stratégies de développement (J-P. Cling et al., 2002). Le développement se doit d'être participatif (G. Pirotte, 2007). Aujourd'hui, dans la plupart des pays africains, ces OSC se voient conférer le rôle de représentants des populations pauvres ; elles constituent « un rouage indispensable des politiques de développement » (G. Pirotte, 2007, p.70). Les OSC sont supposées être plus à l'écoute et mieux connaître les besoins des populations, surtout celles les plus démunies.

Les organisations de la société civile sont traditionnellement perçues comme relevant du social, du caritatif, du volontariat ou de la solidarité, avec des acteurs bien moins entreprenants que ceux dans le secteur à but lucratif. Comme K. Albrecht (2018) le souligne, si auparavant la littérature sur les définitions du secteur à but non lucratif a rarement fait référence au terme d'entrepreneuriat, cela n'est plus le cas aujourd'hui avec de nombreuses organisations à but non lucratif qui emploient ce terme pour décrire leurs missions, leurs activités et objectifs. Plusieurs auteurs défendent d'ailleurs l'argument selon lequel les organisations à but non lucratif doivent devenir plus entrepreneuriales pour être plus effectives (A. Eikenberry, 2009 ; J. Weerawardena, R. McDonald, et G. Mort, 2010). Il n'existe pas aujourd'hui une définition consensuelle de l'entrepreneuriat ; toutefois, l'on peut l'appréhender comme « la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités » (A. Cuervo, D. Ribeiro, et S. Roig, 2007, p.2). Comme le note R. Baron (2004, p. 52), à travers l'opportunité, l'individu croit qu'il se trouve devant une situation grâce à laquelle il a la possibilité de « créer quelque chose de nouveau qui a le potentiel de générer de la valeur. » La prise de risque reste une des caractéristiques importantes de l'entrepreneur ; elle est décrite comme « la préférence des dirigeants pour des actions audacieuses plutôt que prudentes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise » (G. Lumpkin et G. Dess, 1996, p. 146).

Dans le quotidien des OSC, quelles formes peuvent prendre ces pratiques entrepreneuriales ? Par ailleurs, la plupart des analyses sur ce sujet ayant été menées sur d'autres continents, existe-t-il au sein des organisations à but non lucratif africaines des pratiques qu'on pourrait désigner de types entrepreneuriaux ? Si oui, quelles sont ces pratiques ? C'est pour contribuer à trouver des éléments de réponses à ces questions que cette recherche s'est donnée comme objectif d'analyser les pratiques des acteurs dans les OSC africaines. Nous nous intéressons aux acteurs dans le champ de la société civile en Afrique subsaharienne en général et dans deux capitales (Cotonou

et Lomé) en particulier, en nous basant sur une approche socio-anthropologique centrée sur la logique des acteurs (T. Bierschenk et al., 2000). Comment s'y prennent-ils sur le terrain pour créer leurs organisations, les gérer, et en faire des pions incontournables dans les processus de conception et de mise en œuvre des politiques de développement dans leur milieu ?

Nos analyses se sont intéressées au Bénin et au Togo, car ces deux pays ont connu des dynamiques contraires entre 1990 et 2005 en ce qui a trait à l'environnement dans lequel évoluent les OSC (J. Seely, 2005). Alors que la transition politique pacifique au Bénin a créé un environnement favorable aux activités des OSC, celle conflictuelle au Togo a entraîné l'isolement du pays et un contexte difficile pour les OSC (A. Lawani, 2017). L'analyse des pratiques dans les deux pays permettra de voir si l'environnement sociopolitique et les rapports entretenus avec les bailleurs de fonds internationaux ont influencé les pratiques des acteurs au sein de ces pays. Dans les paragraphes suivants, nous expliciterons dans un premier temps la méthodologie utilisée. Puis, nous partagerons les résultats de l'analyse, tout en faisant une discussion à la lumière de la littérature sur le sujet.

## 1. Méthodologie

L'approche utilisée a été essentiellement qualitative, à travers des entretiens semi-directifs. Le type d'entretien utilisé dans cette recherche pour recueillir les récits de vies est l'entretien biographique (D. Bertaux et F. Singly, 2010;). Étant donné notre objet d'étude, nous nous sommes intéressés à un groupe relativement homogène, les acteurs (femmes et hommes) de la société civile à Cotonou et Lomé. Une fois sur le terrain, nous avons dans un premier temps pris attache avec les responsables des faïtières d'OSC. Il s'agissait de Social Watch Bénin et du Cadre National de Concertation des Organisations de la Société Civile (CNC-OSC) au Bénin, et de la Fédération nationale des ONG (FONGTO) au Togo. Au sein de ces faïtières, nous avons pu avoir des entretiens avec certains acteurs qui, à travers une technique d'échantillonnage de boule de neige, nous ont mis en contact avec des personnes dans diverses OSC.

L'échantillon final retenu dans le cadre de cette étude comprend 32 acteurs des sociétés civiles des deux villes, 16 dans chaque ville, avec un total de 12 femmes (5 à Cotonou, 7 à Lomé) et 20 hommes (11 à Cotonou, 9 à Lomé). Les répondants sont âgés de 27 à 70 ans. Les champs d'action des organisations dans lesquelles interviennent les participants sont : la santé, l'environnement, la citoyenneté, les droits des femmes, l'éducation, les droits de l'homme, la lutte contre la pauvreté. Enfin, 27 répondants sur les 32 occupent la plus haute fonction dans leurs organisations (président, directeur, coordinateur), dont 23 sont les fondateurs ou cofondateurs de ladite organisation. Les fonctions occupées par le reste des répondants sont celles de vice-président (2), chargé au programme (2), secrétaire national (1). Afin de garder l'anonymat des répondants, des pseudonymes leur ont été donnés. Avec l'autorisation des interviewés, les entretiens étaient enregistrés sur un téléphone portable. Il a été ensuite fait une retranscription dans le logiciel Microsoft Word, puis une analyse thématique permettant de faire ressortir les catégories conceptualisantes (J. Poirier et al., 1993).

## 2. Résultats et discussion

Les résultats de l'analyse seront présentés, en faisant ressortir les éléments clés du discours des répondants.

### 2.1. *Se positionner sur « une thématique porteuse », l'étude de marché*

Afin d'obtenir les ressources nécessaires pour s'établir et gagner de la légitimité dans le champ du développement, il faut, d'après les acteurs interviewés, « être stratégique » dans le choix du domaine d'intervention, c'est-à-dire choisir une niche thématique qui est susceptible d'attirer plus facilement des financements. C'est l'exemple de Komi, 43 ans, qui a fondé son ONG en 1996 après avoir fait ses premiers pas dans une ONG de soutien aux orphelins. Komi explique pourquoi il a démissionné de l'ONG qui l'employait pour créer sa propre organisation.

Je leur ai dit, bien écoutez, moi j'ai envie que nous puissions ajouter d'autres programmes qui intéresseraient beaucoup plus les partenaires et ils ont dit que non, pour eux [...] il faut soutenir les orphelins. Cependant, il n'y avait pas de partenaires qui acceptaient ce genre de programme dans le temps. Et je leur ai dit, en attendant que les gens soient intéressés par ce programme, qu'on ajoute les programmes de tontine, de soutien aux femmes. Ils n'ont pas accepté. [...] Donc, en ce moment j'ai parlé avec les amis, on a parcouru un peu la vie sociale et la vie communautaire et on s'est dit effectivement, il y a des besoins, aussi bien dans le domaine du sida qui était en vogue en ce temps. (Komi, 43 ans, VIH et formation professionnelle, Lomé)

Après la création de son organisation, Komi met en place un programme de tontine pour les femmes atteintes du Sida, car comme il le dit, l'ONG « avait développé cette activité ne serait-ce que pour avoir une assise pour que les partenaires puissent venir vers nous. » Comme Komi, lorsqu'ils parlent du choix du domaine d'intervention, plusieurs des répondants utilisent des expressions comme « faire l'exploration de la vie sociale », « activités porteuses », « opportunité dans le domaine ». Cela illustre que pour nombre d'entre eux, le choix du domaine d'intervention fait suite à ce que l'on pourrait appeler une « étude de marché » dans le champ des activités de développement, c'est-à-dire s'assurer de l'intérêt de la thématique choisie pour les bailleurs de fonds.

Il ressort également de leurs propos qu'ils tentent tous de diversifier leurs champs d'intervention. La multiplication des domaines d'activités est selon eux un moyen d'être « présents sur plusieurs fronts » et de pouvoir être « ouverts à des financements provenant de différentes sources ». Certains vont même jusqu'à créer une nouvelle organisation pour chaque nouvelle thématique susceptible d'être financée. C'est l'exemple de Basile qui, après la création de sa première association en 1995, se retrouve une dizaine d'années plus tard impliqué dans plusieurs organisations qu'il a créées au fur et à mesure qu'il a diversifié ses champs d'intervention.

Nous avons créé notre association, notre première association qu'on appelait Association [X] qui est une ONG. Ensuite, donc à travers la création de mon ONG d'origine, nous nous sommes dit, il ne faut pas s'arrêter là, il faut réfléchir, il faut rêver. C'est comme ça que [...] nous avons eu un peu de financement et on a construit une école, on a créé une école [...] Donc, cette école nous a permis de générer des ressources [...] Nous avons dit, il ne faut pas s'arrêter là, il faut diversifier nos activités [...] On a commencé par mettre en place des groupements de femmes dont nous avons conduit le processus

jusqu'à ce que ces groupements soient devenus autonomes à part entière. Et on en a carrément fait une ONG à part, qui s'appelle [Y]. Alors, cette ONG a évolué de son côté. (Basile, 45 ans, agriculture, réseau d'OSC et politiques publiques, Cotonou).

Certains de nos répondants se sont donc impliqués tour à tour sur différentes thématiques (lutte contre la pauvreté, l'éducation des jeunes, les groupements agricoles de femmes, et le renforcement des capacités des OSC au gré des opportunités. D'autres adoptent une autre stratégie qui consiste à choisir une thématique large, comme le « développement en Afrique ». Cela permet à ces derniers d'intervenir parallèlement ou successivement dans des domaines aussi variés que la déforestation, la lutte contre le VIH ou la scolarisation des jeunes filles, cela, en fonction des ressources disponibles. À Cotonou, Pyab, 55 ans, est directeur d'une ONG et d'un réseau d'OSC, en plus d'être également propriétaire d'entreprise dans le secteur privé. Si l'on se réfère à l'ONG de Pyab, à sa création en 1999, l'organisation intervenait dans la lutte contre la famine. Pyab ajoute que subséquemment :

Je me suis attaqué à l'environnement. Donc, tout ce qui concerne les catastrophes, le changement climatique [...] Bien, je suis là quelques années plus tard, j'ai commencé par prendre l'élan, à avoir de l'expérience. Là, quand les élections viennent, j'essaye, je vois. [...] Donc, je me suis dit un jour, il faut cultiver en ces personnes-là, l'esprit patriotique et aussi la citoyenneté. Donc, c'est là j'ai commencé par passer des communiqués dans les médias pour demander à des gens d'aller voter. (Pyab, 55 ans, environnement, Cotonou)

Selon le site internet de l'ONG de Pyab, nous avons pu lire que l'organisation intervient dans des domaines aussi variés que :

l'éducation à la protection de l'environnement, la promotion de l'agriculture biologique et d'autres techniques appropriées, la production animale, les activités de jeunesse, sports et loisirs, l'éducation, la formation et l'emploi, la réduction de la pauvreté, l'instruction civique. (Site internet de l'ONG de Pyab)

Prenons enfin le cas de l'ONG créée par Nadia en 2000 pour la protection de l'environnement au Bénin. Lorsque Nadia présente les activités de son ONG, l'on peut voir que dans la vaste thématique environnementale, il y a une grande diversité des champs d'action.

Nous travaillons dans le domaine de la protection de l'environnement ; comme domaine d'activité, nous travaillons sur la conservation de la biodiversité, nous faisons de l'éducation environnementale tant en milieu scolaire qu'en milieu non scolaire. [...] Aujourd'hui, nous faisons la promotion des énergies propres [...] Nous avons travaillé sur la démocratie environnementale. [...] Nous travaillons sur la biosécurité. La biosécurité, aujourd'hui on parle d'organismes génétiquement modifiés. [...] Nous travaillons sur beaucoup de choses. Nous travaillons avec les femmes pour la promotion du genre, nous travaillons sur la gestion intégrée des ressources en eau, nous travaillons sur beaucoup de thématiques. (Nadia, 42 ans, environnement, Cotonou)

L'étude de marché est une pratique classique des entreprises à but lucratif. Avant de créer son entreprise, l'entrepreneur mène une étude pour mieux comprendre son marché et s'assurer qu'il existe une demande pour le produit ou le service qu'il désire offrir (J-L. Giannelloni et E. Vernet, 2019). Les entretiens menés ont illustré que tout

comme le ferait un entrepreneur pour lancer son entreprise ou un nouveau produit, les acteurs de la société civile font également recours à une analyse du marché pour déterminer si la thématique sur laquelle ils vont s'engager pourrait avoir un marché. La différence réside dans le type de marché, car les acteurs des OSC s'intéressent au « marché » des organisations internationales d'aide au développement sur lequel ils doivent « vendre » leurs initiatives afin d'obtenir des appuis. Les résultats de nos analyses rejoignent les conclusions d'autres études qui ont été menées sur les « marchés » de l'aide au développement en Afrique, notamment sur le « marché du sida » (K. Delaunay et al., 1998). Néanmoins, la présente recherche révèle la pertinence de prendre en compte l'environnement de l'étude, car la facilité qu'ont les OSC à changer de thématiques au gré des financements peut ne pas exister ailleurs. En effet, C. Hull et B. Lio (2006) notent dans le contexte nord-américain que malgré des limites, c'est plus facile pour une entreprise que pour une organisation à but non lucratif de changer de domaine de spécialisation.

## *2.2. Prendre des risques, saisir des opportunités*

La prise de risque est une caractéristique importante que nos analyses ont permis de faire ressortir dans les parcours des acteurs des sociétés civiles des deux villes. Les trajectoires des répondants illustrent une propension à prendre des risques afin de lancer leurs activités dans la société civile. C'est l'exemple de Komi que nous évoquions plus haut qui a décidé prendre le risque de démissionner de l'organisation qui l'employait pour se lancer à son propre compte, parce qu'il y avait selon lui des opportunités de financements sur d'autres thématiques. Tout comme Komi, plusieurs de nos répondants ont souvent quitté des emplois salariés pour créer leur organisation de développement. Cela dénote d'un risque qu'ils sont prêts à prendre, car ils perçoivent la valeur qu'ils vont tirer de cette nouvelle activité comme étant plus grande que celle qui pourrait être tirée de celle dans laquelle ils sont. La prise de risque intervient également à diverses phases du parcours de ces acteurs. Si l'on prend l'exemple de Saraka, il n'a pas hésité à vendre une parcelle de terrain dont il était propriétaire pour « investir » dans son activité dans la société civile. En ses propres mots : « J'ai réfléchi une nuit et j'ai dit bon, comme j'ai une parcelle [...] j'ai mis la parcelle en vente ; je l'ai vendue à 13 000 000 [...] et j'ai commencé par animer des conférences de presse, et c'est comme ça que l'association a pris. » S'il a pris un tel risque, c'est parce que Saraka s'est dit que la plus-value (financière ou autre) qu'il allait tirer de ses futures activités était plus grande. La propension à prendre des risques explique aussi pourquoi pour plusieurs de ces acteurs, leur positionnement dans les OSC n'est pas comme ils le disent « une fin en soi ». Pour eux c'est un tremplin vers d'autres activités, soit dans le secteur privé à but lucratif, soit dans le champ politique. C'est ce que Cilab note, « mon engagement social, personnellement, ce n'est pas quelque chose que je ferai à vie. [...] aujourd'hui, avec l'ONG c'est une forme d'expérience que j'acquiers, diriger, représenter, le carnet d'adresses, etc. » Yvette, 65 ans, intervient depuis les années 1980 pour la scolarisation de la jeune fille et pour les droits des femmes au Bénin ; elle souligne à propos des élections législatives, « j'ai été candidate déjà deux fois et je me prépare pour la troisième fois ; pourquoi pas [...] si un bailleur de fonds voit que je m'intéresse à la politique, et il veut partir avec ses fonds, il n'a qu'à partir. » Koumé qui dirige un réseau d'OSC à Cotonou note d'ailleurs

qu'« il y a des gens qui ont des diplômes, qui ont créé leurs ONG. Ils sont là pour faire de leur association un tremplin pour aller à la politique ou parler sur d'autres marchés, soit financier, soit technique ou politique. »

Ces résultats des analyses montrent que les acteurs qui réussissent dans les OSC ont une propension à prendre des risques que ce soit pour des intérêts liés à la cause qu'ils défendent ou pour des intérêts personnels ; plus encore, ils développent la capacité à découvrir et exploiter des opportunités. La réussite dans le secteur de la société civile est liée à cette facilité des acteurs à prendre des risques une fois une opportunité identifiée. La prise de risque est un trait de caractère souvent attribué aux entrepreneurs qui sont perçus comme des personnes qui assument les risques liés à l'incertitude (M. Carree et A. Thurik, 2010). Si la « capacité et volonté des individus de percevoir et de créer de nouvelles opportunités » (S. Wennekers et R. Thurik 1999, p. 46) est également souvent présentée comme un élément essentiel pour les entrepreneurs, nos analyses ici illustrent que les acteurs dans les OSC à l'étude manifestent les mêmes caractéristiques. Ces résultats confirment ceux de P. Frank (2006, p.236) qui note que tout comme dans l'entrepreneuriat commercial, les entrepreneurs à but non lucratif font progresser leur initiative en prenant des décisions agressives et audacieuses qui requièrent un certain leadership.

### 2.3. « Être visible », le marketing

L'analyse montre que la visibilité est très importante pour les acteurs dans les OSC, car elle constitue selon eux le principal moyen pour « se faire un nom » et se faire connaître par les bailleurs de fonds. Il est certes important lorsqu'on crée une ONG de mener des activités sur le terrain, toutefois, il faut savoir gérer la communication autour de ces activités et être présent dans les médias. Pour Akoua, dont l'ONG est l'une des plus anciennes organisations dans la lutte contre le VIH au Togo, il s'agit d'être « le plus visible possible ». L'expérience racontée par Saraka à Cotonou illustre également l'importance de cette « visibilité ». Saraka a créé son ONG en 1994 pour lutter contre l'ethnocentrisme au Bénin.

J'ai parlé de l'association autour de moi [...] Quand j'écrivais aux partenaires en l'occurrence à l'USAID pour demander des aides d'accompagnement et d'appui, l'USAID prenait ma lettre et faisait un petit mot dessus pour dire, « vous n'êtes pas visibles ». Et comme ça, je me suis rapproché de l'un des membres de l'USAID pour lui dire, « mais, ce message vous n'êtes pas visible là, ça signifie quoi ? » Il m'a dit : « vous avez dit que vous luttez contre le racisme, l'ethnocentrisme ; il y a plein de ces fléaux-là qui minent la société et vous ne dites rien, vous ne prenez pas de position, et vous nous écrivez pour dire de vous aider, on ne peut pas vous aider comme ça. Il faut que vous puissiez rentrer dans la bataille et comme ça, on saura. » (Saraka, 62 ans, ethnocentrisme, corruption et bonne gouvernance, Cotonou)

Ce désir d'être visible est si important que certains sont prêts à y investir des ressources financières personnelles. Tout comme d'autres acteurs dans les OSC, Saraka dont nous parlions précédemment n'a pas hésité à vendre un actif immobilier qu'il détenait pour « investir » dans son association. Une autre répondante, Martine, note qu'au début elle ne faisait pas appel aux médias lorsqu'elle organisait les activités de son ONG, car selon elle, les ressources financières que la présence de ces médias demande pourraient être utilisées pour financer d'autres activités de l'ONG.

Avant quand je veux faire les activités, je ne passe pas à la télé. J'étais passée à la Loterie nationale quand la directrice me dit, mais Mme Martine, tout ce que vous faites là, pourquoi vous ne passez pas à la télé. Je dis, mais la télévision va me prendre près de 300 000 FCFA. Alors qu'avec ces 300 000, les enfants auront des cahiers, des tas de choses. (Martine, 53 ans, santé, éducation, pauvreté, Cotonou)

Toutefois, Martine s'est rapidement rendue à l'évidence de l'importance de rester visible et d'être connue par les bailleurs de fonds et les autorités locales. Elle révèle donc que par exemple pour ses dernières activités, tous les « grands médias » sont invités : « la télévision ORTB est venue, la radio est venue, Canal est venue, la Nation, tout le monde est venu. »

Aujourd'hui, avec internet, ces acteurs des OSC rivalisent en ingéniosité dans le marketing digital et l'utilisation de divers outils en ligne (site web, Facebook, WhatsApp, Instagram, Tik Tok, etc.) pour véhiculer leurs messages et se créer une image. Nadia (42 ans) indique que « si les bailleurs de fonds sont arrivés à avoir confiance en nous, c'est que nous avons quelque chose, nous avons le site web, les résultats sont diffusés. » L'internet permet aussi aux jeunes de se rapprocher de leurs populations cibles en utilisant des outils de convergence. Paul par exemple utilise de nouvelles méthodes pour consolider l'assise de son organisation et accéder à de nouvelles populations cibles, surtout les plus jeunes : « Nous sommes actuellement en train de constituer une plateforme internet parce que nous organisons des discussions avec les jeunes et des personnalités sur les problèmes les concernant » (Paul, 42 ans, citoyenneté et bonne gouvernance, Cotonou). L'un des avantages des outils internet réside dans leur faible coût. Alors qu'obtenir une couverture médiatique de la télévision demande d'énormes ressources, faire passer l'information en utilisant des sites internet est presque gratuit. C'est la raison pour laquelle des réseaux sociaux comme Facebook et Twitter occupent une place importante dans les moyens de communication utilisés. Ainsi, s'il reconnaît que son ONG n'est pas présente sur les médias traditionnels, Koujo, 28 ans à Lomé, ajoute : « par contre, la page Facebook, elle est déjà opérationnelle, où les gens peuvent déjà s'informer sur ce qu'on est en train de faire. » L'internet est également un excellent moyen pour être visible et se faire connaître à l'international. Nadia souligne justement que cet outil a constitué pour elle un moyen incontournable pour « se faire voir » à l'étranger, auprès des partenaires.

Que je sois ici ou en haut, j'ai le WiFi, je travaille. Vous savez qu'il y a des messages urgents qui arrivent. Quand vous êtes arrivé, j'étais en ligne avec des gens. Je travaille beaucoup en ligne, car j'ai beaucoup de volontaires. [...] Donc je suis souvent en ligne pour travailler, il y a des gens au Canada, aux États-Unis. (Nadia, 42 ans, environnement, Cotonou)

Comme on pourrait le remarquer dans ces différents propos, les acteurs dans les OSC autant à Cotonou qu'à Lomé donnent tous une importance à la visibilité et au marketing. Il fut un temps où les organisations à but non lucratif ont été souvent pointées du doigt de consacrer trop de ressources en marketing pour se faire connaître du public, plutôt que d'utiliser ces ressources pour aider les personnes dans le besoin (R. Bennett, 2007). Néanmoins, les perceptions ont évolué et cela est de plus en plus trouvé normal (G. Aldashev et T. Verdier, 2009). M. Fong et R. Yazdanifard (2015) soulignent que c'est important pour des organes comme les ONG d'être reconnus afin



de recevoir des dons ou subventions. De ce fait, « des plans de marketing sont nécessaires pour susciter une prise de conscience parmi la population et obtenir ainsi un soutien » (M. Fong et R. Yazdanifard, 2015, p.1076). De ce fait, les méthodes de marketing autrefois utilisé dans le secteur privé à but lucratif sont maintenant mises à profit par les associations et autres organisations à but non lucratif.

#### *2.4. Bâtir et entretenir des réseaux politiques et associatifs, le réseautage stratégique*

Les réseaux constituent un atout stratégique pour les acteurs dans les OSC qui doivent souvent faire appel à divers types de contacts pour maintenir ou accroître l'assise locale de leurs organisations. À Lomé, Oumar est un ancien fonctionnaire de l'État qui a longtemps milité dans des associations et partis politiques de l'opposition togolaise. Après le décès du président Eyadema Gnassingbé en 2005, dans un geste d'ouverture, Faure Gnassingbé qui le succède forme un gouvernement d'union avec des responsables de l'opposition. En 2006, Oumar est alors nommé ministre dans le gouvernement d'ouverture. À sa sortie du gouvernement en 2008, il se consacre à l'ONG qu'il avait fondée en 1996. Il peut désormais bénéficier des nouveaux réseaux que son passage au gouvernement lui a permis de développer; Oumar affirme : « Actuellement le Président Faure, sur certains sujets, il nous invite pour avoir notre point de vue. Comment nous pensons qu'on doit régler tel problème, comment il faut faire ça, on fait des propositions, des suggestions. »

À Cotonou, Paul, 42 ans, qui dirige une ONG créée depuis 1989, explique la réussite de son organisation dans la promotion de la bonne gouvernance par le fait qu'elle a des membres qui sont très influents aussi bien dans le gouvernement que dans les partis de l'opposition politiques.

Dans les leaders de l'opposition, nous avons aujourd'hui des membres. Dans le gouvernement, le ministre de la Jeunesse et des Sports, il est membre. Ils ont tous été actifs ici, c'est qu'ils ont été politiciens qu'ils se sont éloignés, mais ils continuent de payer leur cotisation. [...] Qu'on veuille demander aujourd'hui au ministre de la Jeunesse de mettre à notre disposition un document dont on a besoin pour élaborer ceci, même si c'est un document secret, on l'aura. (Paul, 42 ans, citoyenneté et bonne gouvernance, Cotonou)

En dehors des réseaux politiques, les réseaux associatifs et professionnels jouent un rôle important. À travers ces réseaux, les jeunes acteurs dans les OSC peuvent rapidement accroître la présence de leurs organisations sur le territoire national. Comme le note Nadia, ces réseaux permettent de découvrir des opportunités, et ils ont « propulsé de nombreuses associations ». Les réseaux associatifs et professionnels permettent aussi de consolider leur position dans le champ. Plus que diriger une ONG, le fait d'être à la tête d'un réseau de dizaines, voire de centaines d'OSC, confère à l'individu une plus grande légitimité d'interlocuteur fiable, avec une représentativité plus large. Nous mentionnions précédemment l'exemple de Saraka qui a dû vendre un lot de terrain pour investir dans la « visibilité » de son organisation. Il note que si son ONG est l'une des plus en vue, avec beaucoup de financements étrangers, c'est notamment parce qu'il a su se tisser un vaste réseau avec d'autres OSC avec lesquelles il mène divers projets. À propos du réseau qu'il dirige, Saraka affirme, « aujourd'hui, nous sommes avec plus de 350 ONG, mais d'ici la fin de l'année, nous serons au moins

avec 700 ONG en partenariat à la base. » Grâce à ces réseaux, Saraka peut également se targuer d'avoir une ONG qui est présente « dans 62 communes sur les 77 » du Bénin. Quant à Nasser à Lomé, son leadership dans divers réseaux fait de lui un acteur incontournable dans la lutte contre le VIH/Sida au Togo.

Aujourd'hui, je suis président national de la plateforme des OSC/VIH. Ça, c'est pour moi le couronnement de mes activités depuis. Au même moment où je suis là, je veux dire que je suis un peu sollicité. Je suis également, en fait président, j'en suis beaucoup donc quelques fois je me perds, donc à des moments, je ne sais pas. Je dis que je suis arrivé quand même au couronnement. (Nasser, 64 ans, VIH/Sida, Lomé)

Les résultats de cette recherche illustrent que tant à Cotonou qu'à Lomé, les réseaux de relations jouent un rôle important dans la création et l'expansion des OSC. Ces conclusions confirment celles des recherches qui ont mis en lumière l'utilisation des réseaux par les acteurs de la société civile dans d'autres contextes (C. Miller, 1999 ; S. Alvarez, 1999). Pour N. King (2004), les premiers responsables des organisations à but non lucratif doivent développer leur capital social, afin de recruter et de développer les membres, collecter des fonds philanthropiques, et développer des partenariats stratégiques. Par ailleurs, cette mise à profit des réseaux de relations par les acteurs des OSC dans la création et l'expansion de leur organisation est comparable à ce qui est observé dans les processus entrepreneuriaux. En effet, comme cela a été démontré autant dans les pays du Nord (S. Birley, 1985) que ceux du Sud (J-P. Berrou et F. Combarrous, 2012), les réseaux formels et informels occupent une place non négligeable dans les activités entrepreneuriales (V. Lefebvre, 2014). Tout comme dans ce qui a été observé auprès des acteurs des OSC à Cotonou et à Lomé, A. Omrane (2014), ainsi que R. Baron et G. Markman (2000) soulignent dans leurs analyses des activités entrepreneuriales que les compétences sociales constituent des leviers importants dans le succès des entrepreneurs.

### *2.5. Des logiques et pratiques similaires, mais des finalités différentes*

Si certaines stratégies sont similaires pour les acteurs dans les OSC et les entrepreneurs dans le secteur à but lucratif, la finalité recherchée n'est cependant pas toujours la même. Comme le note P. Frank (2006), les acteurs dans le secteur à but non lucratif peuvent agir comme leur contrepartie dans le secteur privé à but lucratif ; cependant, pour les premiers, le profit monétaire pur n'est pas la principale motivation. Les motivations des acteurs dans le secteur à but non lucratif peuvent provenir de plusieurs domaines, notamment l'idéologie, l'altruisme, et l'expression créative (P. Frank, 2006). E. Blery et ses collègues vont dans la même lignée en remarquant que la différence entre le secteur commercial et celui des ONG est surtout dans la mission finale. Pour eux, les acteurs dans les ONG ont pour objectifs de lever des fonds, recruter davantage de bénévoles, sensibiliser l'opinion publique (E. Blery, E. Katseli, et N. Tsara, 2010). Dans ce sens, la grande différence entre le secteur privé à but lucratif et la société civile à but non lucratif n'est pas réellement l'absence de profit monétaire pour le second. Comme l'explique H. Hansmann (1980), la nature des organisations à but non lucratif fait qu'elles ne peuvent distribuer de bénéfices nets aux individus qui exercent un contrôle sur l'organisation. Toutefois, elles peuvent bien réaliser des profits.

Pour Morris et ses collègues, trois raisons peuvent expliquer pourquoi les organisations à but lucratif se montrent entreprenantes : (1) la nécessité d'améliorer la mobilisation de revenus ou l'efficacité interne pour soutenir financièrement les opérations ; (2) la perception que les besoins auxquels elles doivent faire face dépassent les capacités de l'organisation ; et (3) les changements dans l'environnement qui créent des opportunités de création de valeur sociale qui n'existaient pas auparavant (M. Morris et al., 2011, p.950). Ces trois raisons peuvent aider à expliquer les orientations entrepreneuriales remarquées auprès des acteurs des OSC de Cotonou et de Lomé. Cependant, comme les auteurs précédemment cités, M. Morris et ses collègues (2011) s'accordent sur le fait qu'il existe des différences avec le secteur de l'entrepreneuriat commercial. Ces différences ressortent sur les aspects liés à la motivation des acteurs (missions sociales), aux processus utilisés, et aux résultats recherchés.

Il faudrait aussi mentionner deux changements contextuels qui contribuent à brouiller les frontières entre acteurs dans les OSC et entrepreneurs dans le secteur privé à but lucratif. En premier lieu, il y a la professionnalisation du secteur et les tendances managériales dans ces organisations. Comme le notait B. Kouchner, « Il est fini le temps du bricolage humanitaire, de la main à la main, d'homme à homme. Les organisations de charité qui demeurent en vie sont gérées comme des entreprises » (1986, p.169). Dans un ouvrage collectif, A. Collovald et ses collaborateurs (2002) montrent comment plusieurs organisations humanitaires françaises intervenant dans le développement international ont cherché au cours des dernières années à se démarquer d'un militantisme politique, en faisant valoir un modèle d'expertise et d'efficacité. Les compétences autrefois propres aux entreprises trouvent dorénavant un sol fertile dans le secteur des OSC. En second lieu, l'on note une montée de l'entrepreneuriat dit « social » qui est défini de façon simple comme un sous-ensemble de l'entrepreneuriat, avec la particularité d'avoir une « mission sociale » (J. Dees 2018). De plus en plus d'organisations de la société civile qui autrefois mobilisaient des ressources et menaient leurs activités en tant qu'ONG se positionnent et fonctionnent désormais comme entreprises sociales. Les acteurs à la tête de ces organisations sont alors de facto des entrepreneurs au même titre que ceux dans le secteur privé à but lucratif.

## Conclusion

Cette étude s'est intéressée aux logiques et pratiques des acteurs au sein des organisations de la société civile, en prenant pour cas d'étude les sociétés civiles de Cotonou au Bénin et de Lomé au Togo. Les résultats ont fait ressortir qu'il existe une orientation entrepreneuriale dans les pratiques des acteurs concernés par l'étude. Ainsi, dans un contexte de professionnalisation du secteur des OSC, de plus en plus d'organisations et d'acteurs qui y travaillent adoptent des pratiques tirées du secteur privé pour mobiliser les ressources et s'assurer de la réussite de leur mission. Par ailleurs, l'analyse montre que malgré des différences contextuelles entre Cotonou et Lomé de 1990 à 2005, cela n'a pas impacté diversement les pratiques des acteurs des OSC dans ces deux villes. Nous pouvons conclure à ce propos que la différence pourrait ne pas être dans la nature des pratiques mises en œuvre, mais plutôt dans

leur degré ; cette différence de degré n'a cependant pas pu être démontrée durant la recherche. Dans un contexte où les OSC sont devenues incontournables dans les initiatives nationales et internationales de développement, cette étude contribue à mieux cerner les acteurs au cœur de ces organisations. Les pratiques entrepreneuriales relevées par nos analyses ne sont pas propres aux deux pays à l'étude, et des recherches similaires pourraient être menées dans d'autres contextes africains pour étendre la portée des conclusions. Par ailleurs, les recherches dans d'autres zones géographiques ont montré qu'en dehors des caractéristiques communes aux entrepreneurs et aux acteurs dans les OSC relevés dans cette étude, il en existe d'autres comme l'innovation et la proactivité (R. Bennett, 2007). Il serait pertinent que des recherches puissent aborder ces aspects dans le contexte africain.

### Références bibliographiques

- ALBRECHT, Kate. 2018. « Perceptions of Nonprofits et For-Profit Social Enterprises: Current Trends and Future Implications. » *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, (8) 3, pp. 254-276.
- ALDASHEV, Gani, et Thierry Verdier. 2009. « When NGOs Go Global: Competition on International Markets for Development Donations. » *Journal of International Economics*, 79 (2), pp. 198-210.
- ALVAREZ, Sonia E. 1999. « Advocating Feminism: The Latin American Feminist NGO 'Boom.' » *International Feminist Journal of Politics* 1 (2), pp. 181-209.
- BARON, Robert. 2004. « Opportunity Recognition: Insights from a Cognitive Perspective. » *Academy of Management Proceedings*, pp. A1-A6.
- BARON, Robert, et Gideon Markman. 2000. « The Role of Social Skills in Entrepreneurs' Success. » *Academy of Management Perspectives* 14: 106-16.
- BENNETT, Roger. 2007. « The Use of Marketing Metrics by British Fundraising Charities: A Survey of Current Practice. » *Journal of Marketing Management* 23 (9-10): 959-89.
- BERROU, Jean Philippe, et François Combarous. 2012. « The Personal Networks of Entrepreneurs in an Informal African Urban Economy: Does the 'Strength of Ties' Matter? » *Review of Social Economy* 70 (1): 1-30.
- BERTAUX, Daniel, et François de Singly. 2016. *Le Récit de Vie*. Armet Colin.
- BIERSCHENK, Thomas., Jean-Pierre. Chauveau, et Jean-Pierre. Olivier de Sardan. 2000. *Courtiers En Développement: Les Villages Africains En Quête de Projets*. Paris, Mainz: Karthala.
- BIRLEY, Sue. 1985. « The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. » *Journal of Business Venturing* 1 (1): 107-17.
- BLERY, Evangelia K., Efstathia Katseli, et Nertilda Tsara. 2010. « Marketing for a Non-Profit Organization. » *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 7 (1): 57-68.

- CARREE, Martin A., et A. Roy Thurik. 2010. « The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. » In *Hetbook of Entrepreneurship Research*, edited by Z. J., As and D. B Audretsch, 557-94. Springer New York.
- CLING, Jean-Pierre, Mireille Razafindrakoto, et François Roubaud. 2002. « La Banque Mondiale et La Lutte Contre La Pauvreté : « Tout Changer Pour Que Tout Reste Pareil ? ». » *Politique Africaine* 87 (3): 164.
- COLLOVALD, Annie, Marie-Hélène Lechien, Sabine Rozier, et Laurent Willemez. 2002. *L'humanitaire Ou Le Management Des Dévouements : Enquête Sur Un Militantisme de «solidarité Internationale» En Faveur Du Tiers-Monde. L'humanitaire Ou Le Management Des Dévouements*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- CUERVO, Alvaro, Domingo Ribeiro, et Salvador Roig. 2010. *Entrepreneurship : Concepts Theory et Perspective*. Berlin Germany: Springer-Verlag.
- DEES, J. Gregory. 2018. *The Meaning of Social Entrepreneurship. Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability: The Oikos Collection Vol. 2*. Taylor et Francis.
- DELAUNEY, K. 1999. « Des ONG et Des Associations: Concurrences et Dépendances Sur Un 'Marché Du Sida' Emergent. Cas Ivoirien et Sénégalais.» In *ONG et Développement. Société, Économie, Politique*, edited by J-P. Deler, Y.A. Fauré, A. Piveteau, et P.J. Roca, 115-41. Paris: Karthala.
- EIKENBERRY, Angela M. 2009. « Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary et Nonprofit Organizations. » *Nonprofit et Voluntary Sector Quarterly* 38 (4): 582-96.
- FONG, Mun Yee, et Rashad Yazdanifard. 2015. « The Comparison between NGO Marketing and Conventional Marketing Practices from SWOT Analysis, Marketing Mix, and Performance Evaluation Perspectives. » *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 2015.
- FRANK, Peter M. 2006. « Non-Profit Entrepreneurship: Extending the Concept of Profit Opportunities. » *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 6 (3): 224-40.
- GIANNELLONI, Jean-Luc, et Éric Vernet. 2019. *Études de Marché*. Vuibert.
- HANSMAN, Henry B. 1980. « The Role of Nonprofit Enterprise. » *The Yale Law Journal* 89 (5): 835.
- HULL, Clyde Eiríkur, et Brian H. Lio. 2006. « Innovation in Non-Profit et for-Profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations. » *Journal of Change Management* 6 (1): 53-65.
- KING, Nancy K. 2004. « Social Capital and Nonprofit Leaders. » *Nonprofit Management et Leadership* 14 (4): 471-86.
- KOUCHNER, Bernard. 1986. *Charité business*, Paris, Le Pré aux Clercs, p. 169.
- LAWANI, Ayemi. 2017. « La Gouvernance Du Développement Au Bénin et Au Togo: Un Difficile « ménage à Trois ». » In *Repenser La Légitimité de l'État Africain à l'ère de La Gouvernance Partagée - Mamoudou Gazibo, Charles Moumouni*, edited by Mamoudou Gazibo et Charles Moumouni. Montreal: PUQ.
- LEFEBVRE, Vincent. 2014. « Le Réseau Formel d'entrepreneurs Comme Dispositif d'accompagnement. » *Entreprendre & Innover* 21-22 (2): 112.
- LEWIS, Peter M. 1992. « Political Transition et the Dilemma of Civil Society in Africa. » *Journal of International Affairs* 45 (1): 31-54.

- LUMPKIN, G. T., et Gregory G. Dess. 1996. « Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance . » *Academy of Management Review* 21 (1): 135-72.
- MALENA, C. 2000. « Beneficiaries, Mercenaries, Missionaries and Revolutionaries. 'Unpacking' NGO Involvement in World Bank-Financed Projects. » *IDS Bulletin* 31 (3): 19-34.
- MANJI, Firoze, et Carl O'Coill. 2002. « The Missionary Position: NGOs and Development in Africa. » *International Affairs* 78 (3): 567-84.
- MESTRE, Christophe, et Simon-Narcisse Tomety. 2004. « Etat Des Lieux de La Situation de La Société Civile Au Bénin et Orientations Pour Le Renforcement de Ses Capacités (Rapport Final Octobre 2004). » Lyon, France.
- MILLER, Coral. 1999. « Missionaries et Metarins: Feminist Engagement with Development Institutions. » [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/004908579902900421](http://Dx.Doi.Org/10.1177/004908579902900421) 29 (3-4): 331.
- MORRIS, Michael H., Justin W. Webb, et Rebecca J. Franklin. 2011. « Understating the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. » *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35 (5): 947-71.
- OMRANE, Amina. 2014. « Les Réseaux Sociaux de l'entrepreneur et Son Accès Aux Ressources Externes : Le Rôle Des Compétences Sociales. » *Management & Avenir* N° 65 (7): 73-93.
- PINKNEY, Robert. 2009. *NGOs, Africa and the Global Order*, , Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- PINSON, Gilles, et Valérie Sala Pala. 2007. « Peut-on Vraiment Se Passer de l'entretien En Sociologie de l'action Publique ? » *Revue Francaise de Science Politique* 57 (5): 555-97.
- PIROTTE, Gautier. 2007. *La Notion De Société Civile*. Nouvelle édition éd. Paris : La Découverte.
- POIRIER, Jean, Simone et al., 1993. *Les Récits de vie : théorie et pratique*. Paris : Presses Universitaires de France, P.238.
- SEELY, Jennifer C. 2005. « The Legacies of Transition Governments: Post-Transition Dynamics in Benin and Togo. » *Democratization* 12 (3): 357-77.
- WEERAWARDENA, Jay, Robert E. McDonald, et Gillian Sullivan Mort. 2010. « Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation. » *Journal of World Business* 45 (4): 346-56.
- WENNEKERS, Seter, et Roy Thurik. 1999. « Linking Entrepreneurship and Economic Growth. » *Small Business Economics* 13 (1): 27-56.