CHAIRE
de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM

Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis

Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale.

Par Olga Navarro-Flores

Les cahiers de la CRSDD • collection thèses et mémoires
No 201-2007

Olga Navarro-Flores est Chercheure affiliée à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Les cahiers de la CRSDD
Collection thèses et mémoires • No 201-2007

Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis
Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale.

Par Olga Navarro-Flores

ISBN 2-923324-64-1
Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007.

CHAIRE
de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
www.crsdd.uqam.ca

A vos,

mi amor brujo y cómplice,

mi equilibrio

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, mon remerciement le plus sincère va à mon directeur Jean Pasquero, du département de Stratégie des affaires de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, pour son respect, son soutien et ses conseils judicieux. À Marie-Claire Malo de l'école des Hautes études commerciales, et à Richard Morin du département d'Études urbaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, tous les deux membres de mon comité de phase II, un remerciement aussi sincère pour leur appui et leurs encouragements. J'ai eu le privilège de travailler avec un comité d'une grande qualité scientifique.

Je veux aussi remercier Corinne Gendron et Alain Lapointe, tous les deux professeurs au département d'Organisations et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, respectivement titulaire et titulaire adjoint de la Chaire en responsabilité sociale et développement durable, pour leur appui et leur précieuse collaboration.

Je tiens également à remercier Marie J. Bouchard, professeure au département d'Organisations et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, et le Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'Économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), pour leur support pendant les premières années de mes études doctorales.

Écrire dans une langue autre que ma langue maternelle, le français, a représenté un défi que j'ai pu relever grâce à Claire Valade. Merci pour sa disponibilité et son professionnalisme.

Mes remerciements au Centre de recherches pour le développement international (CRDI), à la Fondation Desjardins, le FQRSC (ancien FCAR), à la Chaire de la Coopération Guy-Bernier, et à la Canadian Association for Studies in Cooperatives (CASC), pour leur soutien financier au cours de mes études et de mes travaux de recherche.

Rares sont les recherches qui verront le jour sans la disponibilité et l'intérêt de ceux et celles qui acceptent de répondre aux questions, d'ouvrir les archives, et de partager leurs expériences. Aux répondants du Nord et du Sud, dont je dois taire les noms afin de respecter mon engagement de confidentialité, mes remerciements.

Finalement, je veux remercier tout spécialement ma famille pour son soutien, sans limites, tout au long du processus. Et à mes enfants dont les premiers mots et les premiers gazouillis ont accompagné allègrement les derniers mots de cette thèse.

RÉSUMÉ

Depuis plus de quarante ans, les organisations de coopération internationale (OCI), et leurs contreparties, les organisations non gouvernementales (ONG) au Sud, travaillent de concert pour lutter contre l'impitoyable pauvreté des populations du Sud. La coopération internationale s'est structurée différemment selon trois âges : dans les années 1960, les relations étaient essentiellement asymétriques, il y avait des « donateurs » au Nord et des « bénéficiaires » au Sud; dans les années 1970 et 1980, les relations reflétaient la « collaboration » et l'ouverture à « l'apprentissage mutuel » entre OCI et ONG au niveau de la mise en oeuvre des programmes de développement. Et finalement, à partir des années 1990 jusqu'à aujourd'hui, les relations sont caractérisées par l'échange des expériences entre les acteurs du Nord et du Sud sur le plan du savoir et du savoir faire ainsi qu'à travers un mode de collaboration qualifié de « partenariat ».
Pour plusieurs chercheurs et praticiens du secteur de la coopération internationale, l'adoption de la rhétorique égalitariste du partenariat représente un paradoxe car cela n'a guère changé les rapports de pouvoir inégalitaires fondamentaux existant entre le Nord et le Sud. Nous avançons pour notre part que ce paradoxe traduit en fait un compromis, où les acteurs du Nord et du Sud négocient les termes de leur relation de coopération, tout en tenant compte des rapports de pouvoir inégaux. L'idée d'un compromis Nord-Sud suggère que les acteurs ont appris au cours des années à transiger de manière coopérative et solidaire dans ce contexte. À partir d'une revue de littérature sur la coopération internationale, et dans l'espoir de répondre aux lacunes heuristiques sur les partenariats Nord - Sud, nous avons posé la question suivante : *comment* font les acteurs du Nord et du Sud pour construire leurs relations de partenariat dans un environnement caractérisé par des rapports de pouvoir inégaux ?

Une perspective à la fois institutionnaliste et politique nous a permis de saisir comment les OCI et les ONG, ancrées dans leur environnement sociopolitique respectif au Nord et au Sud, ont su reproduire les règles institutionnelles au sein de leur relation de partenariat, tout en produisant de nouvelles règles susceptibles d'influencer ces environnements. Ces perspectives ont aussi permis d'analyser le pouvoir au cœur du processus d'institutionnalisation, un élément incontournable dans l'étude des relations Nord-Sud dans un contexte des rapports de pouvoir inégaux. Les approches de l'économie sociale et de l'économie solidaire permettent de caractériser les organisations ouvrant en coopération internationale au Nord et au Sud, et de rendre ainsi compte de leur ancrage dans les mouvements sociaux locaux et de leur paradigme de développement plutôt socioéconomique si elles se situent dans l'économie sociale, plutôt sociopolitique si elles se situent dans l'économie solidaire.

Nous avons étudié les relations de partenariat de deux organisations de coopération internationale (OCI) au Québec, l'une issue de l'économie sociale et l'autre issue de l'économie solidaire, et avec cinq organisations non gouvernementales (ONG) au Guatemala. Nous avons rencontré vingt-quatre personnes directement et indirectement impliquées dans la construction des relations de partenariat. À partir de l'étude des représentations sociales véhiculées dans le discours des acteurs du Nord et du Sud, nous avons analysé d'une part les définitions du partenariat, et d'autre part, comment sont négociés les rapports de pouvoir au sein des relations de partenariat.

Nous avons constaté que l'expérience de partenariat des acteurs de la coopération internationale dépasse largement les définitions techniques faisant référence à une nouvelle forme de

coordination de l'activité socioéconomique. L'expérience de partenariat de nos répondants en est une de reproduction de rapports de pouvoir Nord-Sud, mais aussi de solidarité.

En concordance avec les conclusions des études sur le sujet, les acteurs du Nord reproduisent les rapports de pouvoir Nord-Sud, notamment en imposant au sein de leurs relations de partenariat des règles institutionnelles provenant de leur environnement sociopolitique : les politiques de développement, les critères de sélection des programmes de développement et les conditions de financement de ces programmes. Les acteurs du Sud, quant à eux, doivent respecter ces conditions.

Toutefois, les acteurs du Nord et du Sud construisent leurs partenariats en produisant de nouvelles règles institutionnelles au sein de leurs relations de partenariat, lesquelles se reflètent, d'une part, dans les mécanismes d'arbitrage du pouvoir qu'ils adoptent, et d'autre part, dans le partage du pouvoir entre les acteurs. Premièrement, nous avons constaté que les mécanismes d'arbitrage du pouvoir des acteurs du Nord visent à diluer leur pouvoir vis-à-vis leurs partenaires du Sud, tandis que les mécanismes d'arbitrage du pouvoir des acteurs du Sud visent à renforcer leur pouvoir. Ces mécanismes d'arbitrage reflètent non seulement un sorte d'imputabilité des OCI et des ONG vis-à-vis les mouvements sociaux locaux, mais aussi le respect du paradigme de développement hérité de leur ancrage particulier dans l'économie sociale et dans l'économie solidaire.

Deuxièmement, en ce qui concerne le partage du pouvoir, les acteurs du Nord mettent au profit de leurs partenaires un savoir faire et des ressources financières essentielles aux programmes de développement des acteurs du Sud. Ces derniers offrent, quant à eux, aux acteurs du Nord leur relation privilégiée avec les populations cibles, la connaissance du contexte et surtout un savoir faire lié à une perspective de développement issue des populations elles-mêmes. Bref, les acteurs du Sud partagent avec les acteurs du Nord une source importante de pouvoir qui légitime leur raison d'être auprès des membres, donateurs et bailleurs de fonds dans leur contexte sociopolitique au Nord.

MOTS CLEFS : coopération internationale, ONG, théorie interorganisationnelle, théorie institutionnaliste, économie sociale, économie solidaire, relations Nord-Sud, rapports de pouvoir, théorisation ancrée, représentations sociales, partenariat, compromis.

TABLE DE MATIÈRES

REMERCIEMENTS ..... **V**

RÉSUMÉ ..... **VII**

LISTE DES FIGURES ..... **XIII**

LISTE DES TABLEAUX ..... **XV**

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES **17**

INTRODUCTION **1**

CHAPITRE I **4**

DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT AUX RELATIONS PARTENARIALES **4**

1.1 DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT À LA COOPÉRATION INTERNATIONALE 5
1.1.1 Le point IV *5*
1.1.2 L'institutionnalisation de la coopération internationale *7*
1.1.3 Les remises en question des institutions de coopération internationale *8*
1.2 DANS TOUTE CRISE, IL Y A DES GAGNANTS 10
1.2.1 L'autre visage de la coopération internationale *10*
1.2.2 Les ONG, l'économie sociale et l'économie solidaire *13*
1.2.3 Une nouvelle approche pour les ONG *16*
1.3 LES ONG EN COOPÉRATION INTERNATIONALE 20
1.3.1 Les OCI au Nord *20*
1.3.2 Les ONG au Sud *21*
1.4 LES RELATIONS NORD-SUD ET LEUR ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE 22
1.4.1 Les relations de partenariat en coopération internationale *25*
1.4.2 Les partenariats avec l'ACDI *27*
1.4.3 Un partenariat Nord-Sud porteur de rapports de pouvoir inégaux *28*
CONCLUSION 29

CHAPITRE II **32**

UN REGARD THÉORIQUE SUR LES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES **32**

2.1 DIFFÉRENTES THÉORIES SUR LE PHÉNOMÈNE INTERORGANISATIONNELLE 32
2.1.1 La théorie des coûts de transaction (TCT) *33*
2.1.2 L'analyse stratégique *35*
2.1.3 Les pionniers de la théorie interorganisationnelle *36*
2.1.4 La théorie de la collaboration *40*
2.2 LES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES ET L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE .. 41
2.3 LES APPROCHES INSTITUTIONNALISTES DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES .. 45
2.3.1 L'approche de DiMaggio et Powell *45*
2.3.2 La théorie de la collaboration et d'autres théories connexes *51*
2.4 LA CONSTRUCTION D'UN CADRE THÉORIQUE INSTITUTIONNALISTE ET POLITIQUE 56
2.4.1 Les concepts de base *60*
CONCLUSION 60

CHAPITRE III **62**

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE **62**

3.1 LES QUESTIONS DE RECHERCHE 62

3.2 LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE 66
3.2.1 Les représentations sociales 66
3.2.2 La méthode de la théorisation ancrée (MTA) 67
3.3 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE 70
3.3.1 Les entretiens 71
3.3.2 Les sites de recherche 73
3.4 LA CONSTITUTION DU CORPUS 84
3.4.1 Les rencontres dans les OCI 84
3.4.2 Les rencontres dans les ONG 84
3.4.3 La stratégie d'analyse 89
CONCLUSION 149

CHAPITRE IV 150

LE CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE DES ORGANISATIONS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE 150

4.1 LES FACTEURS CONTEXTUELS SELON LES OCI 150
4.2 LA RELATION DES OCI AVEC L'ACDI 151
4.2.1 Les modes de financement de l'ACDI : le point de vue des OCI 153
4.2.2 Le pouvoir exercé par l'ACDI sur les OCI 157
4.2.3 Les conséquences du pouvoir exercé par l'ACDI sur les OCI 158
4.2.4 La réponse des OCI à l'ACDI 159
4.3 LE MEMBERSHIP DES OCI 163
4.3.1 Le membership de l'OCI1 163
4.3.2 Le membership de l'OCI2 170
4.4 LES OCI ET LEUR ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE 180
4.4.1 Les OCI et leurs champs institutionnels 181
4.4.2 Le champ de la coopération 182
4.4.3 Les champs de base 188
CONCLUSION : LES FACTEURS CONTEXTUELS ET LES RELATIONS DE PARTENARIAT 197

CHAPITRE V 203

LE CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES 203

5.1 LES ACTEURS CONTEXTUELS DU SUD 204
5.2 LES ONG ET LES BAILLEURS DE FONDS 207
5.2.1 La relation entre les ONG et les bailleurs de fonds 210
5.2.2 Le pouvoir des bailleurs de fonds sur les ONG 211
5.2.3 La réponse des ONG vis-à-vis des bailleurs de fonds 215
5.3 LES GROUPES DE BASE ET LES ONG 219
5.3.1 Les groupes de base et les 1P1, 1P2 et 1P3 219
5.3.2 Les groupes de base et les ONG 2P1 et 2P2 227
5.4 LES ONG ET LEUR ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE 237
5.4.1 Les ONG et leurs champs institutionnels 237
5.4.2 Le champ de la coopération 238
5.4.3 Les champs de base 244
CONCLUSION – LES FACTEURS CONTEXTUELS ET LES RELATIONS DE PARTENARIAT 251

CHAPITRE VI 259

LES RAPPORTS DE POUVOIR NORD-SUD ET LES RELATIONS DE PARTENARIAT . 259

6.1 LES RELATIONS DE PARTENARIAT SELON LES ACTEURS DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE 259

6.1.1 Le partenariat selon les acteurs du Nord 260

6.1.2 Le partenariat selon les acteurs du Sud 266

6.2 L'INÉGALITÉ DU POUVOIR NORD-SUD ET LES RELATIONS DE PARTENARIAT 271

6.2.1 La perspective des acteurs du Nord 271

6.2.2 La perspective des acteurs du Sud 273

6.3 LA REPRODUCTION DES RAPPORTS DE POUVOIR AU SEIN DES RELATIONS DE PARTENARIAT NORD-SUD 275

6.3.1 L'expérience de l'OCI1 275

6.3.2 L'expérience de l'OCI2 279

6.3.3 L'expérience des 1P 285

6.3.4 L'expérience des 2P 287

6.4 LES RELATIONS DE PARTENARIAT NORD-SUD DANS UN CONTEXTE DE POUVOIR INÉGAL 293

CONCLUSION 299

CONCLUSION 304

BIBLIOGRAPHIE 315

ANNEXE 1 SCHÉMA D'ENTREVUE UTILISÉ AU QUÉBEC ET AU GUATEMALA... 333

ANNEXE 2 LISTE DES DÉFINITIONS DE CODES DE L'UNITÉ HERMÉNEUTIQUE OCI1 NORD 335

ANNEXE 3 RAPPORT DE FRÉQUENCE DES QUATRE UNITÉS HERMÉNEUTIQUE…. 342

ANNEXE 4 RAPPORT DE CODE : L'EXEMPLE DU CODE « ACDI » DANS L'UNITÉ HERMÉNEUTIQUE « OCI1 » 352

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Nature des activités des organismes de l'économie sociale et des organismes de l'économie solidaire au Nord et au Sud 15
Figure 1.2 Les ONG de coopération internationale à la lumière de l'économie sociale et de l'économie solidaire..... 18
Figure 2.1 La coopération et la coordination (Mulford et Rogers, 1982 :14)..... 39
Figure 2.2 L'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1991 : 67-74)..... 48
Figure 2.3 Le contexte institutionnel de la collaboration selon Phillips, Lawrence et Hardy (2000 : 30)….. 55
Figure 2.4 Les relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale et leur environnement sociopolitique..... 59
Figure 3.1 Les relations de partenariat sous étude 75
Figure 3.2 Le réseau conceptuel de la catégorie « ACDI » dans le cas de l'OCI1..... 94
Figure 3.3 Le réseau conceptuel de la catégorie « ACDI » dans le cas de l'OCI2..... 94
Figure 3.4 La représentation graphique de notre processus d'analyse de données..... 96
Figure 4.1 Le réseau conceptuel de la catégorie « ACDI » dans le cas de l'OCI1..... 152
Figure 4.2 Le réseau conceptuel de la catégorie « ACDI » dans le cas de l'OCI2..... 152
Figure 4.3 Le réseau conceptuel décrivant la relation entre l'OCI1 et ses membres..... 164
Figure 4.4 Les concepts décrivant la relation entre l'OCI2 et ses membres 172
Figure 4.5 Le champ de la coopération 183
Figure 4.6 Le champ de base de l'OCI1 188
Figure 4.7 Le champs de base de l'OCI2 192
Figure 4.8 Les acteurs contextuels et leur influence institutionnelle et organisationnelle sur les OCI…… 200
Figure 5.1 Le réseau conceptuel de la relation 1P - bailleurs..... 209
Figure 5.2 Le réseau conceptuel de la relation 2P-bailleurs..... 209
Figure 5.3 Le réseau conceptuel de la relation 1P-groupes de base 220
Figure 5.4 Le réseau conceptuel de la relation 2P1/2P2-membres 228
Figure 5.5 Le champ de la coopération à court terme 238
Figure 5.6 Le champ de la coopération à long terme 240
Figure 5.7 Le champ de base des 1P1, 1P2 et 1P3 245
Figure 5.8 Le champ de base des 2P1 et 2P2..... 247
Figure 5.9 Les acteurs contextuels et leur influence institutionnelle et organisationnelle sur les ONG……. 255
Figure 6.1 Le réseau conceptuel du partenariat dans le cas de l'OCI1..... 261
Figure 6.2 Le réseau conceptuel du partenariat dans le cas de l'OCI2..... 261
Figure 6.3 Le réseau conceptuel de la notion de partenariat dans le cas des 1P..... 267
Figure 6.4 Le réseau conceptuel de la notion de partenariat dans le cas des 2P..... 267
Figure 6.5 Le réseau conceptuel du pouvoir des acteurs du Nord selon l'OCI1 276
Figure 6.6 Le réseau conceptuel du pouvoir de l'OCI2 sur ses partenaires..... 280
Figure 6.7 Les mécanismes de pouvoir institutionnels et organisationnels des OCI vis-à-vis de leurs partenaires du Sud..... 284
Figure 6.8 Le réseau conceptuel du pouvoir des acteurs du Sud – le cas des 1P..... 286
Figure 6.10 Les rapports de pouvoir et les mécanismes de renforcement du pouvoir des ONG dans leurs relations de partenariat Nord-Sud 292
Figure 6.11 Le partage du pouvoir au sein des relations de partenariat Nord-Sud..... 302

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Les trois typologies des ONG *12*
Tableau 1.2 es relations Nord-Sud en coopération internationale : une série de compromis entre les acteurs *24*
Tableau 2.1 es courants théoriques sur les relations interorganisationnelles *42*
Tableau 2.2 Les concepts de base pour l'analyse des relations interorganisationnelles Nord-Sud, dans le secteur de la coopération internationale *60*
Tableau 3.1 La question de recherche et les sous questions *65*
Tableau 3.2 Caractéristiques des organisations du Nord *79*
Tableau 3.3 Les organisations 1P1, 1P2 et 1P3, partenaires de l'OCI1 au Guatemala *82*
Tableau 3.4 Les organisations 2P1 et 2P2, partenaires de l'OCI2 au Guatemala *83*
Tableau 3.5 Les rencontres de répondants par organisation, au Nord et au Sud *87*
Tableau 3.6 Les caractéristiques sociodémographiques des répondants *88*
Tableau 4.1 Les concepts décrivant la relation OCI-ACDI *152*
Tableau 4.2 Les concepts décrivant la relation entre l'OCI1 et ses membres *164*
Tableau 4.3 Les concepts décrivant la relation entre l'OCI2 et ses membres *171*
Tableau 4.4 Le réseau conceptuel de la relation ACDI-OCI à la lumière des concepts du cadre théorique *185*
Tableau 4.5 L'influence de l'ACDI sur les OCI dans le champ de la coopération *187*
Tableau 4.6 Le réseau conceptuel de la relation Membres-OCI1 à la lumière des concepts du cadre théorique *191*
Tableau 4.7 Le réseau conceptuel de la relation Membres-OCI2 à la lumière des concepts du cadre théorique *194*
Tableau 4.8 L'influence des membres sur les OCI *196*
Tableau 5.1 Le réseau conceptuel de la relation entre les ONG et les bailleurs de fonds *208*
Tableau 5.2 Le réseau conceptuel décrivant le membership des 1P (1P1, 1P2 et 1P3) *220*
Tableau 5.3 Le réseau conceptuel de la relation membres - 2P (2P1 et 2P2) *228*
Tableau 5.4 L'influence des bailleurs de fonds sur les ONG *243*
Tableau 5.5 L'influence des groupes de base sur les ONG *249*
Tableau 6.1 Le réseau conceptuel du partenariat selon les acteurs du Nord *260*
Tableau 6.2 Les représentations du partenariat selon les acteurs du Sud *266*
Tableau 6.3 Le pouvoir des acteurs du Nord selon l'expérience de l'OCI1 ..... *275*
Tableau 6.4 Le pouvoir des acteurs du Nord selon l'expérience de l'OCI2 ..... *279*
Tableau 6.5 Le pouvoir des acteurs du Sud selon l'expérience des 1P *286*
Tableau 6.6 Le pouvoir des acteurs du Sud selon l'expérience des 2P *288*
Tableau 6.7 La reproduction des rapports de pouvoir Nord-Sud aux niveaux institutionnel et organisationnel *297*

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACI	Alliance coopérative internationale
ANACAFE	Association nationale du café
AQOCI	Association québécoise d'organismes de coopération internationale
ASC	Alliance sociale continentale
BM	Banque mondiale
CCA	Canadian cooperative association
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
CCQ	Conseil de la coopération du Québec
CIDSE	Coopération internationale pour le développement et la solidarité
COINDE	Consejo de instituciones de desarrollo
COMG	Consejo de organizaciones Mayas de Guatemala
CONFECOOP	Confédération guatémaltèque des fédérations de coopératives
FMI	Fonds monétaire international
OCDE	Organisation de coopération et développement économique
OCI	Organisation de coopération internationale
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
USAID	Agence internationale de développement des États Unis

INTRODUCTION

La coopération internationale est un sujet d'étude privilégiée dans les sciences politiques, les relations internationales, l'économie et la sociologie du développement. C'est un sujet passionnant et controversé, mais peu étudié, jusqu'à maintenant, en management.

Pour les uns, la coopération internationale véhicule les modèles de développement des pays nord-occidentaux, perpétuant ainsi la dépendance économique et l'inégalité des rapports de pouvoir qui caractérisent les relations Nord-Sud depuis le colonialisme. Pour les autres, la coopération internationale fait la promotion d'une voie alternative de développement qui prône la prise en charge des populations locales et l'ancrage du développement économique dans le développement social.

Les recherches sur la coopération internationale se distinguent par la complémentarité entre les approches théoriques et les études de cas empiriques, et elles portent principalement sur le modèle du développement, sur les bailleurs de fonds, sur l'efficacité et la performance des organisations non gouvernementales (ONG) du Nord et du Sud, et finalement sur l'impact des ONG dans les pays du Sud, notamment sur les populations locales.

À notre point de vue, l'une des contributions principales de ces travaux est la conceptualisation des rapports de pouvoir entre les acteurs de la coopération internationale, ce à trois niveaux : international (les relations Nord-Sud), relationnel (entre les ONG du Nord et les ONG du Sud) et, finalement, local (entre les ONG et les populations des pays du Sud). Une autre contribution importante est l'abondance d'études de cas qui illustrent les conditions dans lesquelles les ONG du Nord et du Sud sont efficaces à répondre aux besoins des populations.

Il n'en reste pas moins qu'il y a quelques lacunes heuristiques dans ces recherches. La première lacune constitue la préférence des auteurs qui montrent soit le point de vue des acteurs du Nord, soit celui des acteurs du Sud. Certes, les uns sont toujours présentés en complémentarité avec les autres, mais pas nécessairement en dialogue Nord-Sud. La deuxième lacune, étroitement liée à la première, tient au fait que, à notre connaissance, il n'existe pas d'études sur les relations entre les ONG du Nord et leurs contreparties du Sud. Il n'y a pas de recherches sur la façon dont les ONG du Nord et du Sud construisent leurs relations.

Ce sont deux lacunes heuristiques importantes lorsqu'on tient compte du fait qu'il s'agit de relations de partenariat qui se développent dans un contexte où, paradoxalement, les rapports de pouvoir Nord-Sud semblent s'éloigner de plus en plus. Or, l'utilisation du terme « partenariat » peut conduire équivoquement à penser que les acteurs du Nord et du Sud ont finalement équilibré leurs rapports de pouvoir, ce qui ne semble pas être le cas dans les faits.

Il nous a donc semblé important de nous pencher sur ce sujet en faisant l'étude des relations de partenariat entre les ONG du Nord et leurs contreparties du Sud, dans le secteur de la coopération internationale. Pourquoi sous l'angle du management ? Parce que le management — et plus spécifiquement la théorie interorganisationnelle — nous permet d'analyser les relations entre les ONG du Nord et les ONG du Sud en tenant compte des deux parties simultanément. Cela signifie non seulement l'une en tant que complément de l'autre, mais aussi l'une en dialogue avec l'autre. Ainsi, la théorie interorganisationnelle nous permettra d'examiner comment ces organisations ont construit leurs relations de partenariat

au cours des années et, plus particulièrement, comment les acteurs négocient leur dépendance et leur autonomie au sein de leurs relations.

De plus, nous nous situons dans une perspective à la fois institutionnelle et politique. La perspective institutionnelle nous aidera à mieux comprendre comment ces organisations, ancrées dans leur environnement sociopolitique, se sont adaptées aux influences de celui-ci et ont affecté à leur tour leur environnement particulier. Cependant, nous ne pouvons pas saisir la complexité des relations Nord-Sud sans ajouter à notre perspective la dimension politique. Elle est, à notre avis, incontournable car nous devons reconnaître le rôle structurant et structurel des rapports de pouvoir sur les relations Nord-Sud dans le domaine de la coopération internationale. Nous analyserons donc les rapports de pouvoir qui sont en jeu au niveau de l'environnement sociopolitique des ONG au Nord et au Sud mais aussi, et surtout, au niveau des relations que nous étudions.

Notre objectif n'est donc pas de faire une analyse de l'efficacité ou de la performance des ONG du Nord ou du Sud. Les recherches qui ont précédé la nôtre documentent déjà amplement ces sujets. Notre objectif est plutôt d'analyser la façon dont les acteurs du Nord et du Sud construisent leurs relations de partenariat dans le domaine de la coopération internationale et surtout dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux.

La démarche que nous souhaitons mettre de l'avant pour comprendre les relations Nord-Sud exige, comme point de départ, une mise en contexte de la coopération internationale et des relations interorganisationnelles dans ce secteur. Par la suite, dans le deuxième chapitre, nous présenterons les théories qui encadrent notre recherche et qui sont aussi l'objet des interrogations formulées à partir de nos données. Nous y présenterons aussi les questions de recherche qui découlent de notre problématique et de notre cadre théorique. Enfin, dans le troisième chapitre, nous expliquerons le positionnement épistémologique que nous adoptons dans cette thèse et, par la suite, nous présenterons notre stratégie méthodologique. Nous finissons la première partie avec la constitution de notre corpus.

Une analyse institutionnelle suppose l'examen d'un phénomène en tenant compte de l'environnement sociopolitique dans lequel il se développe. À ce titre, l'examen des relations de partenariat Nord-Sud passe nécessairement par l'analyse du contexte local d'organisations œuvrant en économie sociale et en économie solidaire impliquées dans de telles relations et par l'analyse du contexte international de celles-ci.

Dans les chapitres de la deuxième partie, nous entrons donc dans le vif de notre sujet. D'abord, dans le chapitre IV, nous présenterons l'analyse du contexte des organisations du Nord, puis, dans le chapitre V, l'analyse du contexte des organisations du Sud. Dans un deuxième temps, nous présenterons dans le chapitre VI l'analyse des relations de partenariat dans leur contexte international, en portant une attention particulière aux rapports de pouvoir entre les acteurs et à leur conception du partenariat.

Dans chacun des chapitres de la deuxième partie, nous présenterons les catégories, ou les concepts centraux, de notre analyse, organisées en fonction de leur capacité à répondre à chacune de nos questions de recherche. Nous examinerons les relations conceptuelles qui expliquent ces concepts centraux et, enfin, nous interrogerons notre cadre théorique à partir des catégories émergeant des données, dans le but de compléter la capacité heuristique des catégories et de mieux expliquer les relations entre celles-ci.

Ainsi, nous analyserons dans le chapitre IV les représentations sociales des acteurs au sein de l'environnement sociopolitique du Nord, le chapitre V portera sur les représentations sociales des acteurs au sein de l'environnement sociopolitique des organisations guatémaltèques et, enfin, le chapitre VI bouclera la deuxième partie avec une analyse des représentations sociales et des pratiques des acteurs en ce qui a trait aux rapports de pouvoir et aux relations de partenariat Nord-Sud.

Nous présenterons la synthèse des résultats des chapitres IV, V et VI dans notre conclusion où nous répondrons aussi à notre question de recherche : comment les acteurs du Nord et du Sud de la coopération internationale construisent-ils leurs relations de partenariat dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux ?

Chapitre I

De l'aide au développement aux relations partenariales

On ne peut pas parler de coopération internationale sans mentionner le rôle que les organisations non gouvernementales (ONG) du Nord et du Sud ont joué dans la mobilisation des populations marginalisées des pays du Sud et l'appui qu'elles ont donné à l'organisation d'activités de développement socioéconomique.

Dans les années 1960 et 1970, les institutions de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont facilité jusqu'à un certain point l'expression des aspirations des populations locales par l'entremise des opérateurs privés, tels que les ONG du Sud, lesquelles ont contribué depuis à la structuration des milieux associatifs dans ces pays (Guichaoua, 1997; Centre Tricontinental, 1998). Dans les pays du Nord, les ONG se sont initiées dans les interventions de développement dès les années 1950, d'abord dans une perspective d'aide humanitaire, puis dans une perspective de développement, en passant par la coopération jusqu'à la solidarité internationale dont on parle aujourd'hui (Favreau et Frechette, 2002; Centre Tricontinental, 1998; Korten, 1990; Smilie, 1995).

Aujourd'hui, les ONG du Nord et du Sud, comme les organisations dans tous les autres secteurs socioéconomiques, établissent des relations interorganisationnelles, nommées de plus en plus souvent « partenariats », justement dans un contexte qui se caractérise par des écarts de pouvoir de plus en plus importants entre le Nord et le Sud. En effet, les années 1990 se caractérisent par l'accélération sans précédent des échanges d'information, de capitaux, de biens et de services, lesquels ont suscité une série de changements profonds s'étendant, entre autres, à la montée de partenariats intrasectoriels et intersectoriels touchant tous les aspects socioéconomiques. Ces relations interorganisationnelles semblent constituer une nouvelle forme de coordination de l'activité économique, alternative à la concurrence et à la hiérarchie (Hollingsworth et Boyer, 1997). En effet, le concept de partenariat fait désormais partie du langage courant de tous les secteurs socioéconomiques et la coopération internationale n'y fait pas exception.

Dans ce contexte où les rapports internationaux ont si brusquement scindé le pouvoir entre le Nord et le Sud, on assiste paradoxalement à l'émergence de nouvelles relations dites « partenariales ». Mais attention, car la rhétorique liée à ce concept — qui suppose une relation égalitaire entre pairs — peut conduire équivoquement les acteurs de la coopération internationale à penser que les partenariats équilibrent finalement les relations de pouvoir entre le Nord et le Sud, ce qui n'est pas le cas.

Nous tenterons ici de démontrer que les relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale peuvent être vues comme le produit d'une série de compromis entre les acteurs du Nord et du Sud — en fait, un compromis qui reflète les rapports de pouvoir Nord-Sud ayant caractérisé les différentes époques de la coopération internationale jusqu'à aujourd'hui. Mais, à l'ère de la mondialisation, le partenariat peut-il être au service du développement ? C'est l'une des questions qui guident notre analyse tout au long de cette étude.

Tout d'abord, nous présenterons ci-après brièvement le contexte général de la coopération internationale depuis ses débuts comme outil d'aide au développement dans l'après-guerre. Cela nous permet de comprendre comment le concept du développement était, à sa naissance, intimement lié aux objectifs politiques des puissances industrielles. Nous examinerons par la suite l'émergence des institutions multilatérales de coopération internationale qui ont assuré — et assurent toujours — le contrôle d'un modèle de développement en fonction des pays nord-occidentaux, dont la Banque mondiale (BM) et le Fonds monétaire international (FMI), ainsi que des institutions politiques qui complémentent indubitablement le développement économique, comme l'Organisation des Nations Unies (ONU). Nonobstant l'existence d'un modèle de développement dominant, nous verrons comment d'autres concepts du développement ont fait leur chemin jusqu'à la scène internationale actuelle. Il s'agit notamment d'un développement économique ancré dans le social, conçu par les populations du Sud et préconisé principalement par les ONG du Nord et du Sud.

Ainsi, nous verrons comment les ONG du Nord et du Sud ont joué un rôle incontournable, au niveau local, dans la réponse aux besoins des populations du Sud et, au niveau international, dans l'articulation des échanges socioculturels et dans l'appui à la participation de la société civile dans des instances d'analyse et de consultation des politiques de développement. Enfin et surtout, nous nous pencherons sur le concept du partenariat, sur sa signification et sa définition dans le secteur de la coopération internationale, et sur les questions que ce concept soulève dans ce secteur.

1.1 De l'aide au développement à la coopération internationale

Le développement est un enfant de l'après-guerre, né après le lancement du plan Marshall par les États-Unis à la fin de la Seconde guerre mondiale. Ce plan visait la lutte contre la faim, la pauvreté et le désarroi de la population européenne. Afin d'assurer l'efficacité du plan et de bien administrer l'aide des États-Unis et du Canada, les nations européennes se sont dotées de l'Organisation européenne de coopération économique (OECE), (OCDE, 2002; Shailor, 2003).

Au-delà de l'aide humanitaire, le plan Marshall visait le renforcement économique des pays industrialisés, de sorte qu'ils puissent s'insérer promptement à un système économique mondial. Le plan assurait ainsi la stabilité économique d'une part et la stabilité politique, voire la démocratie, d'autre part.

C'était l'époque où le clivage entre l'Est et l'Ouest était au cœur des décisions politiques. En effet, au lendemain de la Seconde guerre, les États-Unis faisaient la promotion d'un ordre mondial permettant la croissance et l'épanouissement de la population, et construisaient une force internationale pour assurer la sécurité et la stabilité du monde libre… à l'ouest du rideau de fer. Dans ce contexte, le plan Marshall était la solution pragmatique et stratégique pour éviter la propagation du communisme (Sagasti et Alcalde, 1999; Mehmet, 1999; Henry, 1995).

1.1.1 Le point IV

C'était aussi le contexte dans lequel le rédacteur du discours de l'état de l'Union du président Truman en 1949 proposait trois points pour présenter la politique étrangère étasunienne, soit le soutien à la nouvelle Organisation des Nations Unies, la suite du plan Marshall et la participation à la création de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) pour faire face à la menace du bloc soviétique. Les trois points ont fait l'unanimité et, en plus, un fonctionnaire a jugé important d'ajouter un quatrième point sur l'aide technique aux pays

défavorisés. C'était un point moins politique mais plus humanitaire, susceptible d'adoucir la position défensive des États-Unis vis-à-vis de l'URSS.

> Après quelques hésitations, l'idée fut finalement retenue parce qu'elle était originale et constituait un *public relations gimmick*, au contraire des trois premiers points, assez conventionnels. Comme on pouvait s'y attendre, au lendemain du discours présidentiel, la presse américaine fit ses gros titres sur le « Point IV », même si personne — pas même le président ni le secrétaire d'État — ne pouvait en dire plus que ce que chacun avait lu (Rist, 1996 : 117).

L'ère du développement fut ainsi inaugurée. Il fallait aider les victimes de la guerre et, désormais, protéger le monde du fléau du communisme. L'aide technique aux pays pauvres contribuerait au développement de ces pays, à les rendre politiquement et économiquement stables, de sorte qu'ils puissent ultérieurement s'insérer au système économique du monde libre.

L'aide au développement représente ainsi un engagement des pays du Nord à contribuer au développement économique des pays du Sud. Comme son précurseur, le plan Marshall, l'aide au développement a répondu — et répond encore — aux besoins des populations démunies, mais elle a aussi répondu — et répond toujours — aux objectifs économiques et politiques des pays industrialisés.

En effet, le plan Marshall a répondu à trois objectifs, soit la relance de l'économie des pays européens, la stabilité d'un système de marché mondial et la consolidation d'un contrepoids politique au bloc soviétique. L'aide au développement des pays du Sud, quant à elle, a répondu vraisemblablement aux mêmes objectifs. Bien que les pays du Sud ne sortaient pas de la guerre, ils sortaient néanmoins de plusieurs siècles de colonisation, particulièrement dans le cas de l'Afrique et de l'Asie. Continents pauvres, ils se hasardaient entre deux systèmes sociopolitiques : le système hérité de la colonie et le système traditionnel. De plus, le communisme, le maoïsme et la social-démocratie étaient des solutions plausibles, voire même désirables pour quelques pays de l'Amérique latine, pour bâtir leurs nouvelles nations (Mehmet, 1999; Sagasti et Alcalde, 1999; Rist, 1996).

Dans ce contexte, l'aide au développement des pays du Sud visait à assurer le démarrage des économies naissantes, la croissance économique grâce à l'effet de la percolation de la richesse et l'éventuelle insertion des pays du Sud au système de marché mondial — une solution teintée du pragmatisme de son prédécesseur, le plan Marshall. Ainsi, l'aide au développement avait des objectifs intimement liés à la théorie des phases successives rostowniennes (Rostow, 1963) et de même que la théorie de la percolation. De tels objectifs trouvaient des adeptes tant parmi les philanthropes et les humanistes que parmi les capitalistes et les politiciens. Malgré les différentes conceptions sur la forme et sur la finalité du développement (par exemple, les dépendantistes Cardoso et Faletto, 1979), les gouvernements des pays du Sud ont adhéré à l'objectif du développement, à ses valeurs de progrès et de croissance économique dans l'espoir d'améliorer leurs conditions de vie.

Le développement a fait ainsi une sorte de consensus global et, même s'il a été qualifié de « mythe » (Mendès, 1977), de « croyance occidentale » (Rist, 1996) et de « marché » (Guichaoua, 1997), le développement est devenu un phénomène incontournable et impossible à déjouer.

1.1.2 L'institutionnalisation de la coopération internationale

Principaux bailleurs de fonds et promoteurs les plus engagés de l'aide au développement, les États-Unis ont lancé un appel aux pays industrialisés pour « partager le fardeau » du soutien aux pays pauvres. Il faut dire que les efforts de développement se sont conjugués de plus en plus au financement des infrastructures et de la milice du maintien de la paix et de la sécurité internationale (Sagasti et Alcalde, 1999; ONU, 2001).

Le développement est ainsi devenu une industrie internationale de coopération et, suivant les leçons apprises par le plan Marshall, les pays industrialisés ont créé les institutions nécessaires pour assurer l'efficacité des actions et maintenir le contrôle du modèle économique véhiculé par les pays occidentaux.

1.1.2.1 L'ONU et les institutions de Bretton Woods

Les pays du Nord trouvent plusieurs moyens d'acheminer leur aide au développement : soit par les instances multilatérales telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU) et les institutions de Bretton Woods, comme la Banque mondiale (BM) et le Fonds monétaire international (FMI), soit par les instances bilatérales telles que les agences gouvernementales de coopération internationale, comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Même l'Organisation de coopération et développement économique (OCDE), l'institution de coopération entre pays industrialisés, finit par donner un appui au développement des pays du Sud (OCDE, 2002; Sagasti et Alcalde, 1999; Rist, 1996).

La BM et le FMI ont été créés en 1944 dans le but de financer des infrastructures et d'assurer la liquidité du déroulement économique des pays. Ces institutions ont aussi joué un rôle d'arbitre du paradigme du développement en ce sens qu'elles ont défini les concepts et diffusé la terminologie du développement, selon les théories économiques occidentales (Chavagneux, 2000; Mehmet, 1999; Rist, 1996).

L'ONU, quant à elle, a exécuté un rôle politique international depuis sa création en 1942, en matière de soutien de la paix et de sécurité internationale. L'ONU s'est aussi distinguée de la BM et du FMI car, contrairement aux institutions financières qui ont suivi de près la politique étrangère des États-Unis — et qui la suivent toujours —, elle se trouve plus proche des intérêts des pays du Sud. Cela se reflète dans les débats de la plus haute instance décisionnelle de l'ONU, lorsque les propositions des États-Unis rencontrent la ferme opposition des pays du Sud au sein de l'assemblée générale de l'ONU — une opposition d'ailleurs dénoncée par les représentants des États-Unis comme étant la « tyrannie de la majorité » et « l'irresponsabilité des petits pays » (Black, 1991 : 73).

D'une part, les institutions de l'ONU se sont occupées du renforcement des capacités des gouvernements du Sud pour mieux répondre aux besoins des populations locales. D'autre part, la présence des institutions onusiennes sur le terrain rapproche inévitablement celles-ci des enjeux sociopolitiques ignorés par les institutions de Bretton Woods. Les institutions de l'ONU ont été ainsi témoins des conditions de pauvreté et de la corruption des politiciens qui ralentissent le développement économique des pays du Sud (Guichaoua, 1997; Rist, 1996).

Certes, on parle d'un modèle de développement dominant, celui promu par la BM et le FMI. Nonobstant, d'autres modèles de développement se dessinent sur le terrain et, comme nous le verrons par la suite, il s'agit de conceptions du développement adaptées aux différents contextes, mises sur pied par des organisations locales et appuyées par quelques agences de développement bilatérales.

1.1.2.2 Les agences de coopération bilatérales

En plus du financement de l'ONU et des institutions de Bretton Woods, les pays industrialisés ont répondu à l'appel des États-Unis visant à partager le fardeau du développement international et se sont joints à la croisade tout en se donnant leurs propres priorités et objectifs (Sagasti et Alcalde, 1999). C'est ainsi que, dans les années 1960, comme dans la plupart des pays européens, les États-Unis et le Canada ont créé leurs propres agences gouvernementales de coopération bilatérales, telles que l'Agence internationale de développement des États-Unis (USAID), en 1961, et l'Agence canadienne de développement international (ACDI), en 1968 (Dupuis, 1984)[1].

Cependant, peu de temps après la création des agences bilatérales, la crise économique des années 1970 impulsée par la crise du pétrole a remis en question les institutions multilatérales. En effet, non seulement le rôle de l'ONU dans les pays du Sud a-t-il été touché, mais aussi le modèle économique tel que préconisé par la BM et le FMI.

1.1.3 Les remises en question des institutions de coopération internationale

Pour les observateurs critiques, la coopération internationale telle que soutenue par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, ainsi que par l'USAID, est un instrument de préservation des intérêts économiques et commerciaux de grandes corporations multinationales dans les pays du Sud (Hancock, 1989; George, 1997). D'autres auteurs ont aussi critiqué le manque de cohérence des politiques de développement de la BM et du FMI (Stiglitz, 2002). Ces institutions ont pris les pays du Sud comme un grand terrain d'essai pour tester les théories économiques en vogue dans les pays industrialisés, sans tenir compte de l'impact social et politique de telles théories. En effet, « le FMI a trop souvent conçu des politiques qui non seulement ont exacerbé les problèmes mêmes qu'elles cherchaient à traiter, mais les ont laissés se reproduire de multiples fois » (Stiglitz, 2002 : 257).

Ainsi, après deux décennies de développement économique suivant les recettes de la BM et du FMI, les pays du Sud avaient essoufflé leurs structures étatiques et se sont retrouvés avec des déficits fiscaux monstrueux, particulièrement en Amérique latine (Mehmet, 1999; Sagasti et Alcalde, 1999; Green, 1995).

Les termes de l'échange entre le Nord et le Sud se sont détériorés particulièrement pendant la crise du pétrole des années 1970, alors que les pays du Nord recherchaient à la fois un approvisionnement garanti en pétrole et la stabilité des prix du cru, tandis que les pays du Sud réclamaient un meilleur accès aux marchés du Nord ainsi que la stabilisation des prix des produits industriels, l'allègement de la dette et l'augmentation de l'aide au développement (Dupuis, 1984 : 43; Comeliau, 1991). Les demandes des pays du Sud ont été fortement appuyées par l'ONU, mais la situation économique et les tensions politiques autour de la crise du pétrole n'ont pas constitué un contexte favorable pour cette prise de position de l'ONU.

[1] Il faut mentionner que, dans la vague d'institutionnalisation de la coopération internationale des années 1960, l'Organisation de coopération et développement économique (OCDE) a été créée en 1961. Elle succédait ainsi à l'OECE et devenait, comme son prédécesseur, un observatoire de développement économique des pays membres, et faisait la promotion de l'économie de marché et du libre-échange. L'OCDE s'est aussi donnée pour objectif de contribuer à la croissance des économies en voie de développement (OCDE, 2002; Shailor, 2003).

En fait, la réplique de la Banque Mondiale à l'ONU a été très éloquente : une commission indépendante, mandatée par la Banque pour réaliser une étude sur les relations Nord-Sud, a conclu que la première décennie des Nations Unies en matière de développement était un échec[2]. Ce rapport a justifié, d'une part, le plafonnement des fonds publics destinés au développement et, d'autre part, la proposition des programmes d'ajustement structurel. C'était la fin de l'État providence dans les pays du Nord (Rosanvallon, 1995) et, dans les pays du Sud, le début de la dénationalisation, de la privatisation des services et du démantèlement des structures étatiques. Dans le meilleur des cas, ce sont des structures déjà ankylosées et dysfonctionnelles qui ont été sabordées mais, dans le pire des cas, des structures indispensables aux services sociaux ont également été abolies (Sagasti et Alcalde, 1999; Guichaoua, 1997; Rist, 1996).

Mais la querelle entre la BM et l'ONU ne faisait que commencer. En effet, vers la fin des années 1980, le dogmatisme borné et les approches économiques réductionnistes des institutions de Bretton Woods, sans égard envers les impacts sociaux, ont été fortement critiqués non seulement par les pays du Sud mais aussi par le rapport Brundtland, mandaté par l'ONU en 1987. Connu comme étant la pierre angulaire du concept du développement durable, ce rapport a aussi lancé une alerte internationale quant à la nécessité de ne pas limiter le développement à sa dimension économique, mais plutôt à la fois dans ses dimensions sociales, économiques, politiques et environnementales (Gendron et Revéret, 2000; Vaillancourt, 1995; Brundtland, 1987).

Plus tard, la publication du premier rapport de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), en 1990, renforçait encore la remise en question des politiques des institutions de Bretton Woods. L'équipe de chercheurs du PNUD concluait que la croissance économique était nécessaire mais pas suffisante pour répondre aux besoins de base des populations puisque, en fait, la croissance économique ne se traduisait pas nécessairement en développement humain dans toutes les sociétés (PNUD, 1990).

Enfin et surtout, l'UNICEF constatait aussi que la compression des dépenses des programmes sociaux, promue par les programmes d'ajustement structurel, avait particulièrement affecté les pauvres des pays du Sud et d'une manière disproportionnée, laissant les populations les plus vulnérables à elles-mêmes (Cornia, Jolly et Stewart, 1987). Dans ce contexte, l'UNICEF tenait à souligner le rôle que les organisations non gouvernementales (ONG), locales et internationales, ont joué dans le soulagement des effets sociaux des programmes d'ajustement structurel (Judge, 1995).

Ayant travaillé de près avec les ONG dans les pays du Sud, l'UNICEF était bien placée pour reconnaître, sur la scène internationale, le travail que ces organisations avaient réalisé auprès des populations défavorisées depuis plusieurs décennies. En fait, ces ONG avaient été présentes auprès des populations indigentes des pays du Sud depuis plusieurs années. Il faut aussi ajouter que leurs initiatives avaient été appuyées par le Canada, la Norvège, les Pays-Bas et d'autres pays industrialisés qui ont privilégié, depuis la fin des années 1960, la coopération au développement par l'entremise des ONG nationales et leurs partenaires dans les pays du Sud. Ainsi, les agences bilatérales, comme l'ACDI, se sont distinguées des institutions multilatérales en appuyant le rapprochement entre donateurs et bénéficiaires.

[2] Brandt, Willy. 1980. *Nord-Sud : un programme de survie. Rapport de la Commission indépendante sur les problèmes du développement international*. Paris, Gallimard, coll. Idées, 535 p. Rapport commenté dans : Mehmet (1999), Comeliau (1991) et Dupuis (1984).

1.2 Dans toute crise, il y a des gagnants

Les ONG du Nord avaient, en effet, établi des liens avec les populations du Sud et avec des groupes locaux naissants (Guilhot, 2000; Sagasti et Alcalde, 1999; Guichaoua, 1997). Ensemble, en collaboration avec les institutions onusiennes, les ONG du Nord et du Sud ont encouragé l'expression des aspirations des populations locales et ont contribué à l'émergence et à la consolidation des milieux associatifs dans les pays du Sud. Ainsi, lorsque les institutions onusiennes contractent leurs programmes sur le terrain, les ONG du Nord et du Sud consolident leurs apports au développement socioéconomique en répondant aux besoins des populations les plus démunies (Sagasti et Alcalde, 1999; Centre Tricontinental, 1998; Guichaoua, 1997).

C'est dans ce contexte que, d'une part, les ONG du Sud débutent leur collaboration avec les ONG du Nord et, d'autre part, qu'elles mettent conjointement en œuvre un projet commun avec les ONG du Nord, dans une perspective de développement où le social et l'économique vont de pair, sans pour autant faire fi du renforcement des mouvements sociaux locaux. Ce faisant, les ONG essaient de contrecarrer une vision technocratique du développement, caractéristique des approches des institutions de Bretton Woods. En effet, « elles élargissent leurs partenariats pour peser sur le développement d'ensemble et avoir des effets structurants mais, en même temps, elles maintiennent leur ancrage local » (Favreau, 2000 : 16).

Ainsi, les ONG deviennent des acteurs incontournables de la coopération internationale et, même si les années 1980 ont passé à l'histoire comme étant « la décennie perdue » en matière de développement (Valladao, 1994), il n'en demeure pas moins que cette période laisse entrevoir un milieu associatif local en effervescence, où les ONG du Nord et du Sud ont su établir des relations de coopération et de solidarité.

1.2.1 L'autre visage de la coopération internationale

L'implication des ONG du Nord dans les pays du Sud date de plus d'une trentaine d'années et, dans les pays du Sud, les ONG ont vu le jour depuis plusieurs décennies. Ces organisations se sont retrouvées au cœur même de la dynamique de développement dans les villages et dans les régions des pays touchés. Regardons brièvement ce que nous entendons par ONG dans le secteur de la coopération internationale.

1.2.1.1 La petite histoire des ONG

D'entrée de jeu, nous parlerons dans cette section des ONG de façon générique afin de faciliter la lecture et la compréhension des enjeux liés à la définition de ces organisations. Plus tard, nous distinguerons les ONG du Nord de celles du Sud en adoptant l'acronyme OCI[3] qui dénomme une organisation non gouvernementale de coopération internationale du Nord.

Ainsi, de façon générique les ONG sont des organisations privées, non gouvernementales et à but non lucratif. Elles se trouvent dans tous les domaines de la société, mais celles qui nous intéressent sont plus spécifiquement issues du secteur de la coopération internationale. Depuis les années 1990, ces organisations sont de plus en plus présentes dans les forums politiques nationaux et internationaux, et leur popularité a éveillé l'intérêt du public, des

[3] Cet acronyme est utilisé particulièrement au Québec par l'Association québécoise des organisations de coopération internationale (AQOCI).

entreprises et des gouvernements ainsi que des milieux universitaires. On cherche à comprendre d'où elles viennent, ce qu'elles font et le secret de leur succès, mais la tâche s'avère difficile puisque, selon Roth (2001) et Holmén et Jirström (1994), il y a des ONG qui masquent souvent des entreprises privées à but lucratif et d'autres qui sont mises sur pied par les gouvernements pour jouir de l'accès au financement de la coopération internationale.

À notre avis, la tâche s'avère difficile car on se trouve aujourd'hui face à une énorme diversité des ONG qui se sont plus ou moins spécialisées dans une activité, dont l'aide humanitaire, la coopération socioéconomique, l'assistance technique ou la coopération sociopolitique (appui aux mouvements sociaux et activités de solidarité Nord-Sud), tandis que d'autres exécutent plutôt une combinaison de ces activités (Centre Tricontinental, 1998). Bref, le petit monde des ONG est « une véritable auberge espagnole abritant tout et son contraire » (Centre Tricontinental, 1998 : 5).

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'étude des ONG et ont proposé une série de classifications basées sur les caractéristiques des fondateurs (Korten, 1990), sur les caractéristiques organisationnelles (Salomon et Anheier, 1992) ou encore sur les liens entre les ONG, les gouvernements et le marché (Holmén et Jirström, 1994). Nous présentons ces classifications dans le tableau 1.1, à la page 21.

À notre avis, les classifications de Korten (1990) et de Salomon et Anheier (1992), prises dans l'ensemble, sont susceptibles de représenter les différentes caractéristiques des ONG de coopération internationale, toutefois, ces typologies sous-estiment largement les relations formelles et informelles des ONG avec les populations du Sud, ou encore leur travail sociopolitique, soit dans la représentation de ces populations, soit dans l'articulation des réseaux qui représentent les intérêts de ces populations.

En ce qui a trait à la typologie de Holmén et Jirström (1994), elle ne reflète guère selon nous la réalité des ONG ni dans le Nord, ni dans le Sud. Premièrement, il s'agit d'une typologie biaisée négativement envers les ONG du Sud, apparemment les seules susceptibles de masquer leur lien avec le gouvernement ou le marché. Deuxièmement, le lien entre l'ONG et le gouvernement ou le marché ne peut être abordé que dans le contexte particulier où les ONG opèrent.

Tableau 1.1 Les trois typologies des ONG

Auteurs et critères de classification	Typologie
Korten (1990) - classification selon les caractéristiques des groupes fondateurs	a) organisations bénévoles (*voluntary organizations* : *VOs*) b) organisations professionnelles (conseillers/contractuels) de service public (*public service contractors* : *PSCs*) c) organisations populaires (*people's organizations* : *POs*) d) ONG formées par les gouvernements (*governmental NGOs*).
Salomon et Anheier (1992) - classification selon les caractéristiques organisationnelles	a) organisation formelle : organisation dûment enregistrée b) organisation privée : institutionnellement différente du gouvernement, mais peut recevoir des fonds publics c) organisation de production à but non lucratif : peut produire un surplus financier mais qui ne sera pas distribué auprès de ses propriétaires ou directeurs d) organisation autogérée : capable de contrôler et de gérer ses propres activités e) organisation bénévole : les bénévoles participent aux différents niveaux de la direction ou de la gestion de l'organisation (ce type d'organisation peut avoir un revenu provenant de sources autres que ses bénévoles ou son personnel salarié)
Holmén et Jirström (1994) - classification selon les relations avec les fondateurs ou les bailleurs de fonds	a) ONG du Nord (*Northern NGOs* : *NONGOs*) b) ONG du Sud (*Southern NGOs* : *SONGOs*) c) ONG du Nord relativement dépendantes des gouvernements (*Quasi-NGOs* : *QUANGOs*) d) ONG du Sud qui sont plus ou moins indépendantes (*Southern more or less independent NGOs* : *SOUNGOs*) d) ONG établies par les gouvernements des pays du Sud pour masquer des reformes cosmétiques à l'administration publique (*governement-organized/oriented NGOs* : *GONGOs*; ou *government-inspired NGOs* : *GINGOs*) e) ONG du Sud qui masquent une entreprise privée de consultation (*private NGOs* : *PRINGOs*)

Il suffit de jeter un bref regard au tableau 1.1 pour comprendre que les ONG ne sont vraisemblablement ni homogènes ni monolithiques et que ces organisations doivent être abordées dans leur contexte spécifique et, surtout, en relation avec les populations locales ainsi qu'avec leurs partenaires. À ce titre, Fowler (2000, 2002), par exemple, établit le concept d'un « quatrième secteur », exclusif aux ONG, lequel se situe dans l'interface de la société civile, du marché et de l'État. Dans ce scénario, les ONG jouent un rôle de catalyseur des actions sociopolitiques au niveau local et, au niveau international, elles assurent l'articulation des réseaux de la société civile (Fowler, 2000, 2002).

Fowler reflète clairement les caractéristiques sociopolitiques des ONG. Néanmoins, il exclut la dimension socioéconomique des ONG, notamment l'appui à la prise en charge des populations locales par l'entrepreneuriat collectif à travers le développement des organisations coopératives et mutualistes. Il s'agit en fait d'une dimension qui ne fait pas

nécessairement partie de la logique des secteurs bénévole et à but non lucratif où plusieurs ONG du Nord sont nées (Favreau et Fréchette, 2002 : 18 et 19).

Pour sa part, Carroll (1992) répond partiellement à cette problématique en proposant une typologie qui tient compte du travail sociopolitique des ONG ainsi que de leur relation avec les groupes de base locaux. D'abord, Carroll (1992) définit les groupes de base comme étant des regroupements formels ou informels d'individus ou de familles, qui s'engagent à entreprendre une activité économique, généralement liée à la réponse de leurs besoins collectifs. Ces groupes de base reçoivent l'appui ou travaillent en étroite collaboration avec des ONG qui, selon Carroll, peuvent être de deux types : des ONG d'appui aux groupes de base (*grassroots support organisations*) et des ONG d'appui à leurs membres (*membership support organisations*). Ces ONG aident à établir les groupes de base et offrent de la formation, de l'appui technique et du financement à leurs projets de production. Ces ONG facilitent aussi l'établissement de liens entre les groupes de base et les différents paliers du gouvernement, des bailleurs de fonds internationaux et d'autres institutions locales et internationales (Carroll, 1992 : 11). La différence fondamentale entre les deux types d'ONG réside dans le fait que les secondes sont formées par les groupes de base, il y a des assemblées générales et un conseil d'administration bénévole élu. De plus, les employés de ce deuxième type d'ONG sont imputables de leurs actions et décisions face au conseil d'administration et aux membres en général. De plus, ces ONG représentent formellement les intérêts des groupes de base auprès du gouvernement local et dans les différents forums nationaux.

L'approche de Carroll (1992) nous permet de saisir la dimension socioéconomique (p. ex, l'appui à l'entrepreneuriat collectif) et sociopolitique (par exemple, la création de réseaux locaux incluant les mouvements sociaux) des ONG. Cette typologie représente aussi une exception à la règle en ce sens qu'elle se base sur les activités des ONG du Sud, toutefois elle ne permet guère de caractériser les ONG du Nord.

En corollaire, ces organisations qu'on appelle ONG reflètent à la fois les caractéristiques de Korten (1990) et de Salomon et Anheier (1992), et, selon Carroll (1992) et Fowler (2000, 2002), elles œuvrent dans les domaines sociopolitique et socioéconomique. De plus, ce sont des organismes privés qui peuvent avoir un but lucratif, dans le cas d'entreprises coopératives ou mutuelles, ou un but non lucratif, dans les cas d'associations humanitaires. Les ONG travaillent généralement en partenariat, mais il y en a d'autres qui travaillent seules; elles sont imputables face à leurs membres, leurs donateurs ou le public, et tout en étant ancrées dans des environnements sociopolitiques différents, elles partagent des stratégies et des objectifs à travers le globe. Il nous semble que l'approche de l'économie sociale et de l'économie solidaire nous aidera finalement à saisir les ONG dans leur complexité organisationnelle.

1.2.2 Les ONG, l'économie sociale et l'économie solidaire

L'économie sociale a été traditionnellement associée aux formes coopératives, mutualistes et associatives. Aujourd'hui, de nouvelles formes organisationnelles caractérisées par une plus grande idiosyncrasie prennent le devant de la scène socioéconomique à côté des coopératives, mutuelles et associations (Defourny et Develtere, 1999; Develtere et Fonteneau, 2001). Ces nouvelles organisations font partie de ce que Laville (1994) appelle « l'économie solidaire » en France, tandis qu'au Québec elles sont plutôt connues comme la « nouvelle économie sociale » (Gendron, 2001; Lévesque, Malo et Girard, 1999; Lévesque et Mendell, 1999). Il existe aussi une autre nomination qui constitue une nouvelle lecture développée à partir de l'observation des innovations socioéconomiques portées par les

acteurs sociaux au Nord et au Sud : « l'économie sociale et solidaire ». Ce concept rassemble les initiatives socioéconomiques anciennes et nouvelles sous une grande famille (Favreau et Fréchette, 2002).

La littérature reflète un concept qui est encore en construction et notre objectif ici n'est pas d'approfondir le débat sur les différences théoriques entre l'ancienne et la nouvelle économie sociale, ou entre l'économie sociale et l'économie solidaire. Nous souhaitons simplement caractériser les ONG qui opèrent dans le secteur de la coopération internationale en tenant compte de leur complexité et de leur ancrage dans leur milieu local. Pour ce faire nous avons choisi de travailler avec les définitions d'économie sociale et d'économie solidaire que nous expliquons incessamment.

En France comme au Québec, les nouvelles initiatives socioéconomiques partagent avec l'économie sociale leurs origines dans l'associationnisme des XIX^{e} et XX^{e} siècles, mais elles se dotent aussi de quelques caractéristiques propres aux exigences du contexte actuel. Comme l'expliquent Lévesque et Mendell (1999), l'économie sociale est à la fois une pratique séculaire et une approche théorique. L'économie sociale désigne depuis le XIX^{e} siècle trois pratiques économiques spécifiques nées dans une mouvance de contestation et de réaction au capitalisme. Il s'agit des associations, des mutuelles et des coopératives (Desroches, 1983). Constituées par des individus relativement exploités et exclus des transformations économiques et sociales, leur objectif est l'insertion de ses membres dans l'économie du marché dans le cas des coopératives (Vienney, 1982), l'entraide et les partenariats multiples avec les secteurs social et économique dans les autres cas (Desroches, 1983).

Théoriquement, l'économie sociale contribue à la démocratisation socioéconomique en transformant les besoins individuels en besoins collectifs et en facilitant l'insertion sociale par la création et le maintien de l'emploi (Lévesque et Ninacs, 1997; Lévesque et Mendell, 1999). De plus, la participation volontaire des individus à l'activité économique renforce le lien d'entraide entre les associés (Vienney, 1982).

Selon Laville (1994), les coopératives et les mutuelles ont évolué vers une « forme particulière de société[s] de capitaux ». Les premières se sont centrées sur la production ou la consommation, les secondes sur les assurances et le secours. Cette spécialisation transforme leur logique contestataire en « logique d'adaptation fonctionnelle » à l'économie du marché, même si certaines particularités organisationnelles sont toujours préservées. Les associations, quant à elles, conservent un objectif plus large que les autres, voire à teneur moins économique, toutefois, au fil des ans, ces trois formes organisationnelles s'éloignent de la sphère politique au profit des activités économiques (Laville, 1994 : 34). Face aux clivages socioéconomiques de notre temps, les individus transforment et récupèrent les principes de base de l'économie sociale. C'est ainsi que naît l'économie solidaire qui possède des caractéristiques distinctes de l'économie sociale à trois égards, soit des associés, des relations avec l'État et une dimension sociopolitique renouvelée. (Voir figure 1.1, ci-après)

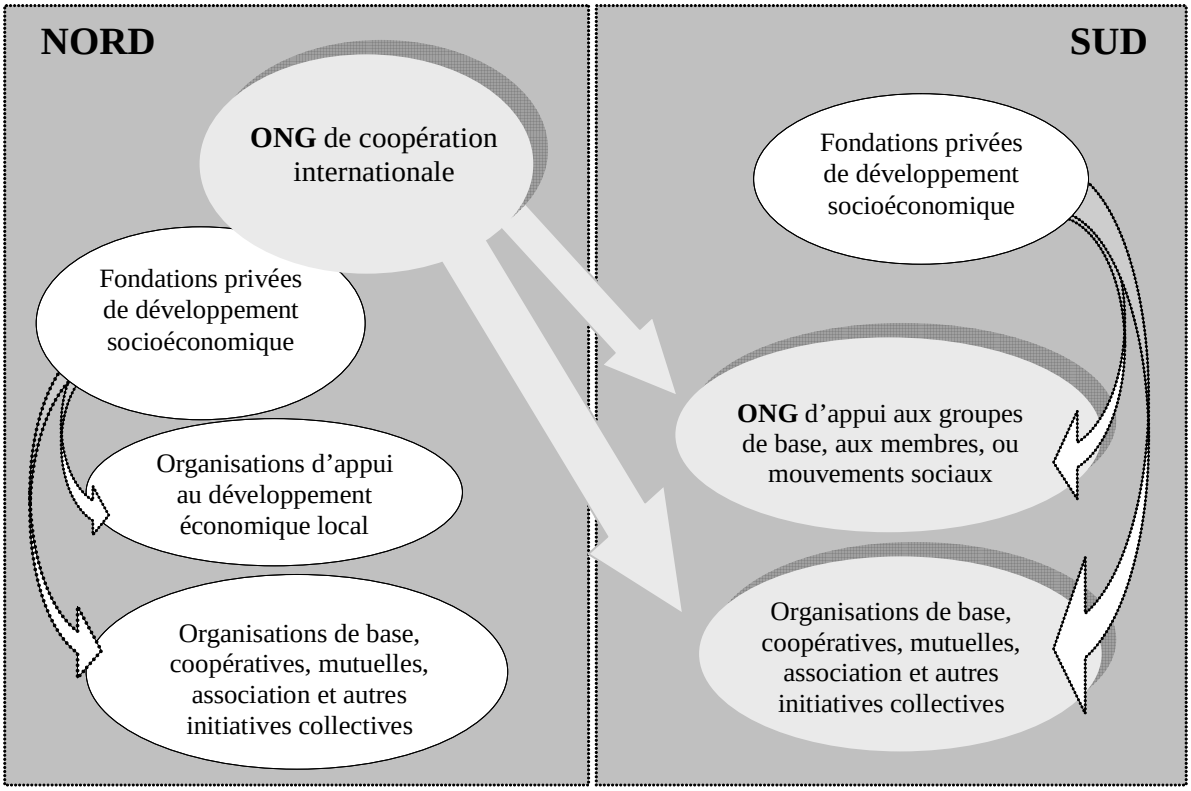


Figure 1.1 Nature des activités des organismes de l'économie sociale et des organismes de l'économie solidaire au Nord et au Sud

Premièrement, les organisations de l'économie sociale regroupent traditionnellement une seule catégorie d'acteurs (par exemple, ouvriers, consommateurs ou agriculteurs). Les organisations de l'économie solidaire, elles, associent différentes catégories d'acteurs, comme des usagers, des professionnels, des bénévoles, et même des organismes locaux[4]. Deuxièmement, les acteurs de l'économie sociale ont eu une attitude plutôt vigilante face à leur autonomie vis-à-vis de l'État (Lévesque, 1989). Aujourd'hui par contre, les acteurs de l'économie solidaire se voient partenaires de l'État dans l'exécution de plusieurs programmes sociaux[5] et dans les instances de consultation visant la modernisation de l'appareil étatique (Lévesque et Mendell, 1999).

Enfin, les acteurs de l'économie solidaire semblent partager une volonté réelle de s'inscrire dans la démocratisation de l'économie et dans la modernisation du secteur public et du secteur privé, ce qui les distingue des acteurs de l'économie sociale. Bref, les acteurs de l'économie solidaire se caractérisent par leur double inscription dans la sphère politique et dans la sphère économique (Lévesque et Mendell, 1999). L'économie solidaire est ainsi une forme de contestation construite au sein des espaces publics régulés par la solidarité et par la réciprocité entre les acteurs, créant ainsi une opposition à la seule régulation par les mécanismes du marché (Laville, 1994 : 84).

En corollaire, le concept de l'économie sociale nous aide à aborder la dimension socioéconomique des acteurs qui instrumentalisent l'économie dans un projet à finalité sociale. Le concept de l'économie solidaire, lui, nous permet de comprendre la dimension sociopolitique de ces acteurs qui contestent le développement basé sur la dérégulation du marché, au profit d'une vision plurielle des mécanismes d'enrichissement et de distribution de la richesse.

1.2.3 Une nouvelle approche pour les ONG

À partir des perspectives de l'économie sociale et de l'économie solidaire, les ONG ne font que catalyser et articuler les actions politiques des acteurs au Sud (Fowler, 2000, 2002). Il faudrait ajouter qu'elles font d'abord partie de leur propre contexte sociopolitique au Nord et au Sud. Les ONG interagissent avec le marché et avec l'État à différents degrés et se rejoignent par l'entremise des relations de partenariat dans le soutien et la proposition d'un modèle de développement économique ancré dans le social.

Dans notre perspective, les ONG peuvent être qualifiées d'organismes de l'économie sociale ou d'organismes de l'économie solidaire selon la nature des activités qu'elles privilégient :

> En effet, les perspectives sont très différentes entre l'action assistancielle, celle pour le développement et celle d'appui aux luttes sociales, au point qu'il est souvent difficile d'établir des convergences entre les différents types d'ONG. Certaines d'entre elles combinent divers objectifs (assistance, développement, luttes sociales), mais, dans ce cas, c'est le principal d'entre elles qui oriente le plus souvent l'ensemble de leurs activités (Centre Tricontinental, 1998 : 21).

[4] Comme c'est le cas des coopératives de solidarité qui ont vu le jour au Québec dans les années 1990.

[5] Particulièrement dans le domaine de la santé communautaire (Jetté, Lévesque, Mager et Vaillancourt, 2000; Vaillancourt, 1996) et de l'insertion sociale (Favreau, 1996; Favreau et Lévesque, 1996).

Nous pouvons ainsi identifier au Nord et au Sud des ONG qui reproduisent les pratiques spécifiques de l'économie sociale, notamment à la lisière du marché (c'est-à-dire, vente et production de biens et de services) et de la société civile (c'est-à-dire, réseautage international et échange d'expériences Nord-Sud, Sud-Nord, Sud-Sud), tel que nous l'avons représenté graphiquement dans la figure 1.2 ci-après.

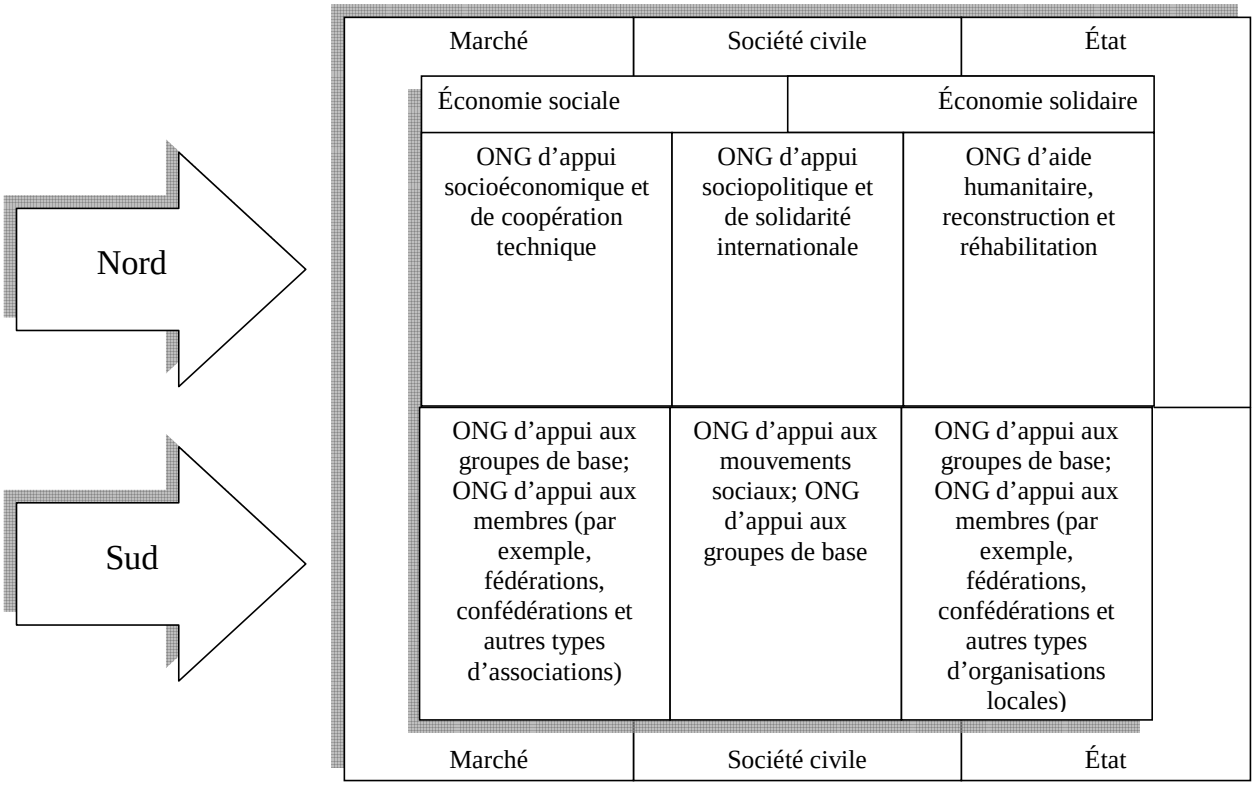


Figure 1.2 Les ONG de coopération internationale à la lumière de l'économie sociale et de l'économie solidaire

Au Nord, par exemple, on trouve des ONG créées au sein des mouvements coopératif et mutualiste ayant une orientation principalement socioéconomique. Elles appuient le développement coopératif, mutuel et les initiatives d'entrepreneuriat collectif dans les pays du Sud. Ces ONG du Nord établissent des relations privilégiées dans les pays du Sud, soit avec des ONG d'appui aux groupes de base (Carroll, 1992), comme des associations de professionnels qui travaillent en étroite collaboration avec les fédérations, les confédérations et même avec les coopératives de base, soit avec des ONG d'appui à leurs membres (Carroll, 1992), c'est-à-dire des organisations issues du mouvement coopératif et mutuel local, comme c'est le cas des fédérations et des confédérations.

Par ailleurs, nous pouvons identifier d'autres types d'ONG au Nord et au Sud qui se rattachent plus facilement à l'économie solidaire du fait que leur travail se situe cette fois-ci à la lisière de la société civile et de l'État (c'est-à-dire, programmes sociaux, distribution d'aide humanitaire) (Voir figure 1.2 à la page 31). Au Nord, par exemple, on trouve des organisations d'aide au développement inspirées de la logique philanthropique, de la charité et du bénévolat (c'est-à-dire, du *voluntary sector*). Ce sont des organisations à but non lucratif (c'est-à-dire, *non-profit sector*), fondées par des individus ou par des groupes au sein des Églises, du mouvement des femmes, du mouvement syndical, des associations étudiantes et universitaires ou des groupes environnementalistes. Ces ONG comptent aujourd'hui des membres ou des donateurs de toutes les provenances.

Parmi ces ONG, on trouve celles qui opèrent dans le domaine de la coopération socioéconomique (par exemple, envoi de coopérants ou de stagiaires, financement et développement de projets), celles qui travaillent dans le domaine sociopolitique (par exemple, appui aux mouvements sociaux locaux ou aux réseaux internationaux de la société civile, échanges Sud-Nord/Sud-Sud, activités de sensibilisation) et celles qui se sont spécialisées dans le domaine de l'aide humanitaire (par exemple, réponse aux urgences, reconstruction et réhabilitation).

La plupart de ces ONG du Nord travaille en partenariat avec des ONG du Sud dont les pratiques se situent aussi dans l'économie solidaire, notamment les ONG d'appui aux groupes de base (Carroll, 1992). Nous ajouterons ici une nouvelle catégorie d'ONG : les ONG d'appui aux mouvements sociaux, pour désigner celles qui travaillent à l'appui de l'émergence des mouvements sociaux (par exemple, aide juridique, formation de cadres et de leaders, échanges d'expériences, réseautage local et international, recherche de financement).

C'est ainsi que les concepts « d'économie sociale » et « d'économie solidaire » nous permettent d'aborder les organisations protagonistes de la coopération internationale au Nord et au Sud en tenant compte du fait qu'elles font partie d'un environnement sociopolitique et économique, et qu'elles sont façonnées par cet environnement qu'elles façonnent en retour. De plus, à partir de ces approches, nous pouvons examiner les ONG du Nord et du Sud dans leur rôle socioéconomique tout comme dans leur rôle sociopolitique.

Enfin, sachant que les acteurs de l'économie sociale du Nord établissent des relations de partenariat principalement avec les organisations de l'économie sociale dans les pays du Sud, et sachant que les acteurs de l'économie solidaire du Nord privilégient eux aussi les partenariats avec leurs homologues de l'économie solidaire dans les pays du Sud, nous nous demandons si leurs relations sont différentes en fonction du fait qu'elles se construisent au

creuset de l'économie sociale ou de l'économie solidaire dans un contexte Nord-Sud. Nous reviendrons sur cette question dans le chapitre III.

1.3 Les ONG en coopération internationale

Connues généralement au Nord et au Sud sous la désignation d'ONG, nous voulons distinguer ces organisations dans notre étude en utilisant l'acronyme **ONG** pour désigner strictement les organisations du Sud. Quant aux ONG du Nord, celles qui se situent « à mi-chemin entre les préoccupations d'une société et les besoins d'une autre » (Smillie, 1991 : 5), nous les appellerons désormais « organisations de coopération internationale », soit **OCI**. Regardons par la suite quel a été le rôle joué par les OCI et par les ONG, dans leur contexte propre et au plan international.

1.3.1 Les OCI au Nord

Au Canada, comme dans la plupart des pays du Nord, plusieurs OCI apparaissent dans les années 1950 sous la forme d'organisations de missionnaires et de bénévoles, dont la mission s'était inspirée des principes de la philanthropie et de la charité chrétienne, et du « *voluntary sector* ». D'autre part, les coopératives et les mutuelles ayant des principes d'entraide et de participation volontaire ont été choisies comme modèles de développement socioéconomique dans le cadre de l'aide au développement des pays du Sud (Desroches, 1964; Vienney, 1982). Dans les années 1960, les mouvements coopératifs au Québec et au Canada se sont donnés des structures organisationnelles, dont des OCI, afin de mettre en œuvre l'un des principes de base, l'intercoopération, dans le cadre de la coopération internationale.

Dans la plupart des cas, les OCI ont envoyé des centaines de bénévoles dans les pays du Sud. Ils se sont occupé de la construction de cliniques et d'écoles, de ponts et de puits, de programmes d'alphabétisation et de vaccination, dans une perspective d'aide humanitaire et de bien-être social (Fowler, 2002; Centre Tricontinental, 1998; Smillie, 1995; Korten, 1990).

Dans les années 1960 et 1970, ces organisations avaient déjà une expertise acquise dans les pays du Sud qui leur a permis de travailler étroitement avec les gouvernements locaux, avec les organismes onusiens et même avec des ONG naissantes. Ainsi, inspirées de la perspective « *small is beautiful* », les OCI s'occupaient de la mise en œuvre des projets de développement à petite échelle, dans une optique d'amélioration du niveau de vie des populations touchées. Ces OCI opéraient principalement par l'entremise d'une armée de bénévoles, voire de « coopérants », qui identifiaient les besoins, formulaient les projets, exécutaient les activités et coordonnaient les ressources. Bref, les gens du Sud étaient principalement des bénéficiaires des projets et le développement était, à cette époque, une activité essentiellement conçue, gérée et financée par les intervenants du Nord (Smillie, 1995; Korten, 1990; O'Gorman, 1984).

La fin des années 1970 et les années 1980 ont marqué un changement important dans la pratique du développement, puisque que les interventions qui étaient auparavant très ponctuelles et communautaires ont commencé à s'insérer dans une stratégie socioéconomique et sociopolitique nationale (Smillie, 1995; Korten, 1990). Les OCI ont continué à exécuter leurs projets de développement et sont devenues des leviers des initiatives socioéconomiques locales, comme par exemple les coopératives et les associations d'agriculteurs. Les OCI ont aussi financé les activités de formation et de soutien

technique des nouvelles ONG locales qui appuyaient le développement de mouvements sociaux, par exemple en faveur des femmes, des autochtones et des paysans (Favreau, 1994; Carroll, 1992). Un grand nombre des OCI ont ainsi exécuté leurs projets de développement et financé les ONG naissantes. D'autres OCI, peut-être plus rares, n'étaient que les bailleurs de fonds de projets définis et exécutés par les ONG locales (Van Kemenade et Favreau, 2000).

1.3.2 Les ONG au Sud

Les pays du Sud ont vu émerger des organisations coopératives et mutuelles calquées sur les règles de fonctionnement d'organisations semblables du Nord. Les premières organisations de l'économie sociale dans les pays du Sud ont vécu des moments de gloire et des moments d'opprobre. En effet, plusieurs auteurs soulignent l'échec d'une première génération de coopératives et de mutuelles, principalement parce que leur développement n'a pas tenu compte ni des traditions indigènes ni des formes autochtones d'organisation socioéconomique (Develtere, 1998; Beauchamp, 1994; Bulambo-wa-tombo, 1983; Mbaingo, 1983; Ndindabahizi, 1983; Sebisogo, 1983; Lahlou, 1983; Seghda, 1983). Il n'en demeure pas moins que, depuis les années 1980, les acteurs économiques dans les pays du Sud se sont donnés de nouvelles formes organisationnelles et ont redéfini leurs actions en matière de développement en mettant en valeur à la fois la tradition indigène et les nouvelles modalités de l'économie sociale et de l'économie solidaire (Fall et Diouf, 2000; Émond, 1994; Assogba, 1991; Lopez-Astrain, 1983).

Ainsi, les ONG du Sud ont su répondre aux besoins socioéconomiques des populations de plus en plus appauvries, qui souffrent en plus des conséquences de la guerre civile, de l'instabilité politique et de la corruption :

> Les gouvernements répriment la dissidence en recourant à la violence et en organisant des simulacres de procès, annulent des élections ou refusent d'en organiser, détournent des ressources précieuses pour financer des dépenses militaires excessives, encouragent la discrimination et attisent les haines, détournent des fonds destinés au bien public vers des comptes numérotés privés dans des paradis fiscaux […] (ONU, 1998 : 2).

Dans ce contexte, plusieurs ONG remettent en question les politiques nationales et internationales de développement économique et se joignent aux autres organisations pour dénoncer les manquements gouvernementaux au respect des droits humains (Favreau et Fréchette, 2002; Centre Tricontinental, 1998). Plusieurs ONG continuent à exécuter leurs projets et être financées par des OCI qui se distancient cependant des actions sociopolitiques locales. D'autres ONG, par contre, comptent avec l'appui politique de leurs partenaires au Nord qui organisent des groupes de solidarité, d'éducation en matière de développement et de sensibilisation sur les effets sociaux des programmes d'ajustement structurel dans les pays du Sud (Favreau et Fréchette, 2002).

Ainsi, le rôle des OCI et des ONG s'est transformé au cours des années, passant de l'aide au développement inspirée d'une logique philanthropique et de charité chrétienne, à un engagement de soutien socioéconomique et sociopolitique :

> *In the 1960s and well into the 1970s, from Gaberone to Khartoum, from Quito to Port Moresby, virtually every* [Northern] *NGO office and every project featured a profusion of pink faces. For some Northern NGOs, this is still the case, but their number is declining. The change […], began with the rise of a new generation of NGOs in the South. What started as a trickle in the early 1970s became a flood in the 1980s, heralding a profound shift in*

> *the character of the Northern NGO. No longer innovators, many became facilitators. No longer implementers, they became catalysts, trainers, sources of money, technical support, and sometimes partners in advocacy around issues such as structural adjustment* (Smillie, 1995 : 181).

Les ONG ont trouvé chez les OCI des bailleurs de fonds, des conseillers, des collaborateurs, des complices et des partenaires. Les acteurs du Nord et du Sud ont su s'adapter à l'environnement sociopolitique de chaque époque et ils ont appris à gérer les rapports de pouvoir Nord-Sud tels qu'ils se sont manifestés au sein de leur relation.

Nous pensons que l'évolution dans les relations interorganisationnelles entre les OCI et les ONG peut être représentée sous forme d'une série de compromis entre les acteurs du Nord et du Sud. En effet, à la lumière de Bélanger et Lévesque (1992 : 78), nous arguons que les acteurs, sachant qu'ils ont des pouvoirs et des intérêts antagonistes, doivent faire des concessions afin d'arriver à un compromis, c'est-à-dire à une situation relativement satisfaisante et équilibrée pour les deux parties.

1.4 Les relations Nord-Sud et leur environnement sociopolitique

À ce titre, les relations entre les acteurs de la coopération internationale représentent un compromis différent à chaque période — en fait, un compromis qui est le reflet des rapports sociaux Nord-Sud tels qu'ils se sont manifestés au sein de la relation dans chaque période de coopération internationale. Nous avons donc divisé la brève histoire de la coopération internationale, à partir de la participation des OCI et des ONG, en trois périodes : a) 1960 à 1970, première décennie du développement; b) années 1970 et 1980, période de crises et de remises en question; et c) années 1990 jusqu'au nouveau millénaire, ère de la mondialisation. Nous présentons les compromis entre les acteurs du Nord et du Sud dans le secteur de la coopération internationale dans le tableau 1.1, à la page 39.

Ainsi, durant les années **1960**, les relations Nord-Sud sont caractérisées par l'imposition d'un modèle de développement inspiré par la réalité nord-occidentale et dominé par les théories de la croissance économique et de la percolation de la richesse — une conception et une pratique asymétriques du développement, où les pays du Nord aident les pays « sous-développés » sans égard envers l'impact socioculturel ou politique de leur aide. Dans ce contexte, l'orientation des interventions était les secours d'urgence, l'aide humanitaire et les projets de bien-être social (Favreau, 2000b; Vakil, 1997; Carroll, 1992), et les OCI n'ont fait que reproduire l'asymétrie des relations Nord-Sud au sein de leurs relations avec les populations et avec les ONG naissantes. En effet, les OCI ont été les bailleurs de fonds, les exécuteurs de projets et les pourvoyeurs du savoir et du savoir-faire, tandis que les populations locales et les ONG naissantes ont été simplement les bénéficiaires, vraisemblablement passives, de l'aide au développement. Le compromis entre les acteurs reflète ici les rapports de pouvoir de l'époque, c'est-à-dire une relation entre ceux qui détiennent les ressources — les « donateurs» — et ceux qui les reçoivent — les « bénéficiaires ».

Les années **1970** et **1980** sont caractérisées par le bouleversement de l'économie mondiale à cause de la crise du pétrole des années 1970, suivie de « la décennie perdue », fruit des programmes d'ajustement structurel. Dans ce contexte, l'aide publique au développement a plafonné, donnant lieu à des conséquences néfastes pour la coopération internationale. Les années 1980 se caractérisent spécialement par les remises en question des politiques de développement de l'ONU et par l'implantation des programmes d'ajustement structurel de la

BM et du FMI. Par ailleurs, les agences gouvernementales de coopération internationale, dont l'ACDI, privilégient un rapprochement entre les donateurs et les bénéficiaires, acheminant l'aide au développement vers les pays du Sud par le biais des OCI et des ONG, ce qui vaut à ces dernières une reconnaissance internationale pour leur travail auprès des populations laissées à elles-mêmes.

Durant cette période, on assiste aussi à l'émergence et à la consolidation de nouveaux acteurs du développement au Sud, particulièrement les ONG locales qui, composées des professionnels, jeunes diplômés et intellectuels, travaillant étroitement et conjointement avec les mouvements populaires, notamment en Amérique latine, dans la mise en œuvre des projets et à l'appui des initiatives socioéconomiques locales. Étant proches des populations plus affectées par les politiques de la Banque mondiale, les ONG sont capables de combler les besoins socioéconomiques des communautés locales, et même si les OCI continuent à mettre en œuvre leurs propres projets de développement, il n'en demeure pas moins qu'elles tissent aussi des liens de collaboration avec les ONG locales. Ce faisant, les OCI adoptent tant un rôle de bailleurs de fonds que d'apprenties d'une conception du développement où l'économie est instrumentalisée dans un projet social en tenant compte des aspects sociopolitiques.

Les ONG, de leur part, adoptent et adaptent le savoir et le savoir-faire des OCI en ce qui a trait à la conception et à la planification des projets de développement (Smillie, 1995; Carroll, 1992). Le compromis entre les acteurs du Nord et du Sud se manifeste ici dans la naissance et la consolidation de leur collaboration, entre autres par le biais de l'apprentissage mutuel et de la complicité dans les actions d'éducation en matière de développement et de justice sociale, de lobbying, de contestation et de dissidence par rapport aux politiques gouvernementales (Favreau, 2000b; Vakil, 1997; Smillie, 1995; Carroll, 1992).

Enfin, la période qui s'étend du début des années **1990** jusqu'à nos jours se caractérise par la mondialisation, qui constitue une accélération sans précédent de l'échange de l'information, de capitaux, de biens et de services. La mondialisation suscite ainsi une série de changements, dont l'un des plus importants est le passage d'un système bipolaire État-marché à un système pluriel où l'on trouve l'État, le marché et la société civile[6]. Dans ce contexte, on assiste de plus en plus à l'émergence de partenariats intrasectoriels et intersectoriels touchant les entreprises, les États et les organisations de l'économie sociale et de l'économie solidaire locales, de même que les OCI et les ONG en coopération internationale.

[6] Nous avons adopté la définition de *société civile* de Favreau et Fréchette (2002 : 70), qui inclut « des regroupements de personnes, organisés sous la forme d'associations volontaires (organisations sans but lucratif, coopératives, réseaux militants, etc.) et cherchant à résoudre des problèmes sociaux, économiques, culturels ou environnementaux par des voies démocratiques et collectives. ». Cette définition rejoint celle de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), qui ajoute explicitement que la *société civile* est un « domaine social qui ne fait pas partie de l'État ni du marché (entreprises privées) » (AQOCI, 2001 : 6).

Tableau 1.2 Les relations Nord-Sud en coopération internationale : une série de compromis entre les acteurs

Périodes	Compromis entre OCI et ONG	Caractéristiques de la période	Caractéristiques de la relation
1960	**Donateur/bénéficiaire**	- Modèle de développement économique - Modèle inspiré des pays occidentaux - Institutionnalisation de la coopération	- OCI : bailleurs, exécuteurs des projets et pourvoyeurs du savoir et du savoir-faire - ONG et populations locales : simples bénéficiaires passives de l'aide au développement
1970 – 1980	**Collaboration/complicité**	- Contestation des modèles de développement - Émergences des approches communautaires « par le bas » - Consolidation des ONG dans les pays du Sud	- Collaboration et apprentissage mutuel entre OCI et ONG aux niveaux socioéconomique et sociopolitique
1990 – 2000	**Relations de partenariat**	- Mondialisation et intégration économique Nord-Sud - Multiplicité des acteurs - Montée des actions de la société civile	- Relations d'échange technique et de financement entre OCI et ONG - Participation aux réseaux nationaux et internationaux - Partage Sud-Sud et Sud-Nord des expériences socioéconomiques et sociopolitiques

Les entreprises, par exemple, constituent des réseaux gigantesques de relations qui assurent aux partenaires le contrôle du marché mondial. En effet, « *The growth in knowledge and the speed with which it changes has forced organizations toward more complex modes of coordination, greater differentiation of partners, and increased involvement in multiple interorganizational networks* » (Hage et Alter, 1997 : 108).

Les gouvernements n'excluent pas non plus les partenariats multiples. En effet, « le partenariat, notion floue mais largement épanouie, se trouve de la sorte au cœur des pratiques, des analyses et des controverses sur les nouveaux modes de fonctionnement et d'intervention des pouvoirs publics » (Damon, 2002 : 3). D'une part, les partenariats entre les

gouvernements et les entreprises se traduisent par des investissements étrangers afin de créer de l'emploi au niveau national tout en assurant une présence « nationale » sur le marché mondial (Fowler, 2002; Petrella, 1985). D'autre part, les gouvernements privilégient de plus en plus les partenariats avec les organisations de l'économie sociale et de l'économie solidaire afin de garantir la relève des programmes, particulièrement dans les domaines de la santé et des services sociaux (Favreau, 1996; Vaillancourt, 1996). Quant aux gouvernements locaux, eux aussi établissent des partenariats avec les organisations de l'économie sociale et de l'économie solidaire et les entreprises afin d'assurer de l'emploi tant en milieu rural qu'en milieu urbain (Loizides, 1994; Peterson et Sundblad, 1994).

Bref, le partenariat fait désormais partie de l'ordre du jour de tous les joueurs tant sur l'échiquier local et que l'échiquier mondial, et les OCI et les ONG ne font pas exception. En effet, en tant que joueurs légitimes de la coopération internationale, les ONG et les OCI ont créé des espaces d'influence sur la scène internationale en formant des réseaux Nord-Sud, Sud-Nord et Sud-Sud au sein de la société civile (Bailly et Dufour, 2002; Favreau et Fréchette, 2002; Fowler, 2002; Sagasti et Alcalde, 1999; Vakil, 1997). De plus, leurs relations sont devenues des relations de *partenariat*, « *founded on common values and goals, and on principles of self-reliant, people-centred development* » (Smillie, 1995 : 181).

La complicité établie entre les OCI et les ONG durant les décennies précédentes a facilité la création d'un espace de dialogue, de négociation et de partage des responsabilités entre les acteurs ayant des objectifs communs. Cet espace de dialogue amène la recherche inlassable, de part et d'autre, d'une convergence dans leur mission, leur vision, leurs stratégies et leurs politiques. Un exercice qui s'avère ardu mais nécessaire, tant que les OCI et les ONG devront démontrer aux bailleurs de fonds, aux membres, aux donateurs et au public en général que leur partenariat est bel et bien bâti sur des idéaux communs. En fait, le partenariat est devenu un outil d'imputabilité pour les OCI et les ONG.

Le compromis entre les acteurs du Nord et du Sud pourrait être celui d'une relation partenariale, où les acteurs négocient, sur une base d'égalité, les termes de leur collaboration. Or, n'étant pas sur une base d'égalité, les acteurs de la coopération internationale se trouvent-ils devant un compromis ou plutôt devant un paradoxe ?

1.4.1 Les relations de partenariat en coopération internationale

Comme nous venons de le voir, le secteur de la coopération internationale a aussi été touché par la vague de partenariats. Si, dans les années 1970, les relations Nord-Sud étaient constituées de ponts séparés et parcourus exclusivement par les gouvernements, les entreprises et les OCI ou les ONG, il en allait tout autrement dans les années 1990, plutôt caractérisée par une autoroute de relations intenses et étendues, parcourue par tous les acteurs à la fois.

Les OCI et les ONG sont devenues des partenaires incontournables des gouvernements du Nord afin d'accélérer les efforts de démocratisation des pays en voie de développement[7], afin d'appuyer la constitution d'une société civile capable d'assumer un rôle légitime, associé au développement des populations locales, et afin de devenir un acteur important dans un scénario politique pluriel.

[7] Par exemple, les pays d'Europe de l'Est, suite à la désintégration de l'Union soviétique, et les pays d'Amérique centrale, comme le Guatemala et le Salvador, suite à la signature des accords de paix.

Ces organisations, jadis adversaires irréductibles des multinationales, sont devenues des collaboratrices importantes des entreprises privées dans les causes communes, comme les investissements dits « responsables », la gestion environnementale, l'adoption de codes d'éthique et la gestion socialement responsable, y compris les contrats avec les sous-traitants (Fowler, 2002 : 242, 243).

On assiste à une véritable explosion des partenariats, mais nous ne savons pas pour autant ce que cela signifie concrètement :

> *But what it means, how relations are negotiated, and who wins and who loses, when the nature of power and of power difference between parties is so divergent, is far from clear. Today's rule-of-thumb in international development is that everybody wants to be a partner with everyone else on everything, everywhere* (Fowler, 2002 : 243).

Comment peut-on définir le partenariat ? D'abord, selon le *Petit Robert* (2000), le partenariat est « une association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune ». Selon la thèse de Hollingsworth et Boyer (1997), un partenariat est une forme de coordination de l'activité économique, alternative à la concurrence et à la hiérarchie et, plus précisément, « *a social procedure of building and sharing in long-term relationships […]. The establishment of routines and multiple procedures* [that bond] *agents together with forms of coordination and arbitration that are essentially non-commercial* » (Coriat, 1998 : 259).

Dans une perspective de politique publique, un partenariat est :

> Conçu et décrit comme un état d'esprit autant que comme une formule de coopération conventionnelle, [qui] apparaît désormais comme une modalité essentielle de l'action conjointe. Concept de jeu, il suppose : (1) des règles du jeu, (2) un objet commun, (3) des protagonistes de niveau à peu près égal (Damon, 2002 : 6).

Et dans le secteur de la coopération internationale, on s'entend pour dire que : « *Authentic partnership implies* inter alia*, a joint commitment to long term interaction, shared responsibility for achievement, reciprocal obligation, equality, mutuality and balance of power* » (Fowler, 1998; cité dans Fowler, 2002 : 244).

Ou encore :

> [A partnership is] *an attempt on the part of the Northern and the Southern organizations to match institutional principles, values and ideologies. Emphasis is placed on concepts of mutual trust, respect and equality, and there are efforts to construct a degree of reciprocity in decision-making, evaluation and matters of accountability* (Smillie, 1995 : 182).

Nous pouvons conclure que le partenariat exige un engagement de part et d'autre, soudé par des éléments subjectifs tels que la confiance et le respect mutuel, et par des éléments objectifs comme les résultats communs et l'imputabilité partagée. Toutefois, une nuance a été ajoutée à la définition de partenariat dans le secteur de la coopération internationale, celle de l'égalité ou, à tout le moins, d'effort pour équilibrer le pouvoir entre les OCI et les ONG — une nuance particulièrement importante dans le contexte des relations Nord-Sud. Voici pourquoi.

Les partenariats en tant que relation interorganisationnelle sont nés dans le monde des affaires pour désigner une relation entre contractants et sous-contractants. Le pouvoir entre les parties est déterminé *a priori* en fonction de la taille de l'investissement de chaque partie dans un projet commun. De plus, de ces relations découle un partage des routines et des procédures qui correspondent aux rôles joués par chacune des parties dans leur projet (Hage et Alter, 1998; Coriat, 1998). Cependant, lorsque les partenariats sont établis avec l'État, il ne découle pas de relations équilibrées en ce qui a trait au partage du pouvoir, des routines et des procédures entre les parties. Au contraire, on observe plutôt des relations fondamentalement subordonnées, où le partenaire de l'État est essentiellement un exécutant :

> Car, dans le jeu de partenariat, l'État est un partenaire particulier, qui impose, finance, arbitre et contrôle. Il dessine des orientations et peut laisser aux autres protagonistes (partenaires plus au moins légitimes, plus ou moins représentatifs de l'action publique) la responsabilité de les mettre en œuvre et d'en assumer les conséquences (Damon, 2002 : 2).

Cela est souvent le cas des OCI qui doivent travailler, sauf rare exception, en partenariat avec les agences gouvernementales de coopération internationale, soit en exécutant des programmes définis par l'agence, soit en cherchant du financement pour leurs propres programmes. D'une façon ou d'une autre, les OCI doivent respecter les politiques de développement ainsi que les approches et les pays priorisés et définis par les États, par l'entremise de leurs agences de coopération internationale. Toutefois, dans le secteur de la coopération internationale, où l'on s'est donné une définition du partenariat en comprenant l'équilibre du pouvoir entre les parties, comment y arriver vraiment lorsque, à la case départ de la coopération, la relation entre les OCI et les agences gouvernementales en est typiquement une de subordination ? C'est le cas par exemple des relations entre les OCI canadiennes et l'Agence canadienne de coopération internationale (ACDI).

1.4.2 Les partenariats avec l'ACDI

L'ACDI est l'une des agences gouvernementales qui a privilégié depuis sa naissance le rapprochement entre les donateurs du Nord et les bénéficiaires du Sud. Pour ce faire, l'ACDI travaille depuis toujours en étroite collaboration avec les OCI canadiennes, avec les ONG du Sud et avec des entreprises privées, afin d'acheminer l'aide au développement vers les pays du Sud :

> Le partenariat est un concept fondé sur les principes du partage équitable des droits, des rôles et des responsabilités. Une stratégie de partenariat renforcé prévoit des ententes où les partenaires auront défini les objectifs communs et les responsabilités convenues. On s'attend à ce que ces principes en viennent à guider les relations entre l'ACDI et les pays en développement auxquels des ressources accrues seront consacrées et où est appliquée une approche privilégiant davantage une programmation axée sur la prise en charge locale. En outre, les questions de gouvernance, y compris le respect des droits de la personne, l'égalité entre les sexes, le développement démocratique et la primauté du droit, occuperont une place importante dans les relations entre l'ACDI et les pays visés par un partenariat renforcé (ACDI, 2002 : 12).

Le partage des droits, des rôles et des responsabilités entre partenaires exclut clairement le partage du pouvoir. Certes, c'est le pouvoir que l'ACDI se réserve pour accorder ou non son financement aux programmes de développement, pour être souple ou rigide dans le respect de ses politiques et de ses critères. Même si, dans ce contexte, les partenariats entre les OCI

canadiennes et l'ACDI sont des relations typiquement subordonnées, il n'en demeure pas moins que l'ACDI et les OCI incluent dans leur définition de partenariat un aspect qui rappelle l'égalité, l'équité ou, à tout le moins, l'équilibre entre les parties. S'agit-il d'une sorte de mantra qui calme les consciences des gens du Nord ou d'un véritable engagement à reconnaître la participation des acteurs du Sud dans la relation ?

En fait, depuis une dizaine d'années, les acteurs du Nord et du Sud opèrent sur un mode de relation qui s'est imposé comme un nouveau modèle relationnel en coopération internationale : le partenariat. Il s'agit néanmoins d'un modèle inspiré de l'expérience nord-occidentale, où la stabilité de la société démocratique a permis à plusieurs acteurs détenant différents niveaux de pouvoir et d'intérêt, de négocier et de joindre leurs forces dans un projet commun portant sur un objectif social (Lawrence et Phillips, 2004; Hardy et Phillips, 1998; Turcotte, 1996; Gray et Wood, 1991; Gray, 1989). Toutefois, le contexte dans lequel se développent les relations Nord-Sud est très différent, de sorte que le mode partenarial comme modèle relationnel peut être difficilement exportable aux pays du Sud :

> *Western experience indicates that partnership as social contract is the product — under a specific set of historical conditions — of internal, iterative processes involving social assertion, contention and resolution that eventually match and balance forces and capacities leading to negotiated, collaborative and stable power arrangements. It is not something to be "given" by existing power-holders or externally constructed by foreign finance* (Fowler, 2002 : 245).

Plusieurs auteurs ont constaté que les rapports de pouvoir qui caractérisent les relations Nord-Sud sont souvent reproduits dans les relations entre OCI et ONG dans le cadre de la coopération internationale (Fowler, 2002; Centre Tricontinental, 1998; Smillie, 1995). En tenant compte de cela, Hately (1997 : 24-25) souligne le besoin des OCI de reconnaître le rôle du pouvoir inhérent aux relations Nord-Sud afin de définir des mécanismes pour que les parties puissent surmonter la rhétorique et mettre en pratique des partenariats équitables et efficaces. À ce titre, Hately (1997) distingue au moins deux types de partenariats, soit un partenariat hiérarchique, qui reproduit les rapports de pouvoir Nord-Sud, et un partenariat réciproque, où la relation entre les acteurs est équilibrée.

> *Conventional partnerships are characterized by a one-way transfer of resources, skills, and methods in a vertical or top-down manner where the majority of control and decisionmanking power is retained by the Northern donor […]. In contrast to one-way relations, the distinguishing factors in reciprocal partnerships are solidarity and a two-way exchange. Although a transfer of resources to the South might be an element in these links, it is not the sole basis of the relationship* (Hately, 1997 : 12-13).

Existe-t-il un partenariat hiérarchique ou s'agit-il simplement d'une relation Nord-Sud qui reproduit typiquement les rapports de pouvoir indépendamment de la rhétorique ? Lorsque le pouvoir est détenu par l'acteur du Nord, la relation n'est pas partenariale aux yeux des acteurs du Sud.

1.4.3 Un partenariat Nord-Sud porteur de rapports de pouvoir inégaux

Dans une consultation organisée par le Conseil canadien de coopération internationale (CCCI), les acteurs du Sud se sont prononcés sur « le besoin de créer de véritables partenariats basés sur la réciprocité et la confiance mutuelle ». Ils ont aussi souligné que les

véritables partenariats permettraient aux acteurs du Sud de tisser des liens avec les mouvements sociaux canadiens (Smillie, 1991 : 5).

Ainsi, la confiance et la réciprocité — deux éléments de base dans les définitions de partenariat des acteurs du Nord — sont aussi importants pour les acteurs du Sud. Toutefois, les acteurs des ONG ne font pas mention de l'enjeu du pouvoir, non pas parce qu'ils ne le reconnaissent pas, mais au contraire parce qu'ils conçoivent l'inégalité du pouvoir comme un aspect intrinsèque des relations de coopération internationale : « *In fact, most Southern organizations and people disassociate themselves from the term and shy away from calling Northern counterpart "partners." They prefer to call them as they see them – donors and funders operating in an inequitable environment* » (Hately, 1997 : 5).

De plus, du point de vue des acteurs du Sud, Malhotra (1997) affirme :

> *Partnership has become a part of the rhetoric that development practitioners and researchers alike espouse. It has become a jargon akin to conventional wisdom that provides many Northern agencies with a warm fuzzy feeling of fellowship that is often projected onto their partners in the South. Yet the term has little relevance to the relationship between most* [Northern] *NGOs and* [Southern] *NGOs* (Malhotra, 1997 : 41).

Nous pouvons conclure que, selon les acteurs du Sud, l'adoption de la rhétorique égalitariste du partenariat ne change guère les rapports de pouvoir entre les parties. En fait, ce sont les actions concrètes de réciprocité, de confiance et de solidarité, liées entre autres à la construction des réseaux avec les mouvements sociaux du Nord, qui font la différence.

Toutefois, en examinant les unes en relation avec les autres comme nous l'avons fait plus haut, nous avons remarqué que des OCI et des ONG ont appris au cours des années à transiger de manière coopérative et solidaire, même dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux. Or, à notre avis, le véritable paradoxe réside dans le fait que, dans un contexte de rapports inégaux Nord-Sud et malgré le rejet par les acteurs du Sud du terme utilisé et des relations hiérarchiques, il existe des OCI et des ONG qui réussissent à établir des relations vraisemblablement partenariales. Cela signifie qu'il existe des OCI et des ONG qui dépassent la rhétorique pour mettre sur pied des partenariats Nord-Sud au service du développement.

Certes, plusieurs questions s'imposent, particulièrement la question centrale qui guide notre recherche: Comment font-ils pour construire leurs relations de partenariat dans un environnement caractérisé par des rapports de pouvoir inégaux ?

Conclusion

Il nous a semblé important de faire une mise en contexte de notre sujet d'étude : les relations de partenariat Nord-Sud dans le secteur de la coopération internationale. Nous avons donc présenté une brève histoire de l'aide au développement qui nous a permis de comprendre comment le concept du développement a été, dès sa naissance, intimement lié aux objectifs économiques et politiques.

Premièrement, nous avons vu que les pays industrialisés se sont dotés d'institutions internationales afin d'assurer le contrôle d'un modèle de développement basé sur des objectifs économiques, dont l'expansion d'une économie de marché. C'est ainsi que la Banque Mondiale et le Fonds monétaire international s'occupent de la promulgation des

objectifs économiques du développement, tandis que l'Organisation des Nations Unies joue un rôle plutôt politique en ce qui a trait à la sécurité internationale (alimentaire et politique).

Deuxièmement, parallèlement au modèle de développement dominant préconisé par la BM et le FMI, d'autres concepts et pratiques de développement — plus spécifiquement des pratiques d'économie sociale et, plus tard, d'économie solidaire — ont émergé tant dans les pays du Nord que dans les pays du Sud pour faire leur chemin à l'échelle internationale. Il s'agit d'une notion du développement conçue à partir des besoins socioculturels, économiques et politiques des populations elles-mêmes. Ce modèle est soutenu, entre autres, par les OCI et les ONG.

Tant les OCI au Nord que les ONG au Sud ont été appuyées par des agences gouvernementales de coopération internationale qui, comme l'ACDI au Canada, se sont démarquées des institutions de Bretton Woods en utilisant les OCI comme véhicules de l'aide au développement, privilégiant ainsi le rapprochement des bénéficiaires et des donateurs. Après environ deux décennies de travail dans le silence, les OCI et les ONG ont été reconnues comme acteurs légitimes sur la scène de la coopération internationale lorsque les institutions de l'ONU ont souligné l'importance de leur travail dans le soulagement des besoins des populations laissées à elles-mêmes à partir de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel, dans les années 1980.

Finalement, avant que l'humanité ne prenne la route de la mondialisation du marché, des changements très importants ont eu lieu : au niveau économique, la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel; au niveau politique, la fin de l'État providence au Nord et le démantèlement du secteur public au Sud; et au niveau social, l'incapacité des gouvernements à faire face aux exigences, toujours croissantes, des programmes sociaux et l'accroissement du fossé des inégalités entre riches et pauvres, entre pays, entre régions et entre continents. Ce fut le contexte de la fin du XX^{e} siècle mais aussi le contexte dans lequel les acteurs sociaux, issus de tous les secteurs de la société, ont choisi le partenariat, en tant que forme de coopération largement épanouie dans le secteur privé et public, ainsi qu'en coopération internationale, afin d'affronter les turbulences et de survivre dans cet environnement en fluctuation.

Dans le but de cerner le contexte dans lequel se sont développées les relations Nord-Sud, et surtout de comprendre la façon dont les acteurs ont su construire leurs relations de partenariat, nous avons résumé la coopération internationale en trois périodes où le compromis entre les acteurs reflète une manifestation particulière des rapports de pouvoir Nord-Sud. Ainsi, le compromis des années 1960 a été celui d'une relation entre « donateurs » et « bénéficiaires ». Durant les années 1970 et 1980, le compromis entre les acteurs correspond plutôt à la collaboration et à la complicité. Et, finalement, dans les années 1990, le compromis pourrait être celui de la relation partenariale, à la condition que les acteurs soient capables de dépasser la rhétorique sur l'égalité et de mettre en pratique des relations Nord-Sud égalitaires. S'agit-il d'un compromis ou plutôt d'un paradoxe ?

Ainsi, nous avons constaté que les acteurs du Nord et du Sud sont en relation depuis plus de quarante ans : ils sont soulevé des défis relationnels importants, ils ont fait des apprentissages mutuels et ils se sont faits porteurs d'un modèle de développement alternatif. À notre avis, ces acteurs continuent à innover en forgeant de nouvelles façons de négocier les rapports de pouvoir Nord-Sud afin d'atteindre leurs objectifs. Mais comment le font-ils ? Bref, comment les acteurs du Nord et du Sud construisent-ils leurs relations de partenariat

dans un contexte où l'inégalité du pouvoir se trouve à l'origine même des relations de coopération internationale ? Voici la question principale de notre recherche.

Avant de nous pencher sur l'analyse qui nous mènera à répondre à cette question, nous présenterons dans le chapitre suivant la théorie principale qui encadre notre analyse, soit la théorie interorganisationnelle, qui nous permettra de saisir comment les acteurs du Nord et du Sud construisent leurs relations de partenariat et comment ils négocient les rapports de pouvoir au sein de leur relation. Nous examinerons la théorie interorganisationnelle à partir des points de vue institutionnel et politique, lesquels nous aideront à mieux comprendre non seulement les OCI et les ONG au sein de leur environnement sociopolitique respectif, mais aussi les rapports de pouvoir qui sont en jeu tant au niveau de ces environnements qu'au niveau des relations que nous étudions.

Chapitre II

Un regard théorique sur les relations interorganisationnelles

Les relations interorganisationnelles éveillent l'intérêt des chercheurs en gestion depuis plus de quarante ans. Emery et Trist (1965) ont été les premiers à souligner que la collaboration et d'autres formes de relation interorganisationnelle sont impératives lorsque l'environnement des organisations atteint un niveau de complexité critique. Grand nombre d'auteurs ont étudié le phénomène par la suite, mais ce n'est qu'à partir des années 1980, alors que la société est en proie à une véritable turbulence, pour reprendre l'expression de Emery et Trist (1965), que l'on constate l'ampleur et la richesse de la littérature dédiée aux relations interorganisationnelles. En effet, elles se sont intensifiées et de nouvelles formes de relation ont émergé en réaction à l'accélération des échanges économiques et de l'information ainsi que des innovations technologiques qui caractérisent la mondialisation (Gélinas, 2000; Sagasti et Alcalde, 1999; Petrella, 1989).

2.1 Différentes théories sur le phénomène interorganisationnelle

Les études sur les relations interorganisationnelles ont d'abord porté sur les *joint ventures*, particulièrement sur les effets négatifs de ce type de relation pour la concurrence et pour les consommateurs, car elles aboutissaient souvent en collusions et en monopoles des plus grandes entreprises (Garrette et Dussage, 1995 : 43). Cependant, la rapide évolution technologique des années 1980 a secoué les grandes entreprises à un point tel qu'elles ont perdu leurs avantages spécifiques, la flexibilité d'adaptation. Certaines ont même vécu l'échec.

Dans ce contexte, les *joint ventures*, les fusions et les acquisitions ont plutôt cédé la place aux alliances et aux partenariats qui représentent des accords contractuels flexibles, permettant d'accélérer l'adaptation des entreprises aux changements (Doz et Hamel, 1998; Hage et Alter, 1998; Coriat, 1998; Froehlicher, 1996).

Ces nouvelles relations interorganisationnelles de toutes tailles inspirent divers auteurs à donner un fondement théorique au phénomène, sous différents angles et en utilisant diverses théories (Osborn et Hagedoorn, 1997 : 262). À la lumière des études qui nous ont précédés, nous présenterons brièvement la théorie de coûts de transaction et l'approche stratégique. Nous nous pencherons par la suite sur les études inspirées par la théorie des organisations, notamment « les pionniers » de la théorie interorganisaitonnelle. Nous présenterons aussi la théorie de la collaboration, et finalement les approches institutionnalistes.

Chacune de ces théories sera présentée dans le but d'illustrer comment elles ont contribué à la compréhension du phénomène interorganisationnel, et comment elles présentent des limites heuristiques pour aborder la problématique spécifique des relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale.

En général, les relations interorganisationnelles sont conçues comme une réponse particulière aux changements dans l'environnement des organisations. Toutefois, dans ces études, l'environnement est perçu comme étant externe aux organisations, donc externe aussi aux relations interorganisationnelles. Il a fallu, comme nous le verrons, plusieurs décennies de recherche sur le phénomène pour arriver finalement à une perspective

institutionnaliste capable de rendre compte non seulement de la relation entre les organisations, mais aussi de l'ancrage des organisations dans un environnement sociopolitique particulier. De plus, nous soulignerons l'importance d'une perspective institutionnaliste et politique des relations interorganisationnelles, susceptible de répondre aux exigences épistémologiques de notre sujet de recherche.

2.1.1 La théorie des coûts de transaction (TCT)

La théorie des coûts de transaction trouve ses origines dans l'article de Ronald Coase (1937) *The nature of the firm*. Alors que le marché assurait le prix comme un mécanisme de coordination efficace des échanges économiques, les échanges coordonnés par les organisations, eux, en dehors des mécanismes du marché, semblaient un mystère. Coase explique que les organisations ont la capacité de faire l'économie des coûts liés à l'utilisation du système de prix (par exemple, la recherche sur les prix, la négociation et la renégociation des contrats, le suivi du comportement des prix, etc.) car elles substituent la multitude de contrats quotidiens par un seul contrat à long terme. Les organisations, selon Coase, sont des mécanismes de coordination alternatifs au marché (Barney et Hesterly, 1996 : 116; Coriat et Weinstein, 1995).

S'inspirant de Coase, Williamson (1975, 1986) précise la théorie des coûts de transaction en proposant la thèse que les organisations constituent une sorte de hiérarchie où les individus assument différents rôles de contrôle et de surveillance. Williamson explique que les marchés et les hiérarchies fonctionnent comme deux mécanismes de gouvernance alternatifs. Ainsi, le marché est un mécanisme de gouvernance basé sur le système des prix et la hiérarchie est un mécanisme de gouvernance qui fait l'économie des coûts de transaction en intégrant l'échange économique dans une organisation, sous la direction et le contrôle d'une tierce partie, le gestionnaire (Williamson, 1975, 1986).

Les concepts de la rationalité limitée et de l'opportunisme sont centraux à la thèse de Williamson. D'abord la rationalité limitée reflète la thèse de Simon (1947) en ce qui a trait à l'impossibilité des acteurs économiques de penser en *homo economicus*, c'est-à-dire en étant à la fois omniscients et rationnels. Il en résulte que les acteurs économiques doivent prendre des décisions malgré l'incomplétude informationnelle qu'ils affrontent quotidiennement.

> *Transaction-cost economics embraces bounded rationality and maintains that both parts of the definition should be respected. The intended-rationality part of the definition calls for an economizing orientation, and a recognition that competence is limited encourages the study of institutions. Thus intended rationality supports a presumption that parties to a transaction will seek out and attempt to implement opportunities to realize efficiency. Respect for limited rationality elicits deeper study of nonstandard forms of organization* (Williamson, 1986 : 174).

Williamson construit son deuxième concept, étroitement lié à la rationalité limitée, celui de l'opportunisme, ou la motivation d'un individu à chercher son intérêt personnel — « *self-interest seeking with guile; agents who are skilled at dissembling realize transactional advantages* » (Williamson, 1975 : 255). Bref, l'opportunisme est la capacité d'un individu à tirer profit personnellement des asymétries informationnelles entre les agents économiques (Coriat et Weinstein, 1995 : 55).

À la lumière de la TCT, les relations interorganisationnelles sont des structures de gouvernance alternatives, des hybrides quasi-marché quasi-hiérarchie qui représentent une

relation contractuelle à moyen ou à long terme et qui requièrent une sorte de coopération largement définie en fonction des besoins et des caractéristiques des transactions :

> *Transaction-cost economics joins aspects of law, economics, and organization theory […]. It approaches the study of firms, markets, and mixed modes as a unified subject in which the economizing of transaction costs is central. Organizational variety is explained by the fact that transactions differ in their attributes, which means that their governance needs vary. Transaction-cost economies are realized by assigning transactions to governance structures in a discriminating way* (Williamson, 1986 : 172).

Cependant, au fur et à mesure que les relations se sont développées et se sont multipliées, on constate que la confiance entre les acteurs économiques a joué un rôle important dans un environnement particulièrement inconstant, menacé par l'incertitude et les défaillances du marché. Toutefois, la confiance paraît peu compatible avec la thèse de Williamson, pour qui la confiance est vraisemblablement une redondance inutile :

> La redondance conceptuelle que dénonce [Williamson] est largement le produit d'une définition de la confiance qu'il partage avec les tenants de la théorie du choix rationnel dont il se sépare par ailleurs. Elle ne serait que le risque calculé. Or l'observation historique et sociale ne cesse de faire surgir des phénomènes, individuels et collectifs, de libre consentement, d'abandon de soi par lesquels la confiance comme relation de délégation se rend présente et manifeste que loin d'être exclusivement habitée par le risque elle peut aussi se trouver régie par la certitude (Karpik, 1998 : 1056).

En effet, plusieurs chercheurs se joignent implicitement et explicitement à cette critique en soulignant l'importance des relations interpersonnelles entre dirigeants, voire entre pairs, comme levier de la collaboration entre leurs entreprises (Froehlicher, 1996), plus particulièrement le rôle de la confiance dans les relations interorganisationnelles (Coriat et Weinstein, 1995; Ring et Van de Ven, 1994, 1992; Jarillo, 1988). De même, Oliver (1990) parle de la réciprocité et Ouchi (1980), de l'équité entre les parties. Enfin, Hage et Alter (1998) concluent une étude remarquable sur les modes de coopération interorganisationnelle en constatant que la complexité des relations varie selon les pays, ce qui signifie que, au fur et à mesure que les relations évoluent, elles reflèteront davantage les traits culturels et historiques spécifiques à leur contextes (Hage et Alter, 1998 : 121). Or, l'opportunisme s'avère un concept inadéquat pour expliquer non seulement les différentes manifestations de la confiance dans les relations interorganisationnelles, mais aussi les différentes significations et manifestations de la confiance dans les contextes multiculturels.

Par ailleurs, selon la TCT, la minimisation des coûts est envisagée comme un élément concurrentiel de la firme. Néanmoins, la motivation première des relations interorganisationnelles peut avoir des origines différentes, à savoir l'amélioration de la capacité d'adaptation au marché global (Doz et Hamel, 1998), la maximisation des profits à travers un positionnement avantageux par rapport aux concurrents (El-Filali, 2004) ou même le partage du risque d'investissement dans l'exploitation de nouvelles ressources et l'exploration de nouveaux marchés (Koza et Lewin, 1998). Or, la centralité de la minimisation des coûts semble démesurée par rapport aux motivations des acteurs économiques à établir une relation interorganisationnelle.

Enfin, la hiérarchie comme alternative de gouvernance sous-estime les coûts de l'intégration des firmes, sans tenir compte du fait que les hiérarchies peuvent effectivement devenir bureaucratiques, lourdes et inefficaces, voire peu flexibles dans une optique de repositionnement dans un marché global (Dussage et Garrette, 1995; Kogut, 1988). D'où le fait que les organisations privilégient aujourd'hui la collaboration plutôt que l'intégration hiérarchique, tel qu'on peut le constater dans les études sur les partenariats (Doz et Hamel, 1998; Waddock, 1989), la collaboration et la coopération (Padilla et Daigle, 1998; Westley et Vredembrug, 1997; Ring et Van de Ven, 1994, 1992), les réseaux (Gulati et Gargiulo, 1999; Gulati, 1998; Froehlicher, 1996; Powell, 1990) et les constellations (Shepherd, 1991).

2.1.2 L'analyse stratégique

Alors que les recherches s'inspirant de la TCT se sont intéressées à expliquer le phénomène des relations interorganisationnelles, les recherches utilisant l'approche stratégique se sont intéressées principalement à la question de la performance de ces relations (Barney et Hesterly, 1996 : 129).

Le concept de la stratégie a été utilisé pour décrire le comportement des acteurs sociaux (Crozier et Friedberg, 1977), le comportement de groupes (Allison, 1971) et le comportement des organisations (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Andrews, 1987). En effet, la stratégie s'applique à de multiples réalités car c'est une « théorie de l'action » (Hafsi et Toulouse, 1996 : 41). On s'entend généralement pour dire que la stratégie remet en question le concept d'équilibre statique des approches micro-économiques classiques, puisque les entreprises sont moins motivées à favoriser l'équilibre de marché qu'à modifier les conditions économiques pour en retirer des avantages (Bédard et Miller, 1995b : 99), ce qui est le cas dans un environnement incertain comme celui d' aujourd'hui.

En fait, l'une des caractéristiques de la stratégie est celle de s'étendre du domaine de l'activité organisationnelle aux relations entre les organisations et leur environnement : « Un principe de base concernant la stratégie, c'est l'indissociabilité de l'entreprise et l'environnement. […] L'entreprise se sert de la stratégie pour faire face à des environnements changeants » (Chaffee, 1985 : 89).

Ainsi, la stratégie établit une cohérence entre les actions de l'entreprise et celles de son environnement, c'est une technique aidant les gestionnaires à identifier, explicitement ou implicitement, l'orientation de l'organisation à long terme, en identifiant les domaines où l'entreprise développera ses avantages concurrentiels (Mintzberg, 1994; Porter, 1980). Ce qui signifie paradoxalement que les gestionnaires tiennent compte autant de la compétition que de la coopération comme étant deux aspects équivalents de leur stratégie d'entreprise (El-Filali, 2000; Gomes-Caseres, 1996; Contractor et Lorange, 1988).

Dans ce contexte, les alliances constituent une réponse claire au besoin de développer la capacité concurrentielle des entreprises, mais aussi d'exercer un certain contrôle sur la concurrence dans le marché. Cela sous-entend qu'une relation de coopération s'établit en deux temps. Dans un premier temps, les organisations chercheront l'échange d'information et de ressources afin d'accroître leur capacité d'adaptation aux changements du marché (El-Filali, 2000; Doz et Hamel, 1998; Gulati, 1998; Koza et Lewin, 1998). Dans un deuxième temps, les alliances se développeront dans le but de maximiser les profits et d'accroître la performance des parties, entre autres par l'expansion à court terme de la capacité productive ou technologique de l'entreprise (Bailey et McNally-Koney, 2000; Koza et Lewin, 1998; Contractor et Lorange, 1988).

Tout comme la TCT, l'analyse stratégique apporte de nouvelles interprétations et de nouveaux concepts à l'approche économique des relations interorganisationnelles. Néanmoins, cette perspective est souvent critiquée. Premièrement, elle sous-estime les rapports de pouvoir entre les parties. Deuxièmement, en se concentrant sur la stratégie d'une seule organisation dans la relation, cette perspective sous-estime aussi les actions de l'autre partie de la relation, comme les relations établies avec d'autres entreprises dans le même domaine, lesquelles peuvent influencer non seulement la concurrence dans le marché, mais aussi le développement des alliances à long terme.

Enfin, la notion de stratégie manque d'outils heuristiques pour expliquer l'influence mutuelle entre les alliances et l'environnement sociopolitique et, plus spécifiquement, comment cette influence mutuelle est susceptible d'engendrer de nouvelles règles institutionnelles dans une industrie spécifique (Gulati, 1998; Coriat et Weinstein, 1995).

La TCT et l'analyse stratégique expliquent, à tout le moins partiellement, les relations interorganisationnelles dans un contexte de concurrence. Toutefois, lorsque les relations sont intersectorielles, notamment entre le public et le privé, les motivations des acteurs économiques s'éloignent de l'opportunisme et de la maximisation des profits, afin de privilégier l'atteinte d'objectifs plus complexes — par exemple, de nature économique, sociale et politique — et de satisfaire des acteurs très variés, incluant les parties directement touchées, mais aussi les communautés, les organisations de la société civile et le grand public (Jiménez-Valencia, 2000 : 338).

En ce qui a trait à notre sujet d'étude, lorsqu'on veut aborder les relations interorganisationnelles Nord-Sud, l'analyse des rapports de pouvoir est particulièrement importante comme nous l'avons souligné dans notre chapitre précédent. En outre, tenir compte de l'environnement sociopolitique dans l'étude des relations interorganisationnelles s'avère aussi important afin de saisir les répercussions institutionnelles de l'environnement sur les relations et vice versa. À ce titre, les limites de la TCT et de la stratégie en ce qui a trait à la prise en compte des aspects socioculturels, des rapports de pouvoir et de l'environnement sociopolitique des organisations, laissent sous-entendre que ces approches ne sont pas nécessairement armées conceptuellement pour expliquer les relations interorganisationnelles dans un contexte Nord-Sud et non concurrentiel, où les différences socioculturelles ainsi que les rapports de pouvoir sont tous deux des aspects fondamentaux pour l'examen de ces relations.

En effet, le déterminisme des modèles de minimisation des coûts, l'hypothèse d'une rationalité excessive des gestionnaires et l'hypothèse de la maximisation des profits sont, à notre avis, des hypothèses importantes et nécessaires pour expliquer les relations interorganisationnelles dans un contexte de concurrence. Cependant, lorsque celles-ci n'ont pas pour objectif la recherche de profits mais plutôt la solution de problèmes socioéconomiques, les approches économiques demeurent une heuristique limitée.

Regardons donc si et comment les approches multidisciplinaires nous offrent un cadre théorique approprié à l'étude des relations interorganisationnelles, particulièrement dans un contexte Nord-Sud et non concurrentiel.

2.1.3 Les pionniers de la théorie interorganisationnelle

Inspirés principalement de la théorie des organisations pour expliquer le phénomène interorganisationnel, les auteurs décrivent les facteurs de succès et d'échec de la

collaboration intersectorielle public-privé dans les années 1960 (Whetten, 1982). Ces recherches ont rapidement inspiré de nouvelles théories sur la collaboration et sur les relations interorganisationnelles. En effet, un premier ouvrage sur les relations interorganisationnelles, *Interorganizational Theory*, a été publié sous la direction de Anant Negandhi en 1975. Il s'agit d'une compilation d'articles théoriques et d'études de cas réalisés sous différents angles, en utilisant divers cadres théoriques. Nous présenterons brièvement les quatre articles théoriques de cet ouvrage.

Tout d'abord, Aldrich (1975) présente une analyse des relations interorganisationnelles à partir d'une approche systémique du conflit et de la coopération entre les organisations. Les relations interorganisationnelles sont conçues ici comme un système délimité par les objectifs communs des organisations. De plus, l'atteinte des objectifs communs est influencée par l'environnement où se situent les organisations. Ainsi, les organisations *coopèrent* afin d'atteindre leurs objectifs communs lorsque l'environnement est stable. Toutefois, dans un environnement compétitif et antagoniste, l'atteinte des objectifs est contrainte par une relation plutôt *conflictuelle* (Aldrich, 1975 : 50).

Aldrich explique non seulement la relation interorganisationnelle, mais aussi l'influence de l'environnement sur les organisations. Cependant, l'auteur analyse les effets environnementaux de façon unilatérale et, plus spécifiquement, l'impact de tels effets sur une seule des organisations dans la relation. Ce faisant, Aldrich néglige l'impact des stratégies d'adaptation de l'autre pôle de la relation sur la dynamique interorganisationnelle. De plus, en concevant l'environnement comme une entité externe aux organisations, l'auteur délaisse l'analyse de la relation dialectique, plutôt qu'unilatérale, entre la relation et son environnement.

En deuxième lieu, White, Levine et Vlasak (1975) utilisent la théorie de la dépendance des ressources pour expliquer le phénomène interorganisationnel, particulièrement dans un environnement caractérisé par la rareté des ressources. Les relations sont donc délimitées par l'accès aux ressources, par les objectifs de chaque organisation et par le degré de consensus relationnel atteint par les organisations (White *et al*., 1975 : 184). Les auteurs avancent que les relations interorganisationnelles sont des instruments de résolution des conflits car l'échange représente, d'une part, l'atteinte des objectifs communs et, d'autre part, l'établissement d'une relation consensuelle dans un contexte de rareté des ressources (White *et al.*, 1975 : 188).

La théorie sur la dépendance des ressources nous aide à comprendre les motivations de l'échange entre organisations qui ont toutes les deux différentes ressources à échanger. Toutefois, cette perspective s'avère limitée pour expliquer les rapports de pouvoir entre les organisations, notamment lorsqu'une des organisations possède des ressources essentielles pour l'autre, ou lorsque les ressources que les organisations peuvent échanger ne sont pas équivalentes. De plus, la conception d'un environnement externe aux organisations, qui fonctionne comme un « bassin de ressources » qui délimite les relations, ne nous permet pas de saisir la complexité de l'environnement sociopolitique des organisations et, par conséquent, l'influence d'un tel environnement sur les organisations et leurs objectifs relationnels.

Troisièmement, Van de Ven, Emmett et Koenig (1975), quant à eux, proposent une analyse institutionnaliste des relations interorganisationnelles. Ici, les relations sont fondamentalement des ententes non hiérarchiques où les organisations interagissent à trois niveaux : le niveau instrumental (c'est-à-dire celui des échanges techniques), le niveau

fonctionnel (ce qui regarde les gestionnaires, la coordination et le contrôle des processus) et, finalement, le niveau institutionnel. Ce troisième niveau établit la définition des règles du jeu de la relation qui légitiment les interactions aux niveaux de la gestion et de la technologie (Van de Ven *et al.*, 1975 : 32). Cette analyse apporte une nuance importante parce qu'elle explique la relation en fonction de trois niveaux d'interaction organisationnelle, dont un niveau institutionnel où se constituent les politiques générales de la relation. Il s'agit cependant d'une perspective qui n'explique nécessairement pas le processus de définition des règles. Les auteurs ne font pas référence non plus au « retour de l'ascenseur des règles », en ce sens qu'ils n'expliquent pas la façon dont les règles sont reçues, interprétées et mises en œuvre par les gestionnaires et les techniciens aux autres niveaux de la relation.

Les trois analyses que nous avons présentées jusqu'ici expliquent l'existence de relations et leur fonctionnement à partir de différentes perspectives. Ce sont des études qui tentent aussi de saisir la relation entre les organisations et leur environnement. Cependant, les outils d'analyse demeurent conçus pour la gestion des organisations et ont été définis en fonction de la dynamique interne d'une organisation et du contrôle qu'elle peut exercer sur son environnement afin d'atteindre ses objectifs (Zeitz, 1975 : 42). En outre, ces outils d'analyse s'avèrent inappropriés pour saisir la complexité des interactions entre les deux parties dans une relation interorganisationnelle. Finalement, dans ces trois cas, l'environnement demeure théoriquement très vague et son influence sur les organisations est souvent unilatérale et aléatoire. On ne peut donc pas examiner la relation dans son contexte sociopolitique.

Zeitz (1975), le quatrième article de la collection de Negandhi, se penche sur cette problématique. D'abord, l'auteur conçoit l'organisation dans son environnement, c'est-à-dire que l'organisation fait partie d'une dynamique sociale particulière, où il existe des instruments de contrôle et d'action sociale. L'organisation, quant à elle, a aussi sa propre dynamique de pouvoir interne. Dans cette optique, les relations interorganisationnelles sont conçues comme un réseau d'organisations qui, faisant partie de la structure sociale, est susceptible d'être influencé par les rapports sociaux de même que par le système institutionnel de cette société.

La perspective critique de Zeitz est importante pour trois raisons. D'abord, parce qu'elle permet la compréhension d'un environnement complexe en termes de rapports sociaux et de règles institutionnelles. Deuxièmement, il s'agit d'une perspective idoine non seulement pour saisir les rapports de pouvoir dans le contexte sociopolitique, mais aussi pour comprendre comment ces rapports se reflètent dans les relations interorganisationnelles ancrées dans ce contexte particulier. Enfin, Zeitz reconnaît l'existence d'un système institutionnel qui permet d'identifier quelles sont les règles qui délimitent et influencent la formation de relations interorganisationnelles. Il n'en demeure pas moins que son analyse ne nous permet pas de saisir la dialectique entre les relations interorganisationnelles et leurs environnements — plus spécifiquement, si et comment les relations et le système institutionnel s'influencent mutuellement.

Dans les pages qui suivent, nous verrons comment d'autres auteurs ont approché le phénomène interorganisationnel, tout en ajoutant des éléments d'analyse qui permettent de mieux saisir la dynamique entre les relations et leur environnement.

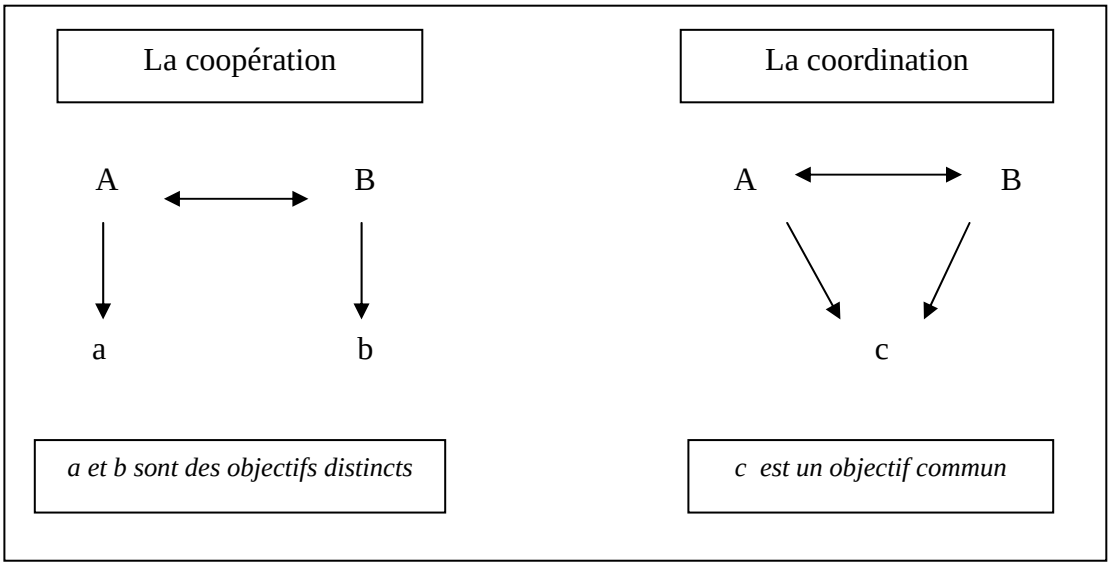
Jusqu'ici, à quelques exceptions près, les chercheurs voient les relations interorganisationnelles comme une forme de réponse aux contraintes de l'environnement, notamment comme une façon de réduire et gérer l'incertitude, et de s'adapter à

l'environnement (Emery et Trist, 1965). Maintenant, à partir d'une collection d'articles sur la coordination interorganisationnelle publiée en 1982 par David Rogers et David Whetten, nous verrons comment les auteurs reconnaissent de plus en plus la complexité de l'environnement des organisations, ainsi que la place des organisations et de leurs relations dans cet environnement.

Nous avons porté une attention particulière à l'article théorique de Mulford et Rogers (1982), car les autres étaient consacrés aux applications de la théorie de la coordination. Ainsi, Mulford et Rogers affirment qu'il existe au moins deux types distincts de relation : la coopération et la coordination Pour les auteurs, la ***coopération*** est un échange informel et flexible qui sous-entend qu'il existe une réciprocité interorganisationnelle, tandis que la ***coordination*** consiste en un processus d'action conjointe et de prise de décisions concertée. À la différence de la coopération, la coordination nécessite l'engagement des cadres et des directeurs des organisations touchées afin d'atteindre les objectifs définis communément. La coordination est aussi un processus d'ajustement mutuel qui peut affecter la structure organisationnelle (Mulford et Rogers, 1982 : 16-17). Nous reproduisons la représentation graphique de deux concepts dans la figure 2.1, ci-après.

Contrairement à l'ouvrage de Negandhi (1975), Rogers et Whetten (1982) ont proposé une théorie sur le phénomène interorganisationnel susceptible d'expliquer la dynamique entre deux organisations qui décident d'établir une relation. Les études de cas de l'ouvrage illustrent l'importance de différentes variables de la coordination, dont la réciprocité, l'entente commune, l'échange de ressources et même le conflit. Au bilan des expériences de coordination, les auteurs font mention des groupes et des individus qui peuvent être affectés par la coordination interorganisationnelle (Rogers, 1982 : 179-180). Il s'agit d'une première reconnaissance des parties intéressées et, tel que mentionné par Rogers (1982), c'est souvent dans la forme du conflit d'intérêts que les chercheurs expliquent la présence et le rôle des parties intéressées dans l'environnement de la relation.

Figure 2.1 La coopération et la coordination (Mulford et Rogers, 1982 :14)



Enfin, l'ouvrage de Rogers et Whetten (1982), comme celui de Negandhi (1975), conclut avec un article critique où les auteurs soulignent le besoin de contextualiser les relations interorganisationnelles afin d'inclure tant les groupes d'intéressés que les représentants du système institutionnel, cela dans le but de saisir l'impact des relations dans son contexte.

Sur le plan théorique, la quasi-décennie qui s'est écoulée entre Negandhi (1975) et Rogers et Whetten (1982) a certainement contribué à enrichir les recherches et la théorie interorganisationnelle. Premièrement, l'objet de l'étude a été déplacé du niveau micro-organisationnel au niveau macro-organisationnel. En effet, les chercheurs qui étaient auparavant préoccupés par le contrôle de l'environnement interne des organisations, se sont intéressés à l'analyse de l'environnement externe des organisations où se retrouvent d'autres organisations avec lesquelles il est possible d'établir des relations.

De plus, à la lumière de la théorie de la coordination, la conceptualisation de l'environnement devient de plus en plus complexe et les composants plus distincts, répartis en groupes, en individus et en institutions sociopolitiques.

2.1.4 La théorie de la collaboration

En situant les relations interorganisationnelles dans un environnement plus complexe, Gray (1989) définit la collaboration comme un processus de négociation entre différents types d'acteurs provenant de différents secteurs économiques, mais étant affectés par un problème commun. En fait, ces acteurs, ces parties prenantes, ont différents intérêts, perspectives et ressources, mais cherchent conjointement une solution qui va au-delà des perspectives et des intérêts individuels (Gray, 1989 : 5).

Il s'agit d'une théorie qui représente un point tournant dans le développement théorique sur les relations interorganisationnelles et, comme nous le verrons plus tard, Gray est aussi l'une des pionnières des approches institutionnalistes sur le phénomène interorganisationnel. En premier lieu, Gray tient compte des parties intéressées dans sa théorie sur la collaboration, c'est-à-dire des individus, des groupes ou des organisations qui sont directement affectés par une relation de collaboration. En second lieu, la collaboration exige la participation des différentes parties prenantes dans le but de résoudre un problème commun. Selon Gray, la collaboration explique, d'une part, la relation entre deux organisations ou plus et, d'autre part, la relation entre organisations de différents secteurs dont les secteur privé, gouvernemental et non gouvernemental (c'est-à-dire, les ONG). En troisième lieu, la collaboration, définie essentiellement comme un espace d'ordre négocié, se situe à un niveau quasi-institutionnel, c'est-à-dire que la collaboration est un processus de négociation qui permet aux acteurs de déconstruire et de reconstruire des arrangements institutionnels existants. Ce faisant, les acteurs produisent les règles du jeu de leur collaboration, en intégrant et en modifiant les arrangements institutionnels existants (Gray, 1989 : 236).

La théorie de la collaboration répond ainsi au besoin d'expliquer des relations interorganisationnelles de plus en plus complexes, dans un environnement dont les composants institutionnels délimitent l'étendue de la relation, influencent la relation et sont aussi influencés par celle-ci. Il s'agit d'une analyse qui se démarque des autres car l'auteure distingue un environnement sociopolitique où se trouvent divers types d'acteurs capables de produire et de reproduire de nouvelles règles institutionnelles au sein de leur relation.

2.2 Les relations interorganisationnelles et l'environnement sociopolitique

Au bilan, les analyses sur les relations interorganisationnelles que nous avons analysées jusqu'ici laissent entrevoir au moins six perspectives distinctes : la théorie des coûts de transaction, la stratégie, l'approche systémique, la dépendance des ressources, l'approche critique, la théorie de la coordination et finalement la théorie de la collaboration. Nous avons classé les travaux cités ci-haut en fonction de trois niveaux d'analyse allant des analyses centrées sur l'unité organisationnelle aux analyses incluant des dimensions institutionnelles (Voir tableau 2.1, ci-après).

Ainsi, nous pouvons distinguer un premier niveau, *micro-organisationnel*, où les auteurs privilégient l'étude de l'adaptation des organisations aux exigences et aux incitations économiques de l'environnement. Ensuite, le niveau *méso-organisationnel* correspond aux études qui s'intéressent à la relation en tant qu'objet d'étude, c'est-à-dire à la dynamique d'interaction et de construction de la relation interorganisationnelle.

Tableau 2.1 : Les courants théoriques sur les relations interorganisationnelles

Niveaux d'analyse	Courants théoriques et auteurs	Conceptualisation de la relation interorganisationnelle
Micro-organisationnel	Théorie des coûts de transaction - Williamson (1975, 1980)	Atteinte de l'efficacité par l'entremise de transactions avec d'autres organisations
	Dépendance des ressources - White, Levine et Vlasak (1975)	Véhicule nécessaire pour acquérir des ressources et, ainsi, minimiser la dépendance interorganisationnelle
	Théorie de la coordination - Rogers et Whetten (1982)	Perte d'un certain niveau d'autonomie dans la définition conjointe des objectifs et l'harmonisation de la prise de décisions
	Approche systémique - Aldrich (1975)	Système interdépendant de l'environnement, particulièrement influent sur le type de relation entre les organisations
Méso-organisationnel	Approche stratégique - Garrette et Dussage (1995); Gomes-Caseres (1996); Contractor et Lorange (1988); El-Filali (2000); Doz et Hamel (1998); Gulati (1998); Koza et Lewin (1998); Bailey et McNally-Koney (2000), entre autres	Réduction des menaces pour profiter des occasions offertes par l'environnement organisationnel (les décisions et les actions organisationnelles priment sur la dynamique interorganisationnelle)
	Théorie de la collaboration - Gray (1989)	Négociation entre divers acteurs, production et reproduction des arrangements institutionnels
Macro-organisationnel ou institutionnel	Analyse institutionnelle - Van de Ven, Emmett et Koenig (1975)	Représentation d'une série d'interactions à trois niveaux : instrumental, fonctionnel et institutionnel
	Approche critique : - Zeitz (1975) - Benson (1982)	Positionnement au sein d'une dynamique de pouvoir sociétal, laquelle se reproduit au sein de la relation

Et finalement, au niveau *macro-organisationnel*, ou *institutionnel*, nous avons classé les analyses qui tiennent compte à la fois des règles de fonctionnement interne aux organisations et du système des valeurs des acteurs de la relation. Bref, il s'agit d'analyses *institutionnalistes*[8] car ils tiennent compte des éléments qui façonnent et contraignent l'action des acteurs.

Les analyses micro-organisationnelles et, jusqu'à un certain point, les approches stratégiques, exigent une stratégie d'abstraction, c'est-à-dire l'abstraction du phénomène interorganisationnel de son contexte. Par ailleurs, les approches relevant du niveau macro ou institutionnel utilisent plutôt une stratégie de contextualisation, c'est-à-dire une étude compréhensive du phénomène en tenant compte de l'environnement social et politique ainsi que de la trajectoire de changement historique (Pasquero : 1991; Benson : 1982).

À l'instar de Zeitz (1975) et Benson (1982), nous arguons que l'un des problèmes de la stratégie d'abstraction réside justement dans le fait que les analyses sur les relations interorganisationnelles sont réductionnistes, en ce sens qu'elles ne tiennent compte que des organisations touchées par la relation, et même souvent seulement à partir d'un seul pôle de la relation.

Ce qui conduit, selon Benson, à la formulation de théories dépourvues de contenu :

> *The principle failure of interorganizational problematic is its de-contextualized character. The problematic does not include a concern with theory about the larger societal context and its institutional arrangements. Interorganizational phenomena – dyads, sets, networks – are theorized as if context-free. Resource dependencies and other interorganizational relations are then analyzed without regard to the larger political and economic structures in which they are embedded* (Benson, 1982 : 145-146).

À l'instar de Benson (1982), nous pensons que la décontextualisation des relations interorganisationnelles soulève trois problèmes importants. Le premier consiste en l'élaboration de théories réductionnistes, car elles partent d'une lecture symptomatique des relations interorganisationnelles (par exemple, la TCT, la théorie de la dépendance des ressources et l'analyse stratégique examinent les relations en tant que voies de réduction de l'incertitude grâce au contrôle des éléments externes à l'organisation). Le deuxième problème est étroitement lié au premier : ces théories limitent la compréhension du phénomène car elles proposent des outils d'analyse dépourvus du contexte sociopolitique de la relation et du contenu de la relation. Les analyses utilisant ces théories risquent, comme nous l'avons vu, de sous-estimer les dimensions sociales et politiques qui peuvent être parfois déterminantes dans la compréhension des relations interorganisationnelles. Par exemple, comment saisir les relations interorganisationnelles Nord-Sud sans tenir compte des rapports de pouvoir, tant au niveau structurant qu'au niveau structurel de la relation ?

Enfin, ces approches suscitent une conception technocratique du phénomène, qui fait généralement fi du rôle des acteurs, des rapports de pouvoir et des arrangements institutionnels encadrant les relations, entre autres, et qui conduit ainsi à des analyses superficielles et incomplètes. En effet, les problèmes que rencontrent les organisations dans une relation sont souvent réduits au statut de « conflits d'intérêts » dont les solutions

[8] Notre définition d'analyse institutionnaliste s'inspire de celle de Bélanger et Lévesque (1992). Nous la reprenons plus tard dans la section 2.3

consistent en quelques pratiques de gestion, comme, par exemple, l'amélioration de la communication et des mécanismes de contrôle, l'élaboration conjointe de procédures ou encore la redéfinition de l'entente (Golich, 1991; Fleisher, 1991; Roberts et Bradley, 1991).

Ainsi, l'étude des relations interorganisationnelles doit rendre compte du fait que les organisations, peu importe le secteur auquel elles appartiennent, ne peuvent plus être considérées comme des entités monolithiques opérant en vase clos. Elles font bel et bien partie d'un environnement sociopolitique où elles occupent différents espaces et jouent des rôles différents. Dans notre perspective, contextualiser la recherche des relations interorganisationnelles signifie tenir compte d'un environnement qui est contraignant pour celles-ci mais qui n'en est pas moins malléable.

En regard de ce qui précède, on peut affirmer que la compréhension des divers éléments de l'environnement sociopolitique est très important afin d'aborder la construction d'une relation interorganisationnelle. Cela signifie qu'une analyse doit tenir compte de la complexité de l'environnement sociopolitique des organisations et de l'influence réciproque entre les deux.

Toutefois, dans les différentes analyses que nous avons citées jusqu'ici, les auteurs présentent généralement l'environnement comme un ensemble complexe de contraintes et d'exigences qui s'imposent à l'organisation, où les relations interorganisationnelles sont conçues comme une réponse tactique ou stratégique pour atteindre des objectifs spécifiques au sein de cet environnement. D'autres études présentent plutôt l'environnement comme un ensemble d'organisations qui interagissent par le biais d'échange de ressources, ou par la recherche d'objectifs communs. Enfin, une troisième conception décrit l'environnement à travers le prisme d'une grande diversité d'acteurs individuels et organisationnels, contraints par certaines règles institutionnelles et liés par un problème commun.

À cet égard, nous définissons **l'environnement sociopolitique** comme étant l'ensemble d'acteurs individuels et organisationnels avec lesquels une organisation établit des relations. Cela veut dire que l'environnement social inclut les acteurs dans différents secteurs, incluant les mouvements sociaux. Et l'environnement politique, selon notre définition, inclut particulièrement les acteurs gouvernementaux ainsi que le cadre juridique.

Nous arguons que l'environnement sociopolitique ne peut pas être considéré comme un ensemble d'éléments extérieurs aux organisations, particulièrement lorsqu'on cherche à examiner l'interaction des acteurs au sein de leur relation et dans leur environnement. En d'autres mots, à l'instar d'Emery et Trist (1965), nous arguons que la compréhension des interactions entre les organisations elles-mêmes se confondent avec les interactions entre celles-ci et leur environnement sociopolitique.

Ainsi, contextualiser notre analyse signifie reconnaître les acteurs dans l'environnement des organisations. Pour ce faire, nous arguons, à l'instar de Pasquero (1991), qu'une approche institutionnaliste nous permettra premièrement d'avoir une meilleure compréhension de la relation entre la structure de pouvoir interne dans les relations interorganisationnelles et la structure de pouvoir externes à celles-ci. Deuxièmement, cette approche facilitera la compréhension du pouvoir en tant qu'enjeu social et non pas strictement comme ressource individuelle. Enfin, elle mettra en évidence les composantes idéologiques sous-jacentes à la relation interorganisationnelle (Pasquero, 1991 : 57).

À ce titre, différentes analyses dans une perspective institutionnaliste ont retenu notre attention car elles s'intéressent aux relations interorganisationnelles. Il est donc indispensable dans cette thèse de comprendre la teneur de ces recherches et de voir comment elles ont enrichi l'analyse des relations interorganisationnelles.

2.3 Les approches institutionnalistes des relations interorganisationnelles

Le documentation sur le sujet consiste en un nombre impressionnant d'études sur les approches institutionnalistes, dont les principales contributions ont été magistralement résumées par Powell et DiMaggio (1991) et Scott (1987, 1995). Ces auteurs témoignent aussi de la difficulté d'aborder l'étude des organisations d'un point de vue institutionnel puisque les termes *institution* et *institutionnalisation* peuvent avoir plusieurs acceptions selon la perspective utilisée. Nous voulons préciser d'abord comment nous l'entendons.

Nous voulons rappeler ici que les acteurs se trouvent au centre de notre sujet de recherche, car ils construisent les relations de partenariat Nord-Sud dans un cadre de coopération internationale, de sorte que notre définition de l'*institution* tient compte de ces acteurs. Ainsi, à l'instar de Bélanger et Lévesque (1992), nous définissons une *institution* comme l'ensemble des règles de fonctionnement, basées sur des valeurs communes, qui façonnent et contraignent le comportement des acteurs sociaux. À ce titre, nous privilégions une perspective dialectique du processus d'*institutionnalisation* où les acteurs jouent un rôle important dans la construction, l'interprétation et la transformation des institutions (Seo et Creed, 2002).

En outre, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, les relations de partenariat représentent un compromis entre les acteurs, lequel reflète et contient les rapports de pouvoir entre les acteurs du Nord et du Sud — d'où le besoin d'une approche institutionnaliste qui nous permettrait d'inclure l'analyse du pouvoir, non pas comme un facteur exogène aux organisations et à leurs relations, mais plutôt comme une partie structurante et structurelle de la relation, au même titre que les valeurs et les comportements des acteurs (Pasquero, 1991).

Tout en reconnaissant les éléments précédents, indispensables à la compréhension de notre sujet de recherche, nous aborderons les approches institutionnalistes qui portent une attention particulière à l'environnement institutionnel et aux acteurs qui s'y trouvent. Ainsi, d'après l'analyse de Scott (1987 : 498), une étape importante dans l'évolution des approches institutionnalistes, voire une rupture conceptuelle, a été marquée par DiMaggio et Powell (1983) qui ont conçu l'institutionnalisation comme étant associée non pas à un seul processus distinctif, mais à plusieurs processus qui peuvent influencer le changement organisationnel. Cela nous semble particulièrement utile dans cette thèse car les organisations que nous étudions font partie de divers environnements institutionnels, aux niveaux local et international.

2.3.1 L'approche de DiMaggio et Powell

Nous privilégions aussi l'approche institutionnaliste avancée par DiMaggio et Powell en 1991 car il s'agit d'une approche qui a déjà inspiré plusieurs études sur les relations interorganisationnelles, touchant particulièrement le secteur des ONG (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Comme nous le verrons plus tard, il s'agit d'une approche susceptible d'expliquer l'institutionnalisation dans des environnements différents de celui du marché, dont le champ de la coopération internationale. Nous nous concentrerons sur le processus d'institutionnalisation selon DiMaggio et Powell (1991), ainsi que sur la dimension politique, notamment dans les rapports de pouvoir entre les acteurs.

2.3.1.1 Le processus d'institutionnalisation

L'approche de DiMaggio et Powell (1991) privilégie la relation entre l'organisation et son environnement, soulignant ainsi des aspects de la réalité organisationnelle qui n'étaient pas nécessairement inclus dans les approches à partir de la théorie des organisations (DiMaggio et Powell, 1991a : 12). Certaines recherches sur l'institutionnalisation des organisations ont proposé une conception de ce processus liée principalement aux influences étatiques. Les travaux de Meyer et Rowan (1977) et de Selznick (1957), par exemple, définissent l'environnement institutionnel en terme d'un noyau complexe de règles hiérarchisées et étatiques, rationalisées par les actions des professionnels de l'État et des médias.

Ces auteurs se sont intéressés à l'impact de l'environnement institutionnel sur l'organisation, cette dernière étant conçue comme une réceptrice plus ou moins passive des pressions institutionnelles, voire des pressions étatiques (Zucker, 1987). Certes, les organisations doivent agir conformément à un ordre normatif, c'est-à-dire en adoptant des structures formelles et des systèmes de gestion rationnels pour affirmer leur légitimité sociale et faciliter ainsi leurs relations avec les autorités publiques (Meyer et Rowan, 1977). Toutefois, la thèse de DiMaggio et Powell (1991), élargie la conception de l'institutionnalisation afin d'inclure non seulement les pressions gouvernementales mais aussi celles des organisations directement et indirectement liés, coexistant dans ce que les auteurs appellent un « champ organisationnel ».

Le concept du champ organisationnel (*organizational field*) constitue un niveau d'analyse inédit dans l'étude des processus d'institutionnalisation, tant en gestion (Scott, 1995) qu'en sociologie économique (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001), parce que, dans la perspective de DiMaggio et Powell (1991), le champ organisationnel représente un ensemble d'organisations constituant une zone reconnue de vie institutionnelle, comme par exemple les fournisseurs, les clients, les agences régulatrices et les autres organisations productrices de produits et services similaires (DiMaggio et Powell, 1991b : 64). Ainsi liées verticalement *et* horizontalement, les organisations dessinent un environnement institutionnel où l'État a un pouvoir non négligeable, mais où c'est plutôt l'ensemble des acteurs du champ qui exercent des pressions vers l'institutionnalisation des organisations.

L'environnement tel que conçu par DiMaggio et Powell ne peut être représenté comme une « communauté » au sens de Selznick (1996, 1957), mais plutôt comme un champ industriel, professionnel ou comme une société. Il s'agit d'une conception souple et malléable de l'environnement organisationnel qui permet ainsi de saisir facilement les acteurs et leur influence sur le processus d'institutionnalisation :

> *Environments, in this view, are more subtle in their influence; rather than being co-opted by organizations, they penetrate the organization, creating the lenses through which actors view the world and the very categories of structure, action, and thought* (DiMaggio et Powell, 1991a : 13).

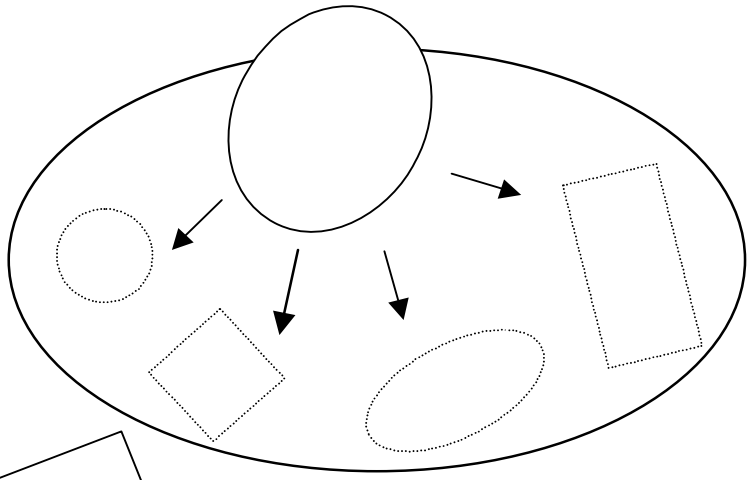
Le processus d'institutionnalisation dans un tel environnement est bien expliqué par l'isomorphisme, un autre concept central à la thèse de DiMaggio et Powell. De leur point de vue, les organisations sont en concurrence non seulement par rapport aux ressources ou aux profits, mais aussi par rapport à la conquête d'un pouvoir politique et d'une légitimité. Lorsque la légitimité et le pouvoir sont atteints, l'organisation s'est institutionnalisée. Dans ce processus, l'isomorphisme agit à travers trois types de forces : les forces coercitives, les forces du mimétisme et les forces normatives (DiMaggio et Powell, 1991b : 67-74). Ces trois

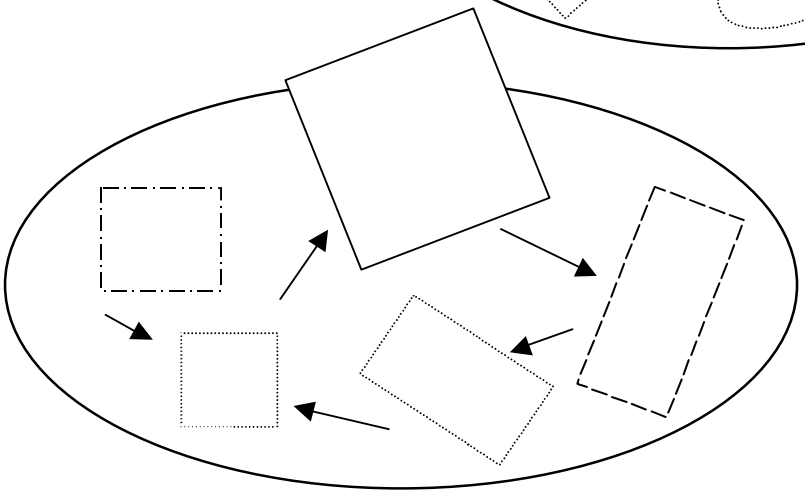
forces contraignent l'action des organisations sans pour autant nuire à leurs possibilités d'expansion au sein de leur environnement (Voir figure 2.2, ci-dessous).

L'isomorphisme coercitif fait référence à la pression à la fois formelle et informelle, plus ou moins souple ou explicite, que certaines organisations exercent sur les autres, surtout celles qui se trouvent en position de dépendance par rapport aux premières. La coercition peut être aussi la pression socioculturelle en regard de la façon dont une organisation doit fonctionner dans une société donnée, ou encore la réglementation en ce qui a trait aux relations de travail, à l'offre de services ou au contrôle comptable.

Quant aux forces du mimétisme, il s'agit essentiellement d'une réponse organisationnelle à une situation d'incertitude, telle que l'arrivée d'une nouvelle technologie encore peu connue ou peu maîtrisée par les organisations, la mise en œuvre de nouvelles politiques de gestion ou de développement, ou la redéfinition des objectifs.

Forces coercitives :
Les pressions formelles ou informelles
exercées sur les organisations par d'autres organisations avec
lesquelles les premières ont une relation de dépendance. Les pressions peuvent être exercées par la force, par la persuasion ou par l'invitation à la collusion.





Forces mimétiques :
Les organisations imitent les modèles d'autres organisations afin de réduire l'incertitude, lorsque les buts sont ambigus ou lorsque l'environnement crée des incertitudes symboliques

Forces normatives :
Les pressions de la professionnalisation comprises comme les luttes collectives
de membres d'une profession pour
faire reconnaître ses conditions,
ses méthodes de travail et le contrôle
de la production des producteurs.

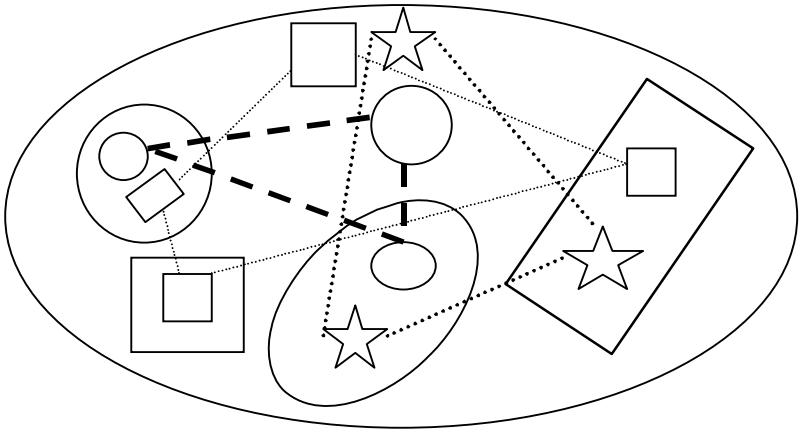


Figure 2.2 L'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1991 : 67-74)

Cette forme d'isomorphisme est mise à l'œuvre généralement par les nouvelles organisations dans un champ institutionnel ou par celles dont les buts sont ambigus. Ainsi, dans le but de réduire l'incertitude, ces organisations imitent les pratiques, empruntent les procédures ou copient les politiques d'organisations que les premières jugent comme étant des « modèles », voire ayant plus de succès ou plus de légitimité.

Enfin, l'isomorphisme normatif représente l'influence des professionnels dans l'organisation. C'est le résultat de la professionnalisation des organisations, en ce sens que les employés, membres d'une profession, ont intérêt à définir les conditions de travail, les méthodes et les procédures de leur métier. L'isomorphisme normatif exerce des pressions au niveau du contrôle de l'exercice des différentes professions et de l'autonomie professionnelle. Bref, c'est ainsi que les employés légitiment leur pratique professionnelle et institutionnalisent leur organisation.

En identifiant le champ organisationnel comme étant la principale source de l'institutionnalisation, DiMaggio et Powell (1991) conçoivent l'environnement institutionnel comme un ensemble de pressions et de prescriptions d'ordre étatique, industriel ou professionnel qui déterminent le comportement des organisations et de leurs relations, de sorte que l'isomorphisme institutionnel implique, entre autres, que les organisations adoptent de règles, de normes et de conduites afin d'atteindre le pouvoir et la légitimité dans leur champ.

Contrairement à Selznick (1957) qui a personnalisé la source de l'institutionnalisation dans le leader, en lui accordant le rôle messianique de celui à qui il appartient d'institutionnaliser l'organisation, DiMaggio et Powell définissent l'institutionnalisation en termes d'adaptation des organisations aux forces de leur champ institutionnel, ouvrant ainsi la possibilité d'analyser le rôle et l'influence de différents types d'acteurs dans le processus d'institutionnalisation des organisations.

Le concept du champ sous-entend qu'il existe un ensemble d'organisations qui constituent un champ institutionnel reconnu (DiMaggio et Powell, 1991 : 64), où le processus d'institutionnalisation, tel que conçu par ces auteurs, se déroule en quatre étapes : a) la réitération d'interactions entre les organisations, b) l'émergence de structures de domination bien définies ainsi que d'expériences de collaboration, c) l'échange accru d'information entre les organisations et, d) le sentiment partagé par les organisations d'appartenir à un projet commun (DiMaggio et Powell, 1991b : 65).

Ainsi défini, le champ institutionnel est un ensemble d'organisations qui partagent des règles et des ressources institutionnelles; toutefois, ces organisations n'ont pas toutes le même type de ressources et elles ne bénéficient pas de la même façon non plus des ressources institutionnelles. En effet, une fois que les nouvelles institutions sont acceptées par les acteurs du champ, seulement celles qui détiennent le plus de pouvoir en terme de ressources, d'ancienneté ou d'autorité peuvent exercer des pressions sur les autres membres du champ et imposer leurs règles du jeu. En d'autres mots, les organisations ayant plus de pouvoir définissent leurs missions et leurs procédures, en concordance avec leur interprétation des institutions sociales, et mènent le changement dans leur champ à l'image de ces interprétations (DiMaggio et Powell, 1991a : 49).

À notre avis, le processus d'institutionnalisation tel que conçu par DiMaggio et Powell présente deux types de problèmes. Premièrement, il amène les organisations à une relative stabilité et à une homogénéisation au sein d'un champ. Deuxièmement, cette stabilité peut

devenir un obstacle majeur au renouvellement et au changement institutionnel, c'est-à-dire au changement de règles, de normes et de comportements (Zucker, 1988; Mintzberg, 1982, 1990; Greenwood et Hinings, 1996; Becket, 1999; Bloodgood et Morrow, 2000).

Certes, les auteurs expliquent l'émergence de schémas de coalition entre les organisations comme étant un mécanisme de compensation face à l'inégalité engendrée par les structures de domination au sein d'un champ institutionnel. Toutefois, ils laissent sans explication les rapports de pouvoir au cœur de la dynamique interorganisationnelle, laquelle engendre justement le processus d'institutionnalisation au sein des champs (Clegg, 1989; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000).

2.3.1.2 La dimension politique

Dans la théorie de DiMaggio et Powell, le pouvoir au sens le plus strict se traduit par l'isomorphisme coercitif, c'est-à-dire par une série de forces bien démarquées par les restrictions gouvernementales, légales ou techniques. Il s'agit entre autres des lois sur les relations de travail, de la réglementation sur le contrôle de la pollution, des indices de taxation et de la loi sur l'équité salariale, de sorte que l'exercice d'un tel pouvoir peut se traduire par quelques changements cosmétiques, simples rituels du processus d'institutionnalisation.

Cela ne signifie pas que les forces d'isomorphisme institutionnel soient sans conséquence. Au contraire, les forces de mimétisme et les forces normatives peuvent avoir des répercussions importantes à l'intérieur des organisations. Par exemple, les employés peuvent exercer des pressions pour que l'organisation adopte les normes établies par l'État en ce qui a trait à la gestion environnementale ou l'équité salariale. Aussi, de nouvelles normes professionnelles peuvent changer le rapport de pouvoir à l'intérieur d'une organisation. Cependant, à notre avis, les trois types de forces de l'isomorphisme nous permettent d'analyser comment les organisations — tout spécialement celles ayant le plus besoin de s'institutionnaliser — s'adaptent aux règles, aux normes et aux comportements d'un champ donné, sans pour autant nous permettre d'analyser l'effet que ces organisations provoquent dans la direction inverse (par exemple, comment elles réagissent aux rapports de pouvoir dans un champ et comment elles influencent et renouvellent le processus d'institutionnalisation dans leur champ).

Dans la perspective de DiMaggio et Powell, le pouvoir reflété dans les mécanismes d'isomorphisme institutionnel est de nature systémique, en ce sens qu'il appartient aux structures de pouvoir du système délimitant le champ institutionnel. Cela signifie que les rapports de pouvoir font partie de l'ensemble des éléments « pris pour acquis » par les acteurs dans un champ, au même titre que les valeurs, les traditions et la culture d'une société (Hardy, 1994 : 230; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 : 29).

À l'instar de Brunkhorst (1998), nous pensons que, à ce titre, les rapports de pouvoir sont conçus simplement comme une autre action intersubjective dans un système donné, c'est-à-dire une action qui représente les conséquences d'une interprétation subjective dans un contexte donné, laissant par là dans l'ombre heuristique les antécédents et la mise en oeuvre consciente de l'action (soit les mécanismes utilisés par les acteurs pour perpétuer ou pour contester les rapports de pouvoir).

De plus, l'approche de DiMaggio et Powell présente, à notre avis, un autre problème car elle ne permet pas de retracer le rôle des acteurs dans le processus d'institutionnalisation. En

effet, ces auteurs centrent leur analyse sur les pressions organisationnelles, négligeant ainsi le rôle des acteurs dans le processus d'institutionnalisation. À l'exception des forces normatives associées aux groupes de professionnels, les champs institutionnels ne semblent pas être influencés par les syndicats, des groupes issus de la communauté, des ONG ou d'autres groupes issus de la société civile. Pourtant, à l'instar de Sales (1970) et de Bélanger et Lévesque (1992), nous pensons que la place des acteurs est fondamentale dans la compréhension des actions intersubjectives, dans l'interprétation du contexte et dans la construction des règles de fonctionnement des institutions sociales, qui reflètent les valeurs socioculturelles communes.

Nous arrivons ainsi à la fin de notre analyse de la perspective de DiMaggio et Powell. Nous avons choisi de nous concentrer sur cette approche parce qu'elle se distancie des approches institutionnalistes plus régulatrices et normatives privilégiées par d'autres auteurs comme Williamson ou Selznick. Il faut dire que nous avons choisi la théorie de DiMaggio et Powell parce qu'elle se rapproche d'une logique constructiviste du processus d'institutionnalisation, où les organisations et leurs interactions structurent et délimitent leur zone de vie institutionnelle. Nous avons présenté la perspective de DiMaggio et Powell (1991) à la lumière de deux aspects qui nous semblent fondamentaux dans cette thèse, soit le processus d'institutionnalisation et la dimension politique.

À notre avis, DiMaggio et Powell (1991) sont les auteurs qui offrent le cadre théorique institutionnel ayant le plus de potentiel pour expliquer le phénomène interorganisationnel dans le secteur de la coopération internationale, car ils ne se limitent pas à l'analyse des éléments institutionnels typiques à une économie de marché. Au contraire, leur concept de champs institutionnels permet d'expliquer de façon cohérente le secteur de la coopération internationale, formé par des organisations gouvernementales, des organisations non gouvernementales, des entreprises associatives et d'autres types d'organisation.

Cependant, tel que nous l'avons souligné, la conception du pouvoir et le rôle des acteurs, centraux à la présente thèse, demeurent largement négligés par leur approche. Il reste que, récemment, divers auteurs se sont penchés sur l'analyse des relations interorganisationnelles dans une perspective institutionnaliste en adaptant les concepts de DiMaggio et Powell (1991) et en tenant compte des acteurs et des rapports de pouvoir. Nous les présentons ci-après.

2.3.2 La théorie de la collaboration et d'autres théories connexes

Comme nous l'avons mentionné plus haut, Gray (1989) a été l'une des premières chercheures à souligner l'importance d'une approche institutionnaliste des relations interorganisationnelles. Nous présenterons ici les aspects institutionnels de sa théorie sur la collaboration, ainsi que deux approches qui, tout en s'inspirant de Gray, s'associent aussi à la théorie de DiMaggio et Powell (1983, 1991), soit celles de Sharfman, Gray et Yan (1991), et de Philips, Lawrence et Hardy (2000).

D'entrée de jeu, Gray critique les institutionnalistes connus, notamment Selznick, (1957), Zucker (1983) et DiMaggio et Powell (1983) car, à son avis, ils privilégient l'analyse des sanctions des accords institutionnels au détriment du processus de négociation des nouvelles règles entre les organisations (Gray, 1989 : 236). Or, elle propose une analyse de la relation interorganisationnelle à partir de la théorie de l'ordre négocié, ce qui contribue à intégrer à son analyse le processus de négociation entre les acteurs (soit le processus de désinstitutionnalisation et de réinstitutionnalisation des règles de la relation) (Gray, 1989 : 236).

Toutefois, en mettant l'accent de son analyse sur le processus de négociation au sein d'une relation de collaboration, Gray (1989) sous-estime largement les rapports de pouvoir, n'en tenant compte que tangentiellement. En effet, selon Gray, les rapports de pouvoir entre les acteurs font partie des composants de la négociation. Toutefois, ils ont tendance à s'équilibrer grâce au processus d'apprentissage mutuel engendré par la négociation entre les acteurs (Gray, 1989 : 237; Gricar et Brown, 1981). De plus, le pouvoir est aussi une variable individuelle qui entre en jeu lorsque les acteurs prennent la décision de faire partie ou non d'une relation, de participer ou non à la négociation et de mettre en œuvre ou non les nouvelles règles du jeu (Gray et Hay, 1986).

À notre avis, ces deux conceptions du pouvoir s'avèrent limitées et inadéquates pour saisir les rapports de pouvoir entre les acteurs et leur rôle au moment de la négociation des nouvelles règles du jeu de la relation.

Inspirés par Gray (1989), les chercheurs Sharfman, Gray et Yan (1991) associent pour la première fois la théorie de la collaboration de Gray (1989) et le concept du champ institutionnel de DiMaggio et Powell (1983). Ces auteurs expliquent comment le champ institutionnel façonne la collaboration en créant un contexte spécifique qui modèle le comportement interorganisationnel. Ainsi, l'influence du contexte sur les relations interorganisationnelles peut être saisi grâce à trois types de forces, soit les forces compétitives et les forces régulatrices, qui contraignent toutes deux les relations, puis les forces facilitatrices, qui encouragent la collaboration (Sharfman *et al.*, 1991 : 183).

Ces auteurs concluent que les relations coévoluent avec leurs contextes, de sorte que, au fur et à mesure que les relations se consolident, les forces animant le contexte changent elles aussi. Ainsi, par exemple, les forces facilitatrices de la relation dans la phase de formation peuvent devenir des forces restrictives dans la phase de consolidation de la collaboration (Sharfman, Gray et Yan, 1991 : 204).

La théorie avancée par Sharfman *et al.* (1991) en ce qui a trait à la coévolution des relations interorganisationnelles et de leurs contextes laisse entrevoir une relation dialectique entre ceux-ci, mais ceci n'est pas intégré à leur analyse. Certes, selon leur théorie, les relations évoluent en répondant aux forces du champ institutionnel et, comme les forces changent elles aussi, cela provoque une dynamique de coévolution de la relation et de son champ. Toutefois, le champ institutionnel peut aussi être influencé par le changement des relations interorganisationnelles et encore plus par de nouvelles règles quasi-institutionnelles, pour emprunter la phrase de Gray, émergeant de ces relations.

À notre avis, on aurait pu expliquer, dans une perspective dialectique, par exemple, que les forces facilitatrices ne deviennent pas nécessairement restrictives, mais plutôt que les forces changent, résultat de l'évolution des relations au sein du champ. Ainsi, non seulement les relations coévoluent avec le contexte, mais elles exercent aussi une *influence* sur l'évolution de celui-ci, car les relations requièrent des forces différentes au fur et à mesure qu'elles évoluent.

En outre, cette étude néglige aussi les rapports de pouvoir, tant au sein de la relation qu'au sein du champ institutionnel. Sharfman *et al.* (1991) analysent l'influence du champ institutionnel sur l'émergence, la consolidation et la modélisation d'une relation interorganisationnelle, laissant de côté la manière dont les acteurs négocient les rapports de

pouvoir au sein de leur relation, comment — et si — ces rapports changent au cours de l'évolution de la relation et, finalement si — et comment — les rapports de pouvoir interviennent dans l'influence du contexte en processus de modélisation de la relation.

Nous sommes de l'avis que l'approche de Gray (1989) et celle de Sharfman, Gray et Yan (1991) sont nécessaires pour étudier la négociation au sein d'une collaboration et l'influence d'un champ institutionnel sur l'évolution des relations interorganisationnelles. Néanmoins, nous arguons, à l'instar de Pasquero (1991 : 55), que ces études se centrent sur le « processus » de formation de la relation au détriment de l'étude du « contenu » de la relation. Par « contenu » nous entendons les enjeux sociaux, économiques ou politiques qui mènent les acteurs à collaborer et à résoudre les conflits d'intérêt suscités par ces enjeux; mais aussi, et surtout, comment les acteurs négocient les rapports de pouvoir entre eux. Les manquements de ces approches à cet égard représentent, à notre avis, une limitation importante, puisque « le contenu » de la collaboration fait référence justement aux rapports sociaux, lesquels sont largement sous-estimés dans les analyses précédentes.

Dans une autre étude, Phillips, Lawrence et Hardy (2000) proposent eux aussi, une théorie qui intègre celle de la collaboration (Gray, 1989) et l'approche institutionnaliste de DiMaggio et Powell (1991). Ces auteurs construisent un modèle d'analyse sur les relations interorganisationnelles en tenant compte des acteurs, de l'exercice du pouvoir dans leurs négociations et de leurs champs institutionnels.

Parmi les apports importants de cette approche l'on trouve, d'une part, l'intégration de l'analyse des rapports de pouvoir entre les acteurs au sein même de la négociation interorganisationnelle et, d'autre part, l'analyse de la relation dialectique entre la relation interorganisationnelle et les champs institutionnels des acteurs. Pour ce faire, Phillips *et al.* (2000) s'inspirent de Gray (1989) pour définir la collaboration comme un processus de négociation où les acteurs produisent et reproduisent des règles institutionnelles. De plus, les nouvelles règles qui résultent de la négociation peuvent influencer les champs institutionnels des acteurs :

> *This is not to suggest that these processes will necessarily be associated with the direct implementation of collaborative actions, but rather that they will indirectly affect the evolution of institutional fields through the diffusion and institutionalization of practices and ideas emanating from the collaboration* (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 : 37).

C'est ainsi que l'on peut analyser la dialectique entre la relation interorganisationnelle et le champ institutionnel mais, surtout, que l'on peut analyser les rapports de pouvoir tant au sein de la relation que dans le passage entre la relation et les champs institutionnels. Nous avons reproduit le modèle institutionnaliste de la collaboration selon Phillips, Lawrence et Hardy (2000) dans la figure 2.3 à la page 89.

En effet, le pouvoir est conçu par Phillips *et al.* (2000) comme une ressource que les acteurs utilisent au sein de leurs négociations afin de défendre leurs intérêts, mais aussi dans leurs champs institutionnels afin d'influencer, par l'entremise des forces de l'isomorphisme institutionnel, le processus d'institutionnalisation des nouvelles règles émergeantes de la relation :

> We *take the position that the diffusion of rules and practices from a collaboration to an institutional field will depend on the power of the members of the collaboration in their institutional field as determined by their*

> *ability to effect coercive, mimetic or normative isomorphism* (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 : 37).

Ainsi, les acteurs peuvent utiliser jusqu'à trois types de pouvoir pour influencer la négociation et défendre leurs intérêts au sein de leur relation. Pour ce faire, Phillips *et al.* (2000) identifient trois sources de pouvoir : le contrôle des ressources critiques, l'autorité formelle, et la légitimité discursive. Premièrement, les ressources critiques représentent les ressources techniques et financières, le savoir-faire et d'autres ressources. Lorsque ces ressources sont concentrées dans une organisation, elles deviennent une source de pouvoir pour celle-ci par rapport aux autres organisations qui en ont besoin. Deuxièmement, l'autorité formelle est définie comme étant le droit reconnu et légitime d'une instance à prendre une décision. Dans le contexte d'une relation interorganisationnelle, ce droit revient à une instance en particulier, comme par exemple une organisation gouvernementale. Enfin, la légitimité discursive représente le pouvoir des organisations d'influencer un processus de construction sociale, particulièrement lorsque les organisations ne possèdent ni ressources critiques ni autorité formelle. Toutefois, ces organisations peuvent parler légitimement soit sur des enjeux, soit au nom d'autrui (Hardy et Phillips, 1998 : 219).

D'autre part, la production et la reproduction des règles institutionnelles au sein de la collaboration peuvent avoir un impact dans les champs institutionnels des acteurs, selon la capacité de ceux-ci à exercer leur pouvoir pour institutionnaliser les nouvelles règles dans leur champ. Dans ces circonstances, les acteurs peuvent utiliser un autre type de pouvoir, soit les forces de l'isomorphisme institutionnel :

> *The processes of reproduction, innovation and translation are conceptualized as occurring within the collaboration, only affecting the institutional fields of members contingent on the ability of members to effect institutional change — their power* vis-à-vis *the institutional field* (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 : 37).

Ainsi, la conceptualisation du pouvoir selon la théorie de Phillips *et al.* (2000) se résume à une ressource essentielle dont les acteurs se servent à trois étapes de la dynamique interorganisationnelle : 1) pour assurer leur capacité de négociation dans la relation, 2) pour produire et reproduire de nouvelles règles institutionnelles et 3) pour transférer celles-ci à leurs propres champs institutionnels.

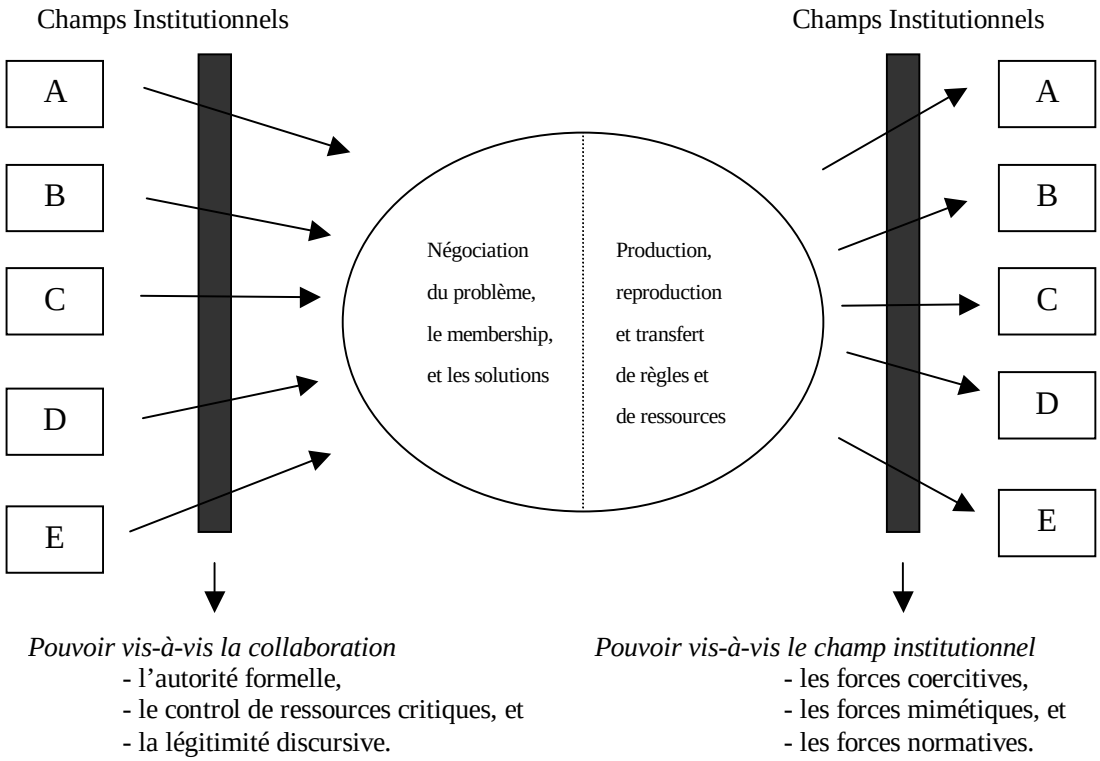


Figure 2.3 Le contexte institutionnel de la collaboration selon Phillips, Lawrence et Hardy (2000 : 30)

À notre avis, cette perspective apporte plusieurs réponses aux questions négligées par les autres analyses que nous avons jusqu'ici étudiées dans cette section. Premièrement, l'analyse de Phillips, Lawrence et Hardy enrichit la théorie de la collaboration (Gray, 1989) en définissant la collaboration comme un espace de négociation des rapports de pouvoir entre les acteurs et de production des nouvelles règles institutionnelles. Ainsi, à la lumière de leur théorie, la collaboration est un espace d'action dont le contenu contribue au processus d'institutionnalisation de nouvelles règles, dans un contexte typiquement déstructuré et sous-organisé, comme celui d'une relation interorganisationnelle.

Deuxièmement, Phillips, Lawrence et Hardy (2000) proposent une perspective qui complète aussi l'analyse de Sharfman, Gray et Yan (1991). En effet, comme nous l'avons mentionné, ces derniers concluent que les relations interorganisationnelles changent et coévoluent avec leur champ institutionnel, mais sans expliquer pour autant comment le contexte institutionnel est affecté et transformé par les changements émergeant des relations interorganisationnelles. Leur analyse demeure axée sur la relation interorganisationnelle qui change en réponse aux pressions externes à la relation. Or, la théorie de Phillips *et al.* (2000) aide à mieux comprendre l'impact du champ institutionnel sur les relations interorganisationnelles et vice versa. En effet, en incluant la notion de pouvoir à deux niveaux, soit celui de la relation et celui des champs institutionnels, Phillips *et al.* expliquent, d'une part, comment les acteurs ont le pouvoir d'influencer leur relation et, d'autre part,

comment ils peuvent utiliser les forces de l'isomorphisme institutionnel comme une autre source de pouvoir afin de changer les règles institutionnelles dans leurs propres champs. Ainsi, les acteurs participent d'abord au processus de production et de reproduction des règles institutionnelles au sein de leur relation puis, en utilisant les forces mimétiques, coercitives ou normatives, ils peuvent transférer les nouvelles règles et ressources institutionnelles à leurs propres champs.

En corollaire, la revue de littérature sur les approches institutionnalistes des relations interorganisationnelles que nous avons présenté jusqu'ici représente un cadre de référence non négligeable pour saisir notre sujet de recherche. Nous nous sommes arrêté au choix de certains concepts afin de construire notre cadre théorique de référence que nous présentons dans la section suivante.

2.4 La construction d'un cadre théorique institutionnaliste et politique

D'entrée de jeu, rappelons notre question de recherche :

> *Comment* les acteurs du Nord et du Sud font-ils pour construire leurs relations de partenariat dans un environnement caractérisé par des rapports de pouvoir inégaux ?

Nous pouvons distinguer trois composantes fondamentales dans cette question, il s'agit premièrement de la place des acteurs au centre de la dynamique interorganisationnelle Nord-Sud. Deuxièmement, les rapports de pouvoir, qui constituent un concept incontournable dans notre étude car il est impossible de ne pas analyser les rapports de pouvoir lorsqu'on cherche à étudier le processus de construction des relations Nord-Sud; et finalement la contextualisation des organisations et de leurs relations dans un environnement sociopolitique qui est à la fois local (c'est-à-dire Nord et Sud), et international (c'est-à-dire Nord-Sud).

Dans cette optique, les approches institutionnalistes des relations interorganisationnelles, particulièrement celle de Phillips, Lawrence et Hardy (2000), permettent d'inclure les acteurs qui construisent les relations interorganisationnelles, notamment les relations de partenariat Nord-Sud. Même si ces auteurs s'inspirent de DiMaggio et Powell (1991) qui centrent, pour leur part, leur analyse sur le processus d'institutionnalisation des organisations (*ibid.* : 13), Phillips *et al.* (2000) vont plus loin en expliquant que les acteurs ne s'adaptent ni inconsciemment ni simplement au processus d'institutionnalisation. De plus, Phillips *et alli*, proposent un modèle selon lequel les acteurs jouent un rôle central dans le processus d'institutionnalisation puisqu'ils exercent leur pouvoir au sein de la relation, ils façonnent des règles institutionnelles, ils en reproduisent et en produisent de nouvelles au sein de leur relation, et, finalement, ils utilisent leur pouvoir pour influencer l'institutionnalisation de nouvelles règles dans leurs champs institutionnels. Nous retenons ce modèle comme cadre de référence dans cette thèse, en ce sens qu'il permet d'expliquer le rôle des acteurs dans la production de nouvelles règles institutionnelles au sein d'une relation interorganisationnelle qui est, elle-même, ancrée dans un environnement sociopolitique donné.

Deuxièmement, dans cette dynamique, le rôle des acteurs est étroitement lié au pouvoir qu'ils détiennent tant dans leur champ que dans la relation interorganisationnelle. Ainsi, en tenant compte des rapports de pouvoir, l'approche de Phillips, Lawrence et Hardy (2000) nous permet d'analyser les sources de pouvoir et les forces de l'isomorphisme institutionnel que les acteurs utilisent au sein de la relation et au sein de leurs champs institutionnels. Nous pouvons ainsi examiner la relation de pouvoir interne et externe aux relations

interorganisationnelles, et la dynamique au sein du champ institutionnel des acteurs en tant que source de pouvoir. À notre avis, cela constitue l'une des contributions fondamentales de l'analyse institutionnaliste à l'étude des relations interorganisationnelles — et un atout particulier pour notre thèse.

Toutefois, Phillips, Lawrence et Hardy (2000) font référence au pouvoir en tant que ressource utilisée par les acteurs dans la structuration des règles institutionnelles. Cette ressource est prédéterminée par les champs institutionnels des acteurs. Cela signifie que le pouvoir peut être défini dans un sous-secteur de la société, notamment un secteur d'activité économique, un secteur professionnel ou une société nationale (DiMaggio et Powell, 1991 : 13). Nous arguons qu'il existe un pouvoir déterminé dans une société et un autre type de pouvoir déterminé dans un sous-secteur de la société, mais il existe aussi un troisième type de pouvoir : une ressource individuelle, déterminée par les capacités et les habiletés spécifiques des individus.

Nous définissons donc le pouvoir déterminé dans la société comme un pouvoir *macrosocial*. Au sens large du terme, cela traduit les rapports de pouvoir Nord-Sud qui déterminent l'inégalité de pouvoir existant entre les acteurs des relations que nous étudions ici. Nous définissons le pouvoir *mesosocial*, comme le pouvoir déterminé dans un sous-secteur de la société. Il traduit le pouvoir que les acteurs héritent de leurs champs institutionnels spécifiques et s'expriment notamment en termes de ressources critiques, de savoir-faire, de réseaux sociaux, etc. C'est ici que se situent à notre avis les deux formes de pouvoir que Phillips *et al.* (2000) attribuent aux acteurs, soit, d'une part, l'autorité formelle, les ressources critiques et la légitimité discursive, et, d'autre part, les forces de l'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique.

Enfin, la troisième forme de pouvoir, que nous définissons comme le pouvoir *microsocial*, consiste en un pouvoir interpersonnel et représente la capacité déployée par un acteur dépendant « de l'imprévisibilité de son comportement et du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude importante pour la réalisation des objectifs » (Crozier, 1963 : 7). À l'instar de Crozier, nous ne définissons pas le pouvoir microsocial comme un pouvoir lié à la position de l'acteur dans la hiérarchie d'une organisation ou au niveau de la société. À notre avis il s'agit plutôt d'un pouvoir exercé par les acteurs, individuellement, lorsque l'un est en relation avec l'autre. Cela équivaut, dans notre cas, à un pouvoir qui n'est pas nécessairement lié à la position des acteurs dans leur champ institutionnel, ou au fait que l'acteur soit du Nord ou du Sud, mais plutôt aux capacités individuelles, intellectuelles et affectives de celui-ci, au rôle que les acteurs exécutent dans la relation interorganisationnelle et, surtout, à la relation de confiance, de réciprocité et de solidarité qui peut exister entre les acteurs au sein d'une relation Nord-Sud. Bref, même si les acteurs agissent dans un contexte spécifique de rapports de pouvoir inégaux, chacun d'entre eux détient un pouvoir individuel représenté par son autonomie et sa stratégie propres pour atteindre les objectifs qu'il partage avec son interlocuteur (Crozier, 1963 : 224).

Ayant une forme de pouvoir individuelle, les acteurs dans une relation interorganisationnelle font des efforts de concession afin d'atteindre des objectifs communs, voire afin d'arriver à un compromis relativement satisfaisant pour les parties. Ce compromis n'élimine cependant pas les rapports de pouvoir entre les parties, au contraire; ce compromis est plutôt le produit d'une négociation où les acteurs dominants imposent des règles conformes à leurs intérêts mais qui doivent être acceptées par les autres acteurs. Ainsi, dans la foulée de Bélanger et Lévesque (1992 : 82), nous arguons que le compromis, tout en contenant la conflictualité des rapports de pouvoir, se traduit en une série de normes, reconnues et légitimes, qui

définissent les mécanismes de prise de décision et les responsabilités respectives dans une relation Nord-Sud. Bref, les rapports de pouvoir sont contenus dans un processus d'arbitrage au niveau microsocial défini mutuellement par les acteurs dans une relation de coopération internationale.

Finalement, la troisième composante de notre question de recherche : la contextualisation, signifie tenir compte de l'environnement sociopolitique des organisations lors de l'étude d'une relation interorganisationnelle dans un contexte Nord-Sud (voire représentation graphique dans la figure 2.4, à la page suivante). Nous cherchons à conceptualiser le processus de construction des relations interorganisationnelles en tenant compte à la fois du contexte des organisations au Nord et au Sud, et du contexte international Nord-Sud de la relation. Et ce parce que les acteurs de la coopération internationale construisent leurs relations Nord-Sud tout en gardant un lien d'appartenance à leurs champs institutionnels locaux, au Nord pour les uns et au Sud pour les autres.

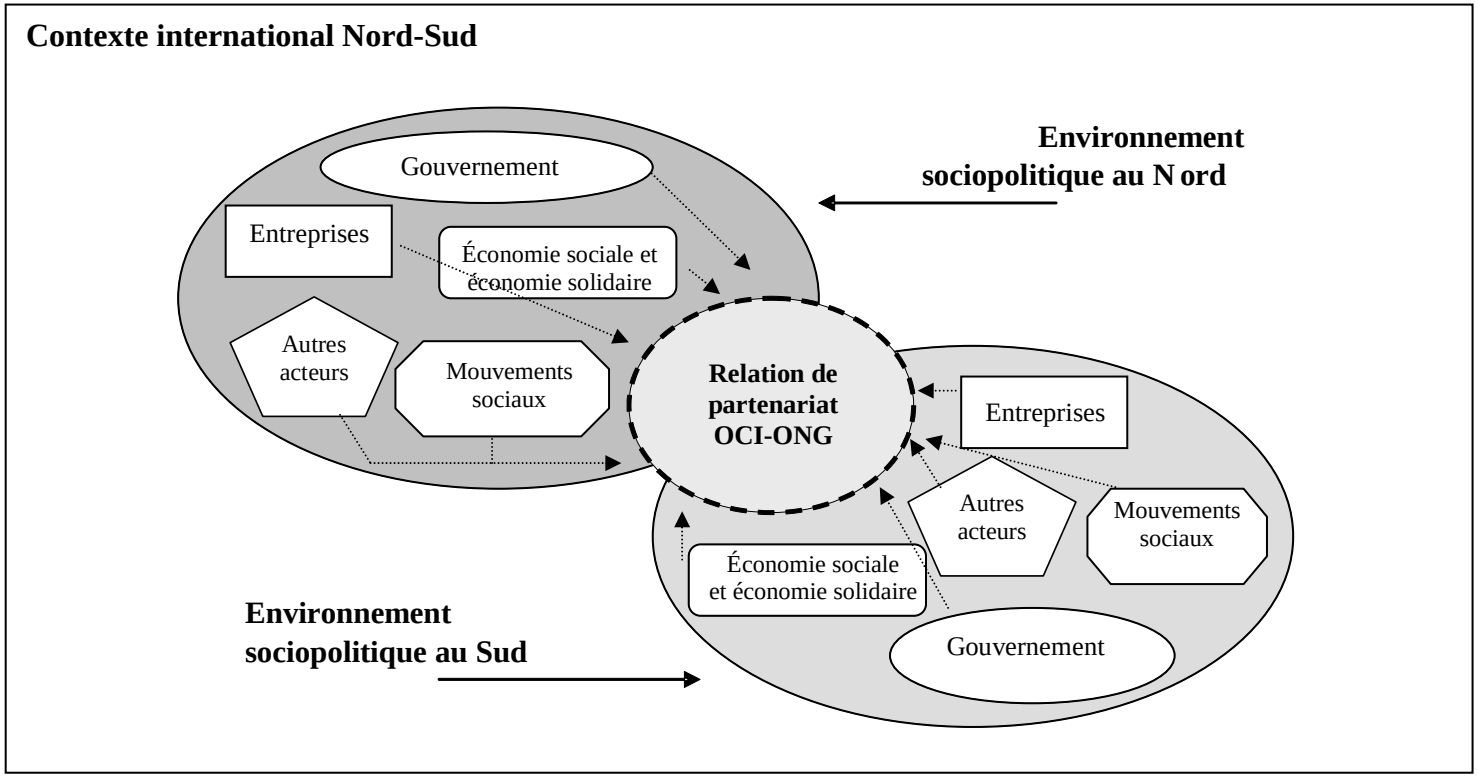


Figure 2.4 Les relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale et leur environnement sociopolitique

2.4.1 Les concepts de base

En résumé, les concepts de base de notre cadre théorique nous permettront de saisir notre objet d'étude tout en tenant compte des composantes fondamentales de notre question de recherche. Nous présentons succinctement les concepts dans le tableau 2.2 ci-dessous.

Tableau 2.2 : Les concepts de base pour l'analyse des relations interorganisationnelles Nord-Sud, dans le secteur de la coopération internationale

Concepts	Niveaux d'analyse	Objet d'analyse
Rapports de pouvoir Nord-Sud - Forces de l'isomorphisme institutionnel - Ressources critiques, autorité formelle ou légitimité discursive Champs institutionnels	Macrosocial Mesosocial Microsocial Nord Sud	Rapports de pouvoir Nord-Sud Pouvoir hérité et utilisé dans l'environnement sociopolitique des organisations Rapports de pouvoir au sein de la relation interorganisationnelle Ensemble d'acteurs (individuels ou organisationnels) qui interagissent directement et indirectement avec les acteurs de la relation interorganisationnelle

Ces concepts représentent une référence théorique qui nous servira pour interroger nos données au moment de notre analyse. Et compte tenu du choix méthodologique que nous expliquerons dans le chapitre suivant, nous interrogerons aussi ces concepts à partir de nos données.

Conclusion

Les relations interorganisationnelles ont suscité beaucoup des recherches depuis les années 1960. Tel que nous l'avons expliqué plus haut, lorsqu'on veut aborder les relations interorganisationnelles Nord-Sud, l'analyse des rapports de pouvoir est particulièrement importante, tout comme l'environnement sociopolitique des organisations afin de saisir les répercussions institutionnelles de l'environnement sur les relations et vice versa.

Les études que nous avons présentées ont contribué à enrichir la théorie interorganisationnelle à trois niveaux. Premièrement, les chercheurs ont découvert que les outils d'analyse conçus pour l'étude de l'environnement interne des organisations n'étaient pas appropriés pour l'étude du phénomène interorganisationnel. Deuxièmement, l'étude des relations interorganisationnelles a amené les chercheurs à s'intéresser de plus en plus à l'environnement externe des organisations. Troisièmement, l'objet des études a été déplacé d'un niveau micro-organisationnel à un niveau macro-organisationnel ou institutionnel; où, en

outre, la conceptualisation de l'environnement des organisations inclut divers types d'acteurs qui affectent directement ou indirectement la relation et vice versa.

En tenant compte de notre sujet d'étude, nous avons analysé l'approche institutionnaliste de DiMaggio et Powell (1990), particulièrement les concepts de base de cette théorie, soit les champs institutionnels et les forces de l'isomorphisme institutionnel. Nous avons vu comment ces concepts permettent de saisir l'ancrage des organisations dans leur contexte particulier, ainsi que l'influence de cet ancrage sur leurs relations interorganisationnelles. Finalement, la théorie de DiMaggio et Powell et celle de la collaboration de Gray (1989) ont été magistralement réunies par Phillips, Lawrence et Hardy (2000) en une nouvelle approche institutionnaliste des relations interorganisationnelles.

À partir des études institutionnalistes que nous avons étudiées, nous avons dégagé quelques concepts de base afin de construire un cadre théorique institutionnaliste et politique. Notre cadre théorique nous permettra ainsi, premièrement, de contextualiser l'analyse des relations interorganisationnelles dans l'environnement sociopolitique des organisations participantes, deuxièmement, d'inclure les acteurs au cœur du processus de construction des relations interorganisationnelles; et, en troisième lieu, d'intégrer l'analyse du contenu des relations interorganisationnelles, c'est-à-dire l'analyse des rapports de pouvoir dans la dynamique interorganisationnelle.

Nous présenterons dans le chapitre suivant les questions de recherche que nous avons dégagées à la fois de la problématique générale de cette thèse et de notre cadre théorique. Nous présenterons aussi notre positionnement épistémologique et notre stratégie méthodologique.

Chapitre III

La démarche méthodologique

Après avoir brièvement rappelé nos questions de recherche, nous exposerons notre positionnement épistémologique et notre démarche méthodologique. Enfin, nous terminerons par une description de notre corpus de données.

3.1 Les questions de recherche

Notre objectif dans cette thèse est de rendre compte de la façon dont les acteurs du Nord et du Sud construisent leurs relations de partenariat dans le domaine de la coopération internationale et, plus précisément, dans un contexte international de rapports de pouvoir inégaux.

Les relations interorganisationnelles entre les OCI et les ONG ont facilité depuis plus de trente ans la création d'un espace de dialogue, de négociation et de partage de responsabilités et d'objectifs entre les acteurs. Cela requiert la recherche inlassable, de part et d'autre, d'une convergence de leurs missions, de leurs visions, de leurs stratégies et de leurs politiques afin de démontrer aux bailleurs de fonds, aux membres, aux donateurs et au public en général que leur partenariat est bâti sur des idéaux communs et durables. Le partenariat est ainsi devenu un outil commun de planification et d'imputabilité partagée, mais il n'abolit pas pour autant l'inégalité des rapports de pouvoir entre les acteurs.

Ayant des intérêts antagonistes et des visions différentes du développement, les acteurs du Nord et du Sud ont su faire des concessions pour travailler ensemble, bref, ils ont fait des compromis. Aujourd'hui, le compromis entre les acteurs du Nord et du Sud pourrait se refléter dans la relation partenariale, où les acteurs négocient les termes de leur collaboration sur une base vraisemblablement égalitaire. Compte tenu du caractère inégalitaire de leurs rapports, prétendre établir un partenariat ne correspond-il à un paradoxe ? Et pourtant, au-delà du contexte des rapports inégaux Nord-Sud, des acteurs du Nord et du Sud ont tout de même réussi à dépasser la rhétorique égalitariste et la culpabilité néocolonialiste pour mettre sur pied des relations vraisemblablement partenariales au service du développement. Plusieurs questions s'imposent donc quant aux relations entre ces acteurs : par exemple, s'agit-il de véritables partenariats ? Quelle est leur définition du partenariat ? Enfin, et surtout :

> *Comment* les acteurs du Nord et du Sud font-ils pour construire leurs relations de partenariat dans un environnement caractérisé par des rapports de pouvoir inégaux ?

Il faut rappeler que les relations dans le secteur de la coopération internationale ont été construites, entre autres, par des acteurs de l'économie sociale et de l'économie solidaire au Nord et au Sud. Ce sont des organisations issues des mouvements sociaux — coopératif, mutualiste ou syndical — qui travaillent étroitement avec les mouvements locaux — de femmes, d'environnementalistes, d'altermondialistes, etc. D'une part, ces organisations sont ancrées dans leur propre contexte sociopolitique et, d'autre part, elles articulent les liens internationaux entre les mouvements sociaux. De plus, sachant que les acteurs de l'économie sociale du Nord travaillent en partenariat principalement avec les organisations de l'économie sociale des pays du Sud, et sachant que les acteurs de l'économie solidaire du

Nord privilégient les partenariats avec leurs homologues du Sud, nous nous demandons si ces acteurs négocient différemment les rapports de pouvoir Nord-Sud selon qu'ils se trouvent au creuset de l'économie sociale ou de l'économie solidaire. Plus précisément :

> Les acteurs de la coopération internationale construisent-ils des relations de partenariat Nord-Sud *différemment* selon qu'ils se trouvent au creuset de l'économie sociale ou de l'économie solidaire ?

En tenant compte de l'ancrage sociopolitique de ces organisations au niveau local, des relations au niveau international et des rapports de pouvoir inégaux structurant les relations Nord-Sud, notre analyse des relations interorganisationnelles requiert non seulement une perspective institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1991; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000), mais aussi une perspective politique (Phillips et alli , 2000; Crozier, 1963).

Notre perspective institutionnaliste s'avère dialectique en ce sens que les acteurs jouent un rôle important dans la construction, l'interprétation et la transformation des institutions. Cela signifie que l'environnement sociopolitique a une influence sur les acteurs et sur leurs relations, et vice versa. Ceci dit, deux questions s'imposent en ce qui a trait à l'influence de l'environnement sociopolitique sur les relations de partenariat :

> - Quels sont les acteurs contextuels[9] qui influencent les organisations du Nord et du Sud en coopération internationale ?
> - Quel est le type d'influence de ces acteurs sur les organisations de coopération internationale du Nord et du Sud ?

En outre, notre perspective politique inclut l'analyse des rapports de pouvoir. Mais le pouvoir ici n'est pas un facteur exogène aux organisations et à leurs relations, c'est plutôt un élément endogène aux relations Nord-Sud, au même titre que les valeurs et les comportements des acteurs. À ce titre, nous avons conçu le pouvoir comme un enjeu social que mettent en évidence les composantes idéologiques sous-jacentes aux relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale, tant au niveau Nord-Sud qu'aux niveaux relationnel et interpersonnel. Cela nous impose les deux questions suivantes :

> - Quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ?
> - Comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ?

En résumé, notre question de recherche a été dégagée de la problématique des relations de partenariat dans un contexte de rapports inégaux de pouvoir Nord-Sud. Par la suite, les caractéristiques particulières des organisations faisant partie des relations de partenariat que nous étudions, issues de l'économie sociale et de l'économie solidaire, nous ont inspiré une première sous-question de recherche sur les modèles de partenariat Nord-Sud en coopération internationale. Enfin, notre cadre théorique nous a inspiré aussi deux sous-questions de recherche. La première est liée au contexte institutionnel des organisations au Nord et au Sud, et la deuxième est liée aux rapports de pouvoir entre les acteurs du Nord et du Sud. Ces questions sont présentées dans le tableau 3.1 ci-dessous.

Armée des concepts théoriques présentés à la fin du chapitre précédent et de nos questions de recherche, nous avons entrepris la cueillette et l'analyse de données. Mais avant de nous

[9] Nous comprenons ici un « acteur contextuel » comme étant un acteur dans l'environnement sociopolitique des OCI et des ONG, ayant une influence particulière sur ces organisations et sur leurs relations Nord-Sud.

pencher sur la description de la constitution du corpus, nous expliquerons d'abord notre positionnement épistémologique et notre démarche méthodologique.

Tableau 3.1 : La question de recherche et les sous questions

La Question de recherche

Comment les acteurs du Nord et du Sud font ils pour construire leurs relations de partenariat dans un environnement caractérisé par des rapports de pouvoir inégaux ?

LES SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE

1. Les acteurs de la coopération internationale construisent-ils des relations de partenariat Nord Sud différemment selon qu'ils se trouvent au creuset de l'économie sociale ou de l'économie solidaire ?

2.1 Quels sont les acteurs contextuels qui influencent les organisations du Nord et du Sud en coopération internationale ?

2.2 Quel est le type d'influence de ces acteurs sur les organisations de coopération internationale du Nord et du Sud ?

3.1 Quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord Sud ?

3.2 Comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ?

3.2 Le positionnement épistémologique

D'entrée de jeu, la nature du phénomène que nous étudions ici nous impose une étude de nature exploratoire. En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut, la construction des relations de partenariat dans le secteur de la coopération internationale est un phénomène peu connu et peu étudié en gestion, en coopération internationale et en économie sociale.

De plus, les acteurs sont au cœur des relations de partenariat Nord-Sud que nous étudions. Plus précisément, nous nous demandons comment ils ont construit ces relations qu'on qualifie aujourd'hui de partenariats. Toutefois, il ne nous était pas possible dans le cadre de cette thèse d'entreprendre une étude longitudinale s'étendant sur plusieurs années pour saisir le processus de construction d'un partenariat. Nous avons donc privilégié l'analyse des représentations sociales des acteurs du Nord et du Sud — en d'autre mots, l'analyse des représentations que les acteurs se font de leurs relations, en tenant compte à la fois de leurs contextes spécifiques au Nord et au Sud, et du contexte international de leurs relations.

Tant la nature exploratoire que l'analyse des représentations sociales se concilient très bien avec la dimension herméneutique de notre recherche. En effet, l'herméneutique rend compte du va-et-vient entre la partie et le tout en tant que processus de compréhension d'un phénomène. En tant que méthodologie, l'herméneutique constitue un outil d'interprétation et d'appropriation de la signification et du rôle de la signification dans le processus de construction des organisations, de leurs relations et de leurs environnements (Bleicher, 1994; Miles et Huberman, 1994; Phillips et Brown, 1993).

L'herméneutique ne cherche pas à reconstruire le passé mais plutôt à comprendre l'ancrage d'un problème particulier dans le contexte actuel. Notre recherche sur les relations interorganisationnelles se situe dans le courant de pensée herméneutique en ce sens que nous voulons comprendre la construction des relations de partenariat à partir des actions qui contiennent à la fois leur historicité et leur ancrage présent dans un environnement sociopolitique donné. En effet, « *hermeneutic thought points to the situatedness of all activity within a particular interpretive framework. As such it draws our attention to the presuppositions, and limitations, of all forms of thought and social practice* » (Belicher, 1994 : 259).

Les actions des acteurs sont ancrées dans un contexte historique donné et un environnement sociopolitique spécifique — et influencées par ceux-ci —, et leurs représentations rendent compte de leurs façon d'interpréter la vie quotidienne, l'environnement sociopolitique, les relations et leur comportement. Regardons brièvement ce que nous entendons spécifiquement par représentations sociales.

3.2.1 Les représentations sociales

Les représentations sociales sont les reflets mental et intellectuel de quelque chose, d'une personne, d'une pensée ou d'une situation. Selon Jodelet (1989), les représentations sociales renferment une richesse phénoménale d'éléments informatifs, cognitifs, idéologiques, normatifs, des croyances et des valeurs, des attitudes et des opinions, etc. C'est cette « totalité signifiante », repérée aux actions des acteurs, qui est au centre de l'investigation scientifique. La représentation sociale est « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourrant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989 : 53).

Ce sont des représentations à la fois individuelles et collectives. Les représentations individuelles sont, forcément, propres à chaque individu et elles sont le reflet de la conscience de chacun. Toutefois, elles représentent aussi l'ancrage social de l'individu, son contexte et son histoire, de sorte qu'elles sont aussi des représentations collectives. Ces dernières ne représentent pas la simple somme des représentations individuelles; au contraire, les représentations collectives correspondent au lien entre les individus, à une sorte d'expérience sociale homogène et partagée (Moscovici, 1989 : 81).

De plus, les représentations sociales rendent compte de l'expérience pratique des acteurs. Seulement, cette pratique ne fait pas référence uniquement au vécu mais aussi et surtout au cadre, aux conditions et au contexte dans lesquels elle s'est déployée. La pratique est ainsi une référence au lieu de production et de mise en œuvre de la représentation. À ce titre, la représentation est « une production idéologique associée à la pratique » (Vergés, 1989 : 412), de sorte que l'articulation entre la pratique et la représentation heuristique s'effectue par l'entremise des récits de la pratique, soit les entretiens avec les acteurs (Vergés, 1989 : 413).

Ainsi, l'étude des représentations sociales requiert l'intégration de la pratique des acteurs et des contextes social, politique et économique dans lesquels l'acteur a entrepris ses actions et produit ses représentations sociales. Ces dernières sont donc attachées au processus cognitif et idéologique non seulement de l'individu, mais aussi d'un groupe et de la société (Jodelet, 1989 : 61).

C'est le rapport des représentations aux contextes historique, politique et socioéconomique qui renvoie au statut épistémologique des représentations contribuant ainsi à la validité générale de la recherche. Cela nous intéresse particulièrement car, dans cette recherche interprétative, l'étude des représentations sociales contribue à combler l'un des critères de validité, soit la capacité du chercheur à aborder un phénomène dérivé de son contexte, de manière à ce que « la connaissance produite [doive] intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels » (Girod-Séville et Perret, 1989 : 29).

Dans cet ordre d'idées, notre démarche qui comporte une dimension inductive ou interprétative, nous permettra de partir des représentations sociales des acteurs afin d'élaborer une conceptualisation originale des relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale.

En accord avec notre perspective, notre méthodologie nous a aidé à intégrer et à interpréter les données, transformant ainsi une expérience sociale en une proposition scientifique ancrée dans les données et dans un contexte spécifique, et portant son historicité. Il s'agit d'une méthodologie inspirée de la méthode de la théorisation ancrée.

3.2.2 La méthode de la théorisation ancrée (MTA)

Dans toute démarche méthodologique, le positionnement épistémologique du chercheur et les objectifs de sa recherche orientent son choix méthodologique. Notre objectif est d'explorer un phénomène peu étudié et non pas de tester des hypothèses précises préconçues. En effet, dans le cas présent, bien que les relations de partenariat Nord-Sud n'aient pas été un sujet d'étude privilégié en gestion, nous ne pouvons tout de même pas dissocier notre recherche des études existant sur les relations interorganisationnelles et, encore moins, des approches institutionnalistes sur ces relations. Rappelons toutefois qu'il s'agit de recherches sur les relations interorganisationnelles, entre des ONG, des

organismes gouvernementaux et des entreprises privées, où l'environnement sociopolitique est le même pour toutes les organisations citées, ce qui n'est pas notre cas.

Les relations que nous étudions ici relèvent d'un même secteur, celui de la coopération internationale, et les organisations partagent un ancrage, soit en économie sociale, soit en économie solidaire, mais ces organisations se trouvent dans deux univers sociopolitiques différents, le Nord et le Sud. Par conséquent, notre cadre théorique constitue une heuristique importante pour l'examen des relations interorganisationnelles mais, loin de vouloir tester les théories existantes sur notre terrain, il nous intéresse plutôt de proposer des concepts théoriques novateurs. Ainsi, à l'instar de Charreire et Durieux (1999 : 57), notre objectif est de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts inspirés des données et inspirés des théories existantes, intégrant ainsi de nouveaux concepts dans un champ théorique donné : les relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale.

À ce titre, nous avons choisi la méthode de la théorisation ancrée (MTA) car elle nous permet justement de proposer une nouvelle conceptualisation des relations de partenariat Nord-Sud à partir des données elles-mêmes : « *A researcher does not begin a project with a preconceived theory in mind (unless his or her purpose is to elaborate and extend existing theory). Rather, the researcher begins with an area of study and allows the theory to emerge from the data* » (Strauss et Corbin, 1998 : 12).

Ainsi, la MTA fournit au chercheur les outils pour développer une heuristique sur les aspects généraux d'un phénomène, puis pour ancrer cette heuristique dans des données empiriques (Orlikowsky, 1993; Turner, 1983).

Selon ses créateurs, Glaser et Strauss (1967), le but ultime de la théorisation ancrée est, comme son nom le suggère, de générer de nouvelles théories à partir de données empiriques. Une telle proposition a constitué, dans les années 1950 et 1960, une véritable révolution méthodologique alors que la communauté scientifique attribuait beaucoup d'importance à la vérification des théories. La recherche qualitative n'était alors que « pourvoyeur » de données à être vérifiées quantitativement et la création de nouvelles théories était subordonnée à la découverte de faits et aux tests systématiques :

> *In sociology the only qualitative methods receiving much development were for the quantification of qualitative data. The assumption behind, and because of, these developments was that sociology was embarked on a straight-line course of progress towards becoming a science by virtue of quantitative verification of hypotheses* (Glaser et Strauss, 1967 : 16).

Dans ce contexte, Glaser et Strauss ont proposé une méthodologie qualitative novatrice avec laquelle de nouvelles théories pouvaient être construites empiriquement à partir d'analyses systématiques, valides et vérifiables, d'un échantillonnage de données rigoureusement choisies. De plus, la vérification n'avait pas ici le même sens que dans une démarche déductive :

> *While verifying is the researcher's principal and vital task for existing theories, we suggest that this main goal in developing new theories is their purposeful systematic generation from the data of social research. Of course verifying as much as possible with accurate evidence as possible is a requisite while one discovers and generates his theory — but not to the point where verification becomes so paramount as to curb generation* (Glaser et Strauss, 1967 : 28).

Depuis plus de trente ans, Glaser et Strauss inspirent les chercheurs dans toutes les disciplines des sciences sociales, y compris les sciences de la gestion (Locke, 2001; Bryant, 2002; Orlikowsky, 1993; Turner, 1983). Certes, quatre décennies de recherche sous-entendent aussi l'adaptation, voire l'actualisation, de la méthode aux nouveaux courants épistémologiques. Par exemple, Bryant (2002) révise les origines positivistes de la méthode à la lumière des enjeux épistémologiques d'aujourd'hui. Charmaz (2000) propose une version constructiviste de la MTA. Robrecht (1995) et Schatzman (1991) accordent la MTA et l'interactionnisme. Turner (1983) conjugue la MTA avec l'étude de cas dans la recherche organisationnelle. Enfin, Locke (2001) décrit les forces et les faiblesses de la méthode dans la recherche en gestion.

Même Strauss et Glaser, cocréateurs de la méthode, ont contribué séparément à l'évolution de celle-ci. En effet, Strauss et Corbin (1990, 1994, 1998) révisent plusieurs aspects de la méthodologie et, en prenant un virage épistémologique en consonance avec les exigences scientifiques contemporaines, se situent dans une perspective herméneutique et endossent une approche clairement interprétative. Ce virage provoque une rupture, non sans acrimonie, entre Strauss et Glaser, qui se situe plutôt dans le courant de l'induction analytique (Glaser, 1978, 1992, 1998).

Les différences entre Glaser et Strauss ont fait le sujet des plusieurs études (Bryant, 2002; Locke, 1996; Smit et Bryant, 2000; Melia, 1996). Sans vouloir nous pencher à notre tour sur ce débat, nous tenons cependant à souligner deux différences qui nous semblent fondamentales entre Strauss et Glaser. Il s'agit du rôle joué par le chercheur dans le processus d'analyse et de la façon d'analyser les données.

D'une part, Strauss et Corbin invitent les chercheurs à prendre — et aussi à reconnaître — un rôle plus actif dans l'analyse des données :

> *Interpretations must include the perspectives and voices of the people whom we study. Interpretations are sought for understanding the actions of individual or collective actors being studied. Yet, those who use grounded theory procedures share with many other qualitative researchers a distinctive position. They accept responsibility for their interpretive roles* (Strauss et Corbin, 1994 : 274).

Glaser, pour sa part, prône une attitude plus distante et indépendante des chercheurs par rapport au phénomène :

> *The first step in gaining theoretical sensitivity is to enter the research setting with as few predetermined ideas as possible […]. In this posture, the analyst is able to remain sensitive to the data by being able to record events and detect happenings without first having them filtered through and squared with preexisting hypothesis and biases* (Glaser, 1978 : 2).

D'autre part, Corbin et Strauss proposent une série de techniques d'analyse des données et d'organisation rudimentaires afin d'assurer la création de théories. Il s'agit d'un paradigme de la codification, qui aide les chercheurs à atteindre une rupture épistémologique des données à partir d'une routine d'analyse non pas linéaire mais en spirale, facilitant ainsi la création de liens entre l'interprétation, la conceptualisation et les données, tout en atteignant différents niveaux d'abstraction :

> *Coding procedures — including the important procedures of constant comparison, theoretical sampling, concept development, and their*

> *relationships — help to protect the researcher from accepting any of those voices on their own terms, and to some extent forces the researcher's own voice to be questioning, questioned, and provisional* (Strauss et Corbin, 1994 : 280).

Glaser, pour sa part, propose une analyse de données à partir d'un questionnement plus vague et peu structuré, qui permettra au chercheur de laisser émerger les théories des données, plutôt que de forcer l'émergence de théories en utilisant des procédures trop structurées.

À notre avis, les techniques d'analyse proposées par Strauss et Corbin aident les chercheurs à devenir conscients du processus d'analyse, de systématisation et de création théorique au fur et à mesure des lectures successives, ligne par ligne, de leurs corpus. Il s'agit d'une prise de conscience de l'analyse, de la systématisation et de la théorisation qui réfute le mythe que la création scientifique est un processus énigmatique, inné et, jusqu'à un certain point, occulte. Au contraire, la méthodologie de la théorisation ancrée invite les chercheurs tant à la conceptualisation qu'au bon jugement, tant à la création qu'à la responsabilisation. Les techniques de la MTA proposées par Strauss et Corbin assurent non seulement l'ancrage de théories dans les faits empiriques mais aussi l'ancrage du chercheur lui-même dans son contexte et dans son historicité :

> *Theories are embedded "in history" — historical epochs, eras, and moments are to be taken into account in the creation, judgement, revision, and reformulation of theories. The interpretative nature of grounded theories means that such conceptualizing in an intellectual process […] extends throughout the entire course of a given research project* (Strauss et Corbin, 1994 : 280).

Il s'agit d'un ancrage du chercheur qui prend une importance particulière dans cette thèse étant donné que nous avons accumulé plusieurs années d'expérience dans le secteur de la coopération internationale, tant dans la gestion et mise en oeuvre des projets de développement sur le terrain en Amérique latine, Afrique et Asie, que dans la construction des relations partenariales Nord-Sud. Concrètement, cela veut dire que, dans la réalisation de cette thèse, nous avons non seulement pris conscience du fait que plusieurs aspects de notre expérience se sont reflétés dans les données, mais aussi du fait qu'il nous fallait adopter un mécanisme d'analyse de données, notamment le logiciel Atlas.ti, qui nous a permis de réaliser la rupture épistémologique entre les faits et les expériences, afin de nous rendre au processus de conceptualisation.

Il nous faut maintenant décrire nos outils de cueillette de données, la définition des sites de recherche et, finalement, la mise en pratique de notre paradigme de codification à l'aide du programme *Atlas.ti*.

3.3 La démarche méthodologique

D'entrée de jeu, nous avons choisi l'entretien comme base documentaire de notre collecte de données. À l'instar de Vergés (1989 : 414), nous sommes de l'avis que tout questionnaire ne conduit pas nécessairement à la cueillette de représentations sociales. En effet, un questionnaire peut prendre la forme d'un sondage d'opinion qui n'est « qu'un sommaire repérage dans le paysage des idéologies ». Pour ce qui est d'un questionnaire demandant aux répondants la définition de certains concepts, c'est « une simple mesure d'acquisition des connaissances ». Ainsi, dans la recherche d'un schéma d'entrevue approprié à nos

objectifs et à notre positionnement épistémologique, nous avons privilégié les entretiens, ou les entrevues non directives. Cet outil nous a aidé à créer un espace d'échange où les acteurs ont été invités à partager leurs interprétations ainsi que leurs expériences. C'est ainsi que nous avons eu accès aux lieux de production et de mise en œuvre des représentations sociales des acteurs :

> Les discours obtenus par entretien expriment une mise en œuvre des représentations sociales dans une situation d'interlocution donnée. Si par les questionnaires nous obtenons une description un peu statique de leur structure, avec des entretiens nous devons être en mesure, d'une part, de retrouver cette structure, d'autre part, de montrer comment elle se produit dans des argumentations (Vergés, 1989 : 416).

Nous avons défini un schéma d'entrevue contenant des questions ouvertes, lesquelles font ressortir le sens que les acteurs donnent à leurs actions ainsi qu'à « leur système de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc. » (Quivy et Campenhoudt, 1995 : 196). Ce type de questions nous a permis d'atteindre le niveau de profondeur souhaité dans la réflexion des acteurs et d'accéder à leurs représentations sociales.

Nous avons aussi structuré notre schéma en tenant compte tant de la situation des répondants au sein de leur organisation que de notre objectif de recherche (Pauzé, 1984 : 28-29), de sorte que, tout en créant un espace pour que les répondants s'expriment librement, les questions ont guidé avec souplesse les témoignages des répondants qui sont demeurés dans les limites prévues par les objectifs de nos rencontres.

3.3.1 Les entretiens

En 2001, nous avons réalisé deux entrevues-tests : l'une dans une OCI québécoise, à Montréal, où nous avons rencontré le directeur des programmes pour l'Amérique latine (avril 2001), l'autre dans une ONG sénégalaise, à Dakar, financée par plusieurs OCI québécoises, où nous avons rencontré la coordonnatrice générale (juin 2001). Chacune des entrevues a duré environ quatre-vingt-dix (90) minutes et elles ont été enregistrées. Ces entrevues ont été réalisées dans le but de tester notre outil de collecte de données avant de débuter nos recherches sur le terrain.

Ces entretiens ont confirmé que notre choix d'outil de cueillette de données, soit l'entretien à questions ouvertes, était le bon. Les questions ont suscité de l'intérêt chez les répondants et les rencontres se sont déroulées dans un contexte de confiance. De plus, une première analyse des entrevues nous a confirmé la pertinence des sujets abordés, lesquels nous fournissaient une banque de données très riche pour notre recherche. Toutefois, nous avons aussi constaté que certaines questions avaient besoin d'être précisées et nous avons donc ajusté la structure du schéma d'entrevue en tenant compte de nos questions de recherche (voir annexe 1). Ainsi, nous avons inclu une première partie en guise d'introduction, qui nous a servi à expliquer l'objectif général de notre recherche et la durée approximative de l'entrevue, ainsi que le principe de confidentialité et le code d'éthique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) qui encadre notre recherche.

La deuxième partie contenait des questions générales touchant le cheminement personnel, l'expérience et le rôle des répondants au sein de l'organisation. Nous avons ensuite poursuivi avec des questions sur l'organisation (la mission, la structure et la gouvernance) et sur les relations avec d'autres organisations dans leur milieu. Nous avons voulu établir ici une passerelle entre ce qui est plus familier pour le répondant et ce qui est plus abstrait et

complexe, ce qui nous a aidé à créer un climat de confiance et à susciter la réflexion requise à l'étape suivante del'entretien.

Dans la troisième partie, nous avons abordé les questions les plus importantes de l'entrevue, c'est-à-dire les questions sur la relation avec les bailleurs de fonds, la relation de partenariat et les relations de pouvoir au sein de cette dernière. La quatrième partie concluait l'entretien en donnant l'occasion au répondant de poser ses propres questions ou de partager ses réflexions. Nous y avons aussi rappelé les engagements de confidentialité dictés par le code d'éthique de l'UQAM et l'importance des témoignages des répondants pour notre recherche.

Ainsi, les questions sur les réseaux locaux des OCI et des ONG ainsi que les questions sur les bailleurs de fonds avaient pour objectif d'identifier des acteurs contextuels qui influencent les relations de partenariat. Nous cherchions ainsi une réponse aux sous-questions de recherche suivantes : a) Quels sont les acteurs contextuels qui influencent les organisations du Nord et du Sud en coopération internationale ? b) Quel est le type d'influence des acteurs sur les organisations du Nord et du Sud en coopération internationale ?

De plus, les questions sur les relations de partenariat avaient pour objectif de comprendre comment les acteurs du Nord et du Sud produisent et reproduisent les rapports de pouvoir au sein de leur relation. Nous voulions ainsi saisir si, et comment, les OCI et les ONG négociaient leur pouvoir au sein de leur relation. Ces questions visaient une réponse aux sous-questions de recherche suivantes : a) Quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ? b) Comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ?

Par ailleurs, les entrevues-tests nous ont aussi aidé à mieux identifier les répondants au sein des organisations. Par exemple, l'entrevue de l'ONG à Dakar a été réalisée auprès d'une petite organisation (sept personnes y travaillent, incluant la coordonnatrice générale), dont la structure plutôt collégiale nous a permis d'avoir accès facilement tant à la coordonnatrice générale qu'au personnel sur le terrain. Nous avons obtenu un entretien formel avec la coordonnatrice de l'ONG mais, étant sur les lieux, nous avons également eu l'occasion de rencontrer deux chargées de projets de manière informelle. L'entretien avec la coordonnatrice générale a été très révélateur. Entre autres, nous avons appris que, dans une petite ONG (c'est-à-dire de moins de dix employés), la personne qui exerce la fonction de direction de l'ONG est aussi responsable de la recherche de financement pour l'organisme. Par conséquent, c'est la personne qui établit et qui gère les relations avec les bailleurs de fonds. De plus, dans une organisation de petite taille, le coordonnateur exerce souvent en plus les fonctions de chargé de projets sur le terrain. Quant à ceux-ci, ils sont principalement responsables des activités avec les populations cibles, mais leur expérience sur le terrain représente un atout important au moment de procéder à la planification et à l'élaboration des projets. Bref, cette expérience nous a aidée à mieux identifier les personnes à rencontrer dans les ONG du Sud, soit la personne qui dirige l'organisation et au moins une personne en charge de l'exécution des projets sur le terrain.

Quant à l'entrevue avec un chargé de programmes de développement dans une OCI à Montréal, celle-ci a été particulièrement révélatrice du fait que, même si les relations de partenariat avec un pays du Sud sont sous la responsabilité d'un chargé de programmes, il y a une équipe de travail composée de plusieurs autres chargés de programmes travaillant dans la même région, du coordonnateur de la région ou du département, du directeur de l'OCI et même du personnel en charge des activités d'éducation en matière de

développement au Canada. Ainsi, les décisions sur les relations de partenariat sont prises en tenant compte des décisions de l'équipe, ainsi que des politiques de développement de l'OCI et des politiques des bailleurs de fonds. Cette expérience s'est traduite concrètement par une redéfinition des personnes à rencontrer au sein des OCI, afin de nous assurer de rencontrer toutes les personnes directement et indirectement liées au processus de prise de décisions touchant les relations de partenariat avec les ONG dans le pays du Sud où nous allions entreprendre notre étude sur le terrain.

Ayant testé et ajusté l'outil de cueillette de données, nous nous sommes ensuite attardé au choix des sites de recherche.

3.3.2 Les sites de recherche

Nous avons réalisé le choix des sites de recherche en concordance avec le concept d'échantillon théorique de Glaser et Strauss (1967), selon lequel les sources de données sont choisies sur la base de différences et de similarités fondamentales entre elles, permettant ainsi une analyse des conditions sous lesquelles les concepts émergent et varient. En d'autres mots, le chercheur analyse les similarités et les différences entre les données afin de déterminer quel est le contexte dans lequel les concepts varient et quel est le type d'interaction entre eux.

> *This control over similarities and differences is vital for discovering categories, and for developing and relating their theoretical properties, all necessary for the further development of an emergent theory. By maximizing or minimizing differences among comparative groups, the sociologist can control the theoretical relevance of his data collection. Comparing as many differences and similarities in data as possible […] tends to force the analyst to generate categories, their properties and their interrelations as he tries to understand his data* (Glaser et Strauss, 1967 : 55).

La comparaison des groupes de données rend celles-ci plus sensibles et plus aptes à la création de théories, contribuant ainsi à la généralisation théorique qui est, dans ce cas, une inférence analytique et non pas une généralisation statistique qui s'appuie sur l'échantillon de la population (Locke : 2001; Orlikowsky, 1993; Yin, 1989). À ce titre, les résultats que nous avons visés ne servent pas à vérifier des hypothèses : ce sont plutôt des liens entre concepts identifiés par les faits « qui, par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides » (Charreire et Durieux, 1999 : 63).

En effet, l'inférence analytique repose sur le degré conceptuel de la théorie et des modèles générés empiriquement. Pour ce faire, Glaser et Strauss insistent sur l'importance de la minimisation et de la maximisation des différences dans la création de nouveaux concepts :

> Dans un premier temps on minimise les différences observées, en vue de détailler et de consolider le contenu des catégories[10]; dans un deuxième temps, on maximise ces différences, dans le but de dégager les conditions d'apparition et de variation du phénomène à l'étude (Laperrière, 1997 : 316).

Les caractéristiques de notre sujet de recherche nous ont imposé deux sites de recherche, l'un au Nord et l'autre dans un pays du Sud. Nous avons donc choisi le Québec pour représenter le Nord et le Guatemala pour représenter les pays du Sud. Par la suite, nous

[10] Le terme « catégorie », ou « catégorie conceptuelle », est utilisé dans le jargon de la théorisation ancrée pour désigner un regroupement de concepts appartenant à un même univers (Laperrière, 1997 : 315).

nous sommes penché sur le choix de deux organisations en coopération internationale au Québec, puis finalement nous avons choisi leurs partenaires au Guatemala.

Notre analyse s'est donc basée sur une comparaison à plusieurs niveaux. Premièrement, au Nord, où nous avons fait une analyse comparative de deux OCI québécoises, l'OCI1 issue de l'économie solidaire, et l'OCI2 issue de l'économie sociale. Deuxièmement, au Sud, nous avons comparé cinq organisations non gouvernementales au Guatemala rattachées à l'une ou l'autre des OCI. Enfin, nous avons comparé deux types de relations de partenariat, celui de l'OCI1 et ses partenaires et celui de l'OCI2 et ses partenaires. Nous représentons les organisations et leurs relations dans la figure 3.1 ci-dessous.

Nous expliquons ci-après les critères de choix des organisations et des répondants, tant au Nord qu'au Sud.

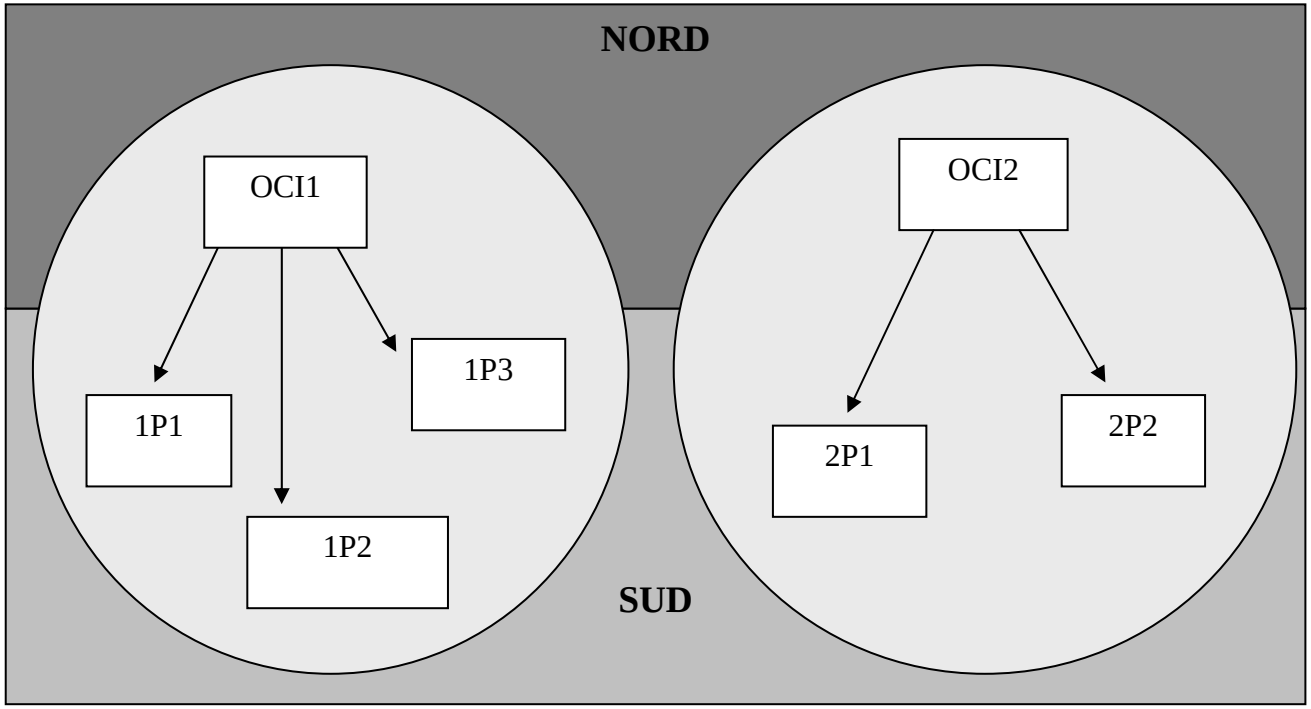


Figure 3.1 Les relations de partenariat sous étude

3.3.2.1 Au Québec

Premièrement, nous avons choisi des OCI au Québec parce qu'il existe dans cette province canadienne une tradition de coopération internationale qui date des années 1960. En effet, plus d'une cinquantaine d'OCI québécoises sont regroupées dans l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), créée en 1976.

Deuxièmement, les OCI québécoises représentent une grande diversité en matière de taille, de mode de financement, de type de membres, de pays ciblés et de mode d'intervention, entre autres. Cependant, elles se rejoignent sur deux objectifs : la promotion d'un développement alternatif, c'est-à-dire un développement économique comme moyen d'atteindre le développement social dans plus de cent pays du Sud, et l'éducation et la sensibilisation de la population québécoise en ce qui a trait aux enjeux du développement dans les pays du Sud aujourd'hui (AQOCI, 2001c).

Nous avons choisi deux OCI québécoises en tenant compte de la perspective de l'économie sociale et de l'économie solidaire, c'est-à-dire deux OCI ayant des caractéristiques similaires mais aussi des différences importantes selon qu'elles s'insèrent dans l'économie sociale ou dans l'économie solidaire. Les critères de sélection qui nous ont aidée à identifier les similitudes et les différences désirées sont les suivants : la mission, la vision, l'ancrage au Québec (c'est-à-dire le lien avec les mouvements sociaux locaux) et la stratégie d'intervention. Les deux OCI que nous avons choisie sont nommées l'OCI1 et l'OCI2 pour des raisons de confidentialité.

L'OCI1 est l'une des plus importantes OCI canadiennes. Son siège social se trouve à Québec. Fondée par l'Église catholique du Canada en 1967, elle a pour objectif d'appuyer le travail des ONG des pays du Sud et se définit aujourd'hui comme « un mouvement démocratique de solidarité internationale » (*Rapport annuel*, 1995 : 1). L'OCI1 appuie des projets en Amérique centrale depuis le début de ses opérations.

En premier lieu, ses interventions se caractérisent par le soutien des activités d'organisations dans les pays du Sud. Sauf rares exceptions, l'OCI1 n'envoie pas de coopérants, de bénévoles ou d'experts dans les pays du Sud. Ce sont plutôt les organisations locales du Sud, qui identifient les besoins, définissent les projets et les mettent en œuvre. Ces projets sont financés par l'OCI1.

En deuxième lieu, l'OCI1 n'est pas seulement un bailleur de fonds pour ses partenaires dans les pays du Sud. Elle articule et anime aussi des échanges internationaux entre les organisations partenaires au Sud et des organisations de la société civile au Nord. Pour ce faire, l'OCI1 compte sur un personnel spécialisé pour chaque région du Sud[11], personnel qui s'implique dans les activités d'éducation en matière de développement et dans les réseaux de la société civile au Canada. En effet, l'OCI1 s'est alliée aux groupes et aux coalitions pour le changement social, tant au Nord qu'au Sud, en ce qui a trait à la situation des femmes,

[11] Dans le cas de l'Amérique latine, par exemple, il y a une chargée de programmes pour l'Amérique centrale et les Antilles, un autre pour les pays andins, soit l'Équateur, le Pérou et la Bolivie, et un autre pour la Colombie, le Brésil et le Paraguay. Ces trois chargés de programmes gèrent leurs programmes en fonction des axes de travail définis selon les enjeux de chaque sous-région. De plus, ils travaillent étroitement avec le coordonnateur de la région des Amériques, qui est responsable de la recherche, de l'analyse et de l'organisation de la planification stratégique avec ses collègues.

des travailleurs, des jeunes et de l'environnement. L'OCI1 a fait partie, entre autres, du Comité québécois femmes et développement (CQFD), de l'Alliance sociale continentale (ASC) et de l'AQOCI.

En troisième lieu, l'OCI1 se situe clairement dans le secteur de l'économie solidaire, en ce sens qu'il s'agit d'une OCI dont le travail se situe à la lisière de la société civile et de l'État, c'est-à-dire entre l'aide humanitaire et l'appui aux programmes de développement dans le Sud. Ses objectifs s'insèrent dans une stratégie globale d'action politique qui se reflète par le fait que, au Nord comme au Sud, grâce à ses partenaires, l'OCI1 conteste le développement basé uniquement sur la dérégulation du marché et milite en faveur d'une vision plurielle des mécanismes d'enrichissement et de distribution de la richesse.

La deuxième organisation de coopération internationale choisie est l'OCI2. Parmi les OCI québécoises, l'OCI2 est une « institution de coopération internationale (ICI) » car elle est une « organisation associative spécialisée », selon les termes de l'ACDI. L'OCI2 rejoint les objectifs de développement et d'éducation en matière de développement des OCI québécoises, mais elle s'en distingue aussi car sa mission s'attache spécifiquement à la mise en œuvre d'un principe coopératif : l'intercoopération entre coopératives, à un niveau Nord-Sud, c'est-à-dire entre les coopératives et les mutuelles québécoises et les entreprises coopératives et associatives des pays du Sud — une mission qui reflète ses origines au sein du mouvement coopératif québécois.

L'OCI2 a été créée en 1985 par des institutions issues du mouvement coopératif et mutualiste du Québec. Aujourd'hui, l'OCI2 compte quinze institutions coopératives et mutualistes québécoises membres, et réalise sa mission en offrant un appui aux programmes de développement dans les secteurs de l'agroalimentaire, des assurances, de la foresterie, de la microfinance, du développement local, de la santé, des services funéraires, des services en milieu scolaire et plusieurs autres. Cette OCI appuie de nombreux programmes en Amérique latine, y compris l'Amérique centrale, depuis plus de quinze ans.

L'OCI2 fait indubitablement partie du secteur de l'économie sociale en ce sens qu'elle est issue du mouvement coopératif québécois, qu'elle a pour mission la mise en œuvre de l'intercoopération dans un contexte Nord-Sud et qu'elle appuie le développement coopératif dans différents secteurs socioéconomiques dans les pays du Sud. D'une part, les activités de l'OCI2 et les activités de ses partenaires s'insèrent dans un projet essentiellement socioéconomique car les membres des coopératives au Nord et au Sud doivent assurer la performance économique de l'entreprise coopérative. D'autre part, il s'agit d'un projet alternatif car la performance économique assure l'atteinte de l'objectif social, soit l'amélioration des conditions de vie des membres et de leurs familles.

L'OCI2 développe des relations de partenariat avec les organisations du Sud, mais articule aussi des partenariats directs entre ces dernières et ses institutions membres, contribuant ainsi au renforcement du réseautage coopératif Nord-Sud, Sud-Nord. En outre, au niveau international, l'OCI2 participe et appuie la participation de ses partenaires aux activités de l'Alliance coopérative internationale et d'autres réseaux qui rejoignent les objectifs des coopératives spécifiquement et de l'économie sociale en général. Enfin, l'OCI2 exécute ses propres programmes de développement, c'est-à-dire qu'elle emploie des gestionnaires de programmes, des coopérants et des experts sur le terrain. De plus, elle appuie les programmes de développement des organisations partenaires, comme les fédérations et les confédérations coopératives, mais aussi, entre autres, les associations de producteurs.

Mentionnons enfin qu'il s'agit de deux organisations ancrées dans la société québécoise, l'une créée par le mouvement coopératif québécois et l'autre issue d'un réseau de militants[12] au Québec et au Canada, dans le giron de l'Église catholique canadienne. Nous représentons les caractéristiques des deux OCI retenues dans le tableau 3.2 ci-après.

[12] Un grand nombre de groupes religieux et laïques, de jeunes, de travailleurs et de travailleuses font partie de coalitions pour la justice sociale, l'équité entre les sexes, le développement durable, etc.

Tableau 3.2 Caractéristiques des organisations du Nord

	Critères de séléction	L'OCI1 L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE	L'OCI2 L'ÉCONOMIE SOCIALE
Caractéristiques partagées	Ancrées dans un mouvement social au Nord	Mouvement des militants pour la justice sociale	Mouvement coopératif
	Mission	La prise en charge des populations par elles mêmes	La prise en charge des populations par elles mêmes à travers la coopération
Caractéristiques distinctes	Membership	Individus et représentants du clergé	Institutions coopératives et mutuelles
	Vision de développement	Sociopolitique	Socioéconomique
	Stratégie d'intervention	- Appui aux groupes locaux et articulation des réseaux de la société civile - Éducation au développement auprès du public canadien	- Exécution des programmes, appui aux projets des groupes locaux, articulation des réseaux coopératifs et de l'économie solidaire - Éducation au développement auprès de son membership.

Ces deux OCI ont une expérience d'au moins dix (10) ans dans la région de l'Amérique centrale, ce qui nous a permis de retracer l'histoire des relations de partenariat dans les contextes local et international. En outre, elles se trouvent dans les mêmes pays de l'Amérique centrale et leurs projets touchent autant le milieu rural que le milieu urbain. Enfin, ces organisations sont engagées dans l'éducation en matière de développement auprès du public québécois pour l'une, et auprès de ses membres pour l'autre.

Même si l'OCI1 est dédiée au développement sociopolitique et l'OCI2 est centrée spécifiquement sur le développement socioéconomique, il n'en demeure pas moins que toutes deux appuient le développement coopératif à deux niveaux. D'une part, l'OCI1 soutient la formation d'un tissu sociopolitique de base sur lequel les populations locales bâtissent leurs propres organisations. Dans plusieurs cas, ces populations choisissent une formule coopérative pour mener à bien leurs projets de développement. C'est ainsi que le financement de l'OCI1 appuie indirectement et parfois directement le développement coopératif à un niveau embryonnaire. L'OCI2, pour sa part, encourage le développement coopératif au niveau du renforcement institutionnel et organisationnel des fédérations et des confédérations coopératives d'un pays donné. De plus, l'OCI2 finance aussi le développement coopératif à la base par le biais des programmes qu'elle exécute directement sur le terrain.

Enfin, nous aimerions souligner que nous avons déjà travaillé dans le domaine de la coopération internationale et que nous avons eu l'occasion de travailler avec les deux OCI retenues. Cela nous a aidé à établir une relation de confiance avec les répondants au moment des entretiens. Par ailleurs, les répondants des deux OCI ont démontré leur intérêt et leur ouverture envers la recherche en étant disponibles pour les entretiens et en aidant aux différentes étapes de la recherche, notamment en facilitant l'accès aux documents organisationnels (rapports, projets, documents d'analyse, etc.), et en aidant au choix de leurs partenaires guatémaltèques les plus appropriés à la présente recherche.

3.3.2.2 Dans les pays du Sud

Nous avons choisi la région de l'Amérique centrale d'une part parce que les pays qu'elle regroupe ont été la cible des projets et des programmes de développement des OCI québécoises depuis plus de quinze ans et d'autre part, parce que cette région est passée à travers une série de transformations allant de l'instabilité politique et de la précarité des conditions socio-économiques, à la réhabilitation de la démocratie et à la reconstruction des États dans un contexte de mondialisation. Ainsi, l'analyse des relations interorganisationnelles Nord-Sud dans cette région nous permettra non seulement de ressortir l'historique des partenariats mais aussi de saisir de quelle façon les acteurs guatémaltèques ont construit leurs relations de coopération internationale avec les acteurs du Nord, tout en s'adaptant au contexte sociopolitique local. De plus, il s'agit d'une région très proche géographiquement du Québec, que nous connaissons très bien, à la fois au niveau des traditions culturelles et organisationnelles, ainsi que de la langue. Cela a facilité notre accès à l'information sur le terrain.

Parmi les sept pays de l'Amérique centrale, nous avions le choix entre le Guatemala, le Nicaragua et le Salvador, où les OCI appuient des programmes de développement. Nous avons privilégié le Guatemala car il s'agit d'un pays qui traverse un processus de démocratisation où toutes les structures sociales, juridiques, économiques et politiques sont en redéfinition. En effet, suite à la signature des accords de paix en 1996, qui ont mis fin à une guerre civile de trente ans, les ONG guatémaltèques peuvent finalement recevoir

ouvertement, plutôt que de façon clandestine, le financement international pour leurs programmes de développement.

En ce qui a trait au Salvador, sa situation est similaire à celle de Guatemala, tandis que le Nicaragua se trouve dans une situation plus stable politiquement puisque le processus de démocratisation a commencé au début des années 1980, même si sa situation économique demeure très précaire. Toutefois, le Salvador et le Nicaragua ont été ébranlés par deux désastres naturels[13]. Dans ce contexte, les organisations locales ont été substantiellement affectés puisqu'elles ont du répondre directement et indirectement à une situation d'urgence, ce qui a réorienté les ONG vers l'organisation de secours d'urgence, la réception de l'aide humanitaire, et la reconstruction et la réhabilitation des communautés dévastées. Il s'agit donc d'un processus de reconstruction qui se situe à mi-chemin entre l'aide humanitaire et le développement durable, un processus dont la vision teinte autant les programmes de développement à long terme que les règles du jeu des relations de partenariat. Nous avons donc préféré travailler au Guatemala, où les activités de développement socioéconomique et politique n'ont pas été affectées significativement par ces désastres naturels, nous permettant ainsi de répondre à nos questions de recherche, notamment celle sur les acteurs de l'environnement sociopolitique des ONG et leur influence sur les relations de partenariat Nord-Sud.

Le choix des organisations partenaires au Guatemala a été fait conjointement avec les chargées de programmes de la région de l'OCI1 et de l'OCI2. Les critères de sélection ont été les trois suivants : a) les partenaires dont les projets sont plus représentatifs des interventions de l'OCI dans la région et spécifiquement au Guatemala b) l'ancienneté des relations avec ses partenaires et c) la localisation géographique des organisations partenaires.

Dans le cas de l'OCI1, nous avons choisi trois organisations partenaires : une dans la région sud-est, l'autre dans la région nord-ouest et une troisième ONG qui travaille au niveau national. Afin de respecter notre code déontologique et, par conséquent, notre engagement à la confidentialité, les trois organisations partenaires de l'OCI1 au Guatemala seront nommées dorénavant 1P1, 1P2, et 1P3. Les caractéristiques de ces organisations sont présentées dans le tableau 3.3[14] ci-après.

Dans le cas de l'OCI2, cette organisation appuie des partenaires guatémaltèques ayant des projets dans quatre secteurs, notamment l'agroalimentaire, les assurances, la foresterie et le développement local. Suivant les mêmes critères de sélection ci-haut mentionnés, nous avons choisi deux organisations partenaires de l'OCI2. Il s'agit des deux fédérations coopératives guatémaltèques dans le secteur de l'agriculture qui sont partenaires de l'OCI2 depuis environ quinze ans. En respect de notre engagement de confidentialité, nous nommerons dorénavant ces organisations 2P1 et 2P2. Les caractéristiques de ces ONG sont présentées dans le tableau 3.4, à la page 129.

[13] Il s'agit notamment de l'ouragan Mitch qui a frappé le Nicaragua, l'Honduras et le Salvador en octobre-novembre 1998, sans compter que les salvadoriens ont été victimes de deux séismes en janvier et février 2001.

[14] L'OCI1 a deux axes de travail au Guatemala, notamment, la promotion de la démocratie et l'appui aux organisations populaires. L'axe de participation des femmes est un axe transversal pour l'ensemble des programmes en Amérique latine.

Tableau 3.3 Les organisations 1P1, 1P2 et 1P3, partenaires de l'OCI1 au Guatemala

Organisation partenaire	Type de groupe	Objectifs/programmes de l'organisation	Population touchée	Rayonnement
1P1 (Financée par l'OCI1 depuis 1994)	Fondation de formation et d'accompagnement	- Éducation civique - Appui à la participation et à l'autonomisation locale	Communautés autochtones	Alta Verapaz (Nord-ouest du pays)
1P2 (Financée par l'OCI1 depuis 1995)	Service de formation et d'accompagnement des groupes de base	- Renforcement des organisations locales - Formation technique - Accompagnement des projets communautaires	Communautés rurales	Pacifique Sud (zone côtière)
1P3 (Financée par l'OCI1 depuis 1989)	Association des peuples autochtones	- Renforcement des organisations de base - Renforcement des autochtones au plan national - Solutions aux conflits de territoires	Communautés autochtones	National

Tableau 3.4 Les organisations 2P1 et 2P2, partenaires de l'OCI2 au Guatemala

Organisation partenaire	Type de groupe	Objectifs/programmes de l'organisation	Population touchée	Rayonnement
2P1 (Financée par l'OCI2 depuis la fin des années 1980)	Fédération de coopératives agricoles	- Assistance technique à la commercialisation des produits des membres	- 800 bénéficiaires directs, - 4 000 bénéficiaires indirects	National, principalement dans trois régions : Petén, Pacifique Sud et Centre-ouest
2P2 (Financée par l'OCI2 depuis la fin des années 1980)	Fédération de coopératives agricoles	- Renforcement du département forestier	- 5 300 bénéficiaires directs - 31 800 bénéficiaires indirects	Alta Verapaz (Nord-ouest du pays)

3.4 La constitution du corpus

Les entretiens que nous avons menés se sont déroulés au Québec, de juin à août 2002, et au Guatemala, de novembre 2002 à janvier 2003. Sur la base de nos expériences durant nos entrevues test, nous nous sommes assurée de distinguer, au sein des OCI, les répondants qui avaient une relation directe ou indirecte avec leurs partenaires au Guatemala. Quant aux répondants guatémaltèques, nous les avons choisis aussi au sein de chaque ONG en fonction de leur relation avec les bailleurs de fonds de leur organisation et, plus spécifiquement, en fonction de leur participation à l'élaboration et à la négociation des projets avec ces bailleurs de fonds.

3.4.1 Les rencontres dans les OCI

Au Québec, nous avons rencontré cinq représentants de l'OCI1, soit le directeur général, le directeur du service de programmes de développement, le coordonnateur pour l'Amérique latine, la chargée de programmes pour le Guatemala et la coordonnatrice du service de l'éducation en matière de développement pour le Québec. Nous avons aussi rencontré cinq représentants de l'OCI2 au Québec : le directeur général, le conseiller en gestion de projets, le directeur pour l'Amérique latine, la chargée de programmes pour le Guatemala et la coordonnatrice de la formation et de la communication.

Il faut mentionner que l'OCI2 possède un bureau au Guatemala où nous avons rencontré trois personnes supplémentaires, soit le directeur régional, le coordonnateur des programmes et le chargé de programmes. Même si le rôle du personnel de l'OCI2 au Guatemala touche principalement à la proposition, à la gestion et au suivi des programmes exécutés par l'OCI2, il assure aussi l'importante liaison entre les organisations partenaires et le personnel de l'OCI2 au Québec. Au total, nous avons rencontré huit représentants de l'OCI2.

3.4.2 Les rencontres dans les ONG

Au Guatemala, nous avons rencontré au total onze personnes réparties dans trois organisations partenaires de l'OCI1 et dans deux organisations partenaires de l'OCI2. Dans le cas des organisations 1P1, 1P2 et 1P3, nous avons rencontré les trois directeurs des ONG. Dans le cas de la 1P3, nous avons eu l'occasion de rencontrer, en plus, un membre du conseil d'administration ainsi qu'un chargé de programmes. Dans celui de la 1P2, au contraire, nous avons rencontré seulement la directrice générale parce que l'organisation était en restructuration et, au moment de notre séjour, son personnel était réduit à un minimum de quatre personnes incluant la directrice. Celle-ci est l'une des fondatrices de l'ONG et, étant donné la petite taille de l'organisation, elle connaît davantage les activités sur le terrain. Ainsi, même en ne rencontrant que la directrice, nous avons eu accès à l'historique, au processus d'évolution de l'organisation et à ses relations avec les différents bailleurs de fonds. Enfin, dans le cas de la 1P1, nous avons rencontré la coordonnatrice générale et l'un des chargés de projets, tous deux membres fondateurs de l'organisation. Au total, nous avons rencontré six représentants des organisations partenaires de l'OCI1 au Guatemala.

En ce qui a trait à la 2P1 et la 2P2 (partenaires de l'OCI2), nous avons essayé sans succès de rencontrer les directeurs généraux de ces deux organisations au cours de nos séjours au Guatemala. Ceux-ci étaient aux prises avec les activités de planification de fin d'année et les assemblées générales des organismes coopératifs guatémaltèques et centroaméricains où

ils représentent leurs fédérations. Nous les avons croisés seulement très brièvement pour expliquer les objectifs de notre visite mais, malgré des efforts de part et d'autre pour fixer un rendez-vous, leurs horaires très chargés nous ont empêché d'effectuer des entretiens de manière formelle.

Ceci dit, nous avons pu rencontrer le directeur du département du développement et de l'assistance technique ainsi que l'un des chargés de projets de ce département pour la 2P1. Ce département bénéficie, entre autres, du financement de l'OCI2. Dans le cas de la 2P2, nous avons rencontré les deux directeurs des départements directement impliqués dans les projets financés par l'OCI2, soit le directeur du département de l'assistance technique et le directeur du département du développement forestier. Nous avons aussi rencontré un chargé de projets de la 2P2.

En en ce qui a trait à l'échantillonnage théorique, le fait de ne pas avoir eu l'occasion de nous entretenir avec les deux directeurs généraux des fédérations nous a permis de nous positionner méthodologiquement par rapport aux données manquantes, manque qui correspond en soi à une donnée susceptible d'analyse. En effet, d'une part, les fédérations ont une taille moyenne équivalant à environ trois fois celle des ONG mentionnées ci-haut[15]. Concrètement, cela signifie que les ONG fonctionnent comme des collectifs où la prise de décisions est plutôt collégiale, tandis que les fédérations ont une structure départementale en fonction des différents services qu'elles offrent aux coopératives membres et la prise de décision est plutôt hiérarchique. D'autre part, le directeur général d'une fédération est responsable de l'orientation stratégique de son organisation. Il veille à la mise en œuvre des politiques de développement au sein de son organisation et il s'occupe de la représentation politique des coopératives membres auprès d'organismes coopératifs guatémaltèques et centroaméricains. Il rend compte de ses responsabilités à son conseil d'administration. À ce titre, il s'occupe de la négociation de l'orientation générale et du budget des programmes financés par les bailleurs de fonds, mais ce sont les cadres (par exemple, les directeurs des départements) qui, étant plus proches de la gestion des ressources et des services aux coopératives membres, jouent un rôle très important dans la planification, l'élaboration et la négociation des projets, ainsi que dans l'exécution et l'évaluation de ceux-ci — même dans la recherche de nouvelles sources de financement pour différentes initiatives. Par conséquent, les cadres ont un rôle direct dans la gestion « quotidienne » de la relation avec les bailleurs de fonds.

Le directeur général définit l'orientation générale des relations avec les bailleurs de fonds, voire l'accord de principe entre les organisations. Les cadres, eux, négocient le contenu des programmes avec les bailleurs, les activités, les échéanciers et les résultats attendus, laissant toutefois au directeur général le rôle d'arbitre lorsqu'il y a des conflits entre les parties. Il faut ajouter que, dans le cas des relations entre la 2P1, la 2P2 et l'OCI2, le bureau de cette dernière au Guatemala assure une communication fluide entre les parties, ce qui facilite et renforce le rôle des cadres dans la gestion des programmes de développement, comme nous le verrons dans les chapitres qui suivent.

Enfin et surtout, nous devons mentionner que les rencontres au Guatemala se sont déroulées en espagnol. Les entrevues ont été enregistrées, transcrites et analysées en espagnol. Nous avons traduit de l'espagnol au français seulement les extraits des entrevues

[15] La taille moyenne des ONG partenaires de l'OCI1 est de cinq employés, tandis que, dans le cas des fédérations partenaires de l'OCI2, on parle d'environ quinze employés permanents. Le personnel sur le terrain varie selon le financement des projets tel que nous le verrons dans les chapitres suivants.

au Guatemala que nous avons utilisés dans la présentation des données au chapitre V. Étant hispanophone, nous avions l'habileté pour effectuer une traduction qui a respecté les nuances de représentations des acteurs du Sud dans leur contexte particulier, tout en tenant compte du langage spécifique utilisé par les répondants.

Ainsi, nous avons rencontré un total de vingt-quatre (24) personnes : cinq directeurs généraux ou coordonnateurs, douze cadres (directeurs ou coordonnateurs de départements) et sept chargés de programmes. Dans le tableau 3.5 ci-dessous, nous présentons la classification des répondants selon leur appartenance aux différentes organisations au Nord et au Sud. Dans le tableau 3.6 à la page 135, nous présentons les caractéristiques sociodémographiques des répondants.

Tableau 3.5 Les rencontres de répondants par organisation, au Nord et au Sud

Pays	Organisations de notre étude	Nombre de directeurs généraux (ou équivalent) rencontrés	Nombre de cadres rencontrés (directeurs ou coordonnateurs de départements, de régions, etc.)	Nombre de chargés de programmes rencontrés	Total d'entrevues réalisées
Québec	OCI1	1	3	1	5
	OCI2	1	3	1	5
	Bureau de l'OCI2 au Guatemala		2	1	3
Guatemala	Partenaires de l'OCI1 : - 1P1 - 1P2 - 1P3	 1 1 1	 1	 1 1	 6
	Partenaires de l'OCI2 : - 2P1 - 2P2		 1 2	 1 1	 5
Total d'entrevues réalisées		5	12	7	24

Tableau 3.6 Les caractéristiques sociodémographiques des répondants

		OCI1	1P1	1P2	1P3	OCI2	2P1	2P2
Sexe	Hommes	3	1		3	6	2	3
	Femmes	2	1	1		2		
Âge	- de 30 ans						1	2
	31-40			1		2	1	1
	41-50	2	2		1	3		
	51-60	3			2	3		
Scolarité	Primaire/ secondaire				3			
	Collégiale						2	1
	Universitaire 1er cycle							2
	Universitaire 2e cycle	3	2	1		8		
	Universitaire 3e cycle	2						

Les vingt-quatre entretiens ont duré en moyenne une centaine de minutes (1 h 40). Chacune des entrevues a été transcrite et compte en moyenne vingt-cinq (25) pages à simple interligne, ce qui représente un total d'environ six cents (600) pages de témoignages, d'expériences, de pratiques et de perceptions sur les relations de partenariat Nord-Sud dans le secteur de la coopération internationale. Il nous faut ajouter que nous nous sommes entretenues avec les guatémaltèques en espagnol, cela signifie que presque la moitié de notre corpus est en espagnol.

Après avoir présenté notre corpus de données, nous expliquerons par la suite notre stratégie de recherche selon le paradigme de codification de la méthode de la théorisation ancrée (Strauss et Corbin, 1990) à l'aide du logiciel *Atlas.ti*. Ce logiciel a été créé pour faciliter l'analyse et l'interprétation des données qualitatives, comme des textes, des graphiques ou du matériel audio. Conçu en tenant compte de la méthode de la théorisation ancrée, le logiciel *Atlas.ti* s'avère un outil d'analyse flexible et facile à utiliser, qui n'impose aucune limite à la quantité de données à traiter. Selon Strauss, qui a écrit l'avant-propos du manuel, ce logiciel est adapté à un certain type d'organisation conceptuelle, y compris la formulation systématique de théories grâce à l'interaction entre le chercheur, qui utilise son intelligence et son expertise, et les données (*Atlas.ti User's manual and reference*, 1997 : 1; traduction libre).

Certes, il s'agit d'un logiciel bien adapté à l'organisation et à l'analyse systématique de données. Bien sûr, la formulation de nouvelles théories requiert une bonne dose d'intuition et de créativité, mais encore faut-il que le chercheur ait à sa disposition une intelligence apte à l'acrobatie scientifique requise par ce type d'analyse.

3.4.3 La stratégie d'analyse

Rappelons brièvement le paradigme de codification tel que défini par Strauss et Corbin (1990). D'abord, la codification est simplement une façon de nommer l'analyse réalisée à partir de la lecture d'un texte. Ce type d'analyse consiste en l'assignation d'un mot, qu'on appelle « code », à une ligne ou à un paragraphe. Ce code répond précisément aux interrogations suivantes : de quoi parlent les répondants ? comment en parlent-ils ? Ainsi, au fur et à mesure qu'on lit le document, on assigne des mots clefs qui nous rappellent ce dont l'auteur du document, ou le répondant de l'entrevue, a parlé et comment-il en a parlé.

Le paradigme de la codification en théorisation ancrée organise l'analyse en trois temps : la codification ouverte, la codification axiale et la codification sélective. Ces étapes ne se succèdent pas les unes aux autres dans un processus exclusivement linéaire. Il s'agit plutôt d'une démarche où « il y a une alternance entre ces trois temps tout au long de la recherche » (Laperrière, 1997 : 317). La codification ouverte fait émerger le plus grand nombre de codes à partir des données. Il s'agit d'identifier des mots dans le discours des répondants, d'assigner des mots à leur discours et de nommer clairement ce dont ils parlent et comment ils en parlent. Dans un deuxième temps, la codification axiale sert à établir des relations entre les codes et à élaborer des hypothèses quant à la portée théorique, voire la capacité explicative, de certains codes. Bref, c'est à cette étape qu'on regroupe les codes selon des axes théoriques émergeant des données. Enfin, la codification sélective consiste à établir des relations entre les codes de sorte qu'on puisse identifier des concepts centraux, des concepts explicatifs des concepts centraux et d'autres concepts liés. C'est en comparant ces concepts et en définissant les relations entre eux que l'on construit la nouvelle théorie.

À l'aide du logiciel *Atlas.ti*, nous avons tout d'abord créé des unités herméneutiques qui constituent des domaines d'interprétation des textes. En effet, il s'agit d'un fichier contenant

plusieurs documents (c'est-à-dire plusieurs entrevues), les codes de chacun des documents, les définitions de ces codes, les paragraphes codés (c'est-à-dire les citations), les mémos (c'est-à-dire les notes et les réflexions du chercheur durant le processus d'analyse), les relations entre les codes, les familles de codes, etc. Bref, l'unité herméneutique est la toile qui sous-tend les résultats d'une analyse.

Ainsi, afin de mieux organiser notre corpus, nous avons regroupé les entrevues par groupes de répondants. Nous avons donc travaillé avec quatre unités herméneutiques, soit « OCI1 Nord » et les entrevues de leurs partenaires dans l'unité « OCI1 Sud », puis « OCI2 Nord » et les entrevues de leurs partenaires dans l'unité « OCI2 Sud ».

3.4.3.1 La codification ouverte

Nous avons entamé notre analyse par la codification ouverte. Nous avons procédé à l'examen des entrevues paragraphe par paragraphe, ligne par ligne, leur assignant des codes. Chaque paragraphe a été ainsi codé par un ou plusieurs codes répondant précisément aux questions : de quoi parlent-ils ? et comment en parlent-ils ?

Après avoir codé la première unité herméneutique, nous avons analysé le rapport de définitions de codes (voir annexe 2) afin d'éliminer les codes équivalents et de préciser la définition des codes. Nous avons effectué quelques retours aux documents afin de nous assurer que la définition des codes reflétait le contenu des paragraphes du discours des répondants.

Il faut souligner qu'il y a trois types de codes : descriptifs, interprétatifs et conceptuels (Miles et Huberman, 1994 : 57 et 58). Les codes descriptifs sont les codes dans leur état plus brut : ils représentent le mot précis, la chose ou l'entité nommée par les répondants pour répondre à la question du chercheur. Par exemple le code « ACDI » décrit simplement et directement l'« Agence canadienne de développement international », et caractérise donc tous les paragraphes où les répondants parlent de l'ACDI, que ce soit de façon centrale ou contextuelle. Les codes interprétatifs, pour leur part, reflètent la connaissance du contexte du discours que le chercheur développe au fur et en mesure que l'analyse avance : par exemple, lorsque les répondants parlent des bailleurs de fonds en termes du respect des politiques de développement, ou du respect des critères de financement ou du reporting, le chercheur est en mesure de donner à ces représentations le code « imputabilité ». Ces deux types de codes, descriptifs et interprétatifs, émergent principalement lors de la codification ouverte et ils sont épurés lors de l'étape suivante, la codification axiale.

Enfin, l'on trouve les codes conceptuels. Ceux-ci correspondent à l'émergence des nouveaux concepts ou à une nouvelle interprétation des vieux concepts à la lumière des données, comme par exemple, le concept de rapports de pouvoir que nous avons proposé dans cette thèse, et plus précisément, le concept du pouvoir au niveau microsocial, voire interpersonnel. Cette définition constitue le produit d'une synthèse de la conceptualisation du pouvoir dans la littérature sur la coopération internationale et les relations interorganisationnelles, et l'analyse des données. Même s'il s'agit souvent de codes qui émergent à la dernière étape de l'analyse, voire au moment de la codification sélective, il n'est pas impossible pour le chercheur de dessiner les premières ébauches des codes conceptuels à cette étape de la codification. Nous y reviendrons plus loin.

Ainsi, ayant épuré une liste des codes descriptifs et interprétatifs, nous avons exporté la liste de codes d'une unité herméneutique à l'autre, comme par exemple de l'« OCI1 Nord » à l'« OCI1 Sud ». Au fur et à mesure que l'on avançait dans la codification, nous avons répété le processus d'épuration des codes de sorte que ceux-ci se précisaient en même temps que la liste de codes s'est enrichi jusqu'à atteindre un niveau de stabilité. Si bien que vers la fin du processus de codification ouverte de notre dernière unité herméneutique, la liste de codes n'a pas augmenté de manière significative, preuve que notre liste avait atteint une capacité suffisamment robuste pour refléter le contenu des entretiens. De plus, nous avons eu le souci de coder les entrevues des OCI en lettres minuscules et les entrevues des partenaires en majuscules, afin d'identifier facilement les codes du Nord utilisés dans les entrevues du Sud, et vice versa, cela afin de repérer les similarités dans le discours des répondants, indépendamment du rôle de ceux-ci dans la relation de partenariat.

Lorsque nous avons terminé la codification ouverte de chaque unité herméneutique, nous avons procédé à une deuxième épuration des codes, pour nous acheminer vers une deuxième étape de conceptualisation. Il faut rappeler ici que ces aller-retours entre les données et les codes représentent une première, une deuxième et même une troisième lecture des données, ce qui nous a conduit à une rupture épistémologique par rapport aux premières interprétations et aux repères avec notre propre expérience professionnelle sur le terrain. D'autre part, cela nous a aussi permis de passer à un processus d'abstraction et d'analyse qui nous a enfin amené à la construction d'une nouvelle conceptualisation du phénomène.

Spécifiquement, durant notre deuxième étape de conceptualisation, nous avons eu recours à des rapports de fréquence de chaque unité herméneutique, qui consistent en un tableau contenant tous les codes utilisés dans les différentes entrevues ainsi que la fréquence d'apparition de ceux-ci dans chaque entrevue (voir annexe 3).

Nous devons souligner que la fréquence représente ici le nombre de fois que nous avons utilisé un code pour répondre aux questions « de quoi parlent-ils ? » et « comment en parlent-ils ? ». La fréquence ne représente pas les mots du discours des répondants : ce n'est pas une donnée textuelle et statistique. La fréquence représente la régularité de l'occurrence de notre observation. En effet, nous n'avons pas effectué une analyse de variance statistique sur la fréquence des mots du discours des répondants, mais plutôt une analyse de la fréquence des observations empiriques, dans le but de rendre compte de l'interaction entre les acteurs, des actions de ceux-ci et des conséquences de ces actions, bref des représentations sociales des relations de partenariat Nord-Sud.

À ce titre, le rapport de fréquence nous a permis d'identifier, parmi les codes ayant une fréquence élevée, ceux qui correspondaient assurément aux thèmes que nous avions abordés en entrevues — en d'autres mots, des codes descriptifs attendus, comme par exemple les bailleurs de fonds (code « ACDI » pour les OCI, ou « relation ONG-bailleurs » pour les partenaires) — et ceux qui représentaient des concepts émergents des données — soit des codes interprétatifs émergents, comme par exemple le code « légitimité ».

Tant les codes interprétatifs que les codes descriptifs à fréquence élevée ont mérité une analyse particulière. De plus, nous avons identifié un troisième type de code, soit les codes conceptuels, qui n'avaient pas une fréquence très élevée mais qui, étant donné la problématique et le cadre théorique de notre thèse, avaient une place importante dans notre étude, comme par exemple, les codes « pouvoir des acteurs du Nord » et « pouvoir des acteurs du Sud ». Ainsi, une fois que nous avons identifié les trois types de codes dans

chaque rapport de fréquence, nous avons procédé à l'examen des définitions de chaque code à l'aide de rapports de code.

Les rapports de code reproduisent la totalité des paragraphes de toutes les entrevues d'une unité herméneutique où un code spécifique a été utilisé. Par exemple, selon le rapport de fréquence de l'unité « OCI1 Nord », la fréquence du code « ACDI » est de quarante-huit (48); par conséquent, le rapport de code « ACDI » contient les quarante-huit (48) paragraphes tirés de toutes les entrevues de cette unité herméneutique que nous avons codé « ACDI ». En d'autres mots, le rapport reproduit textuellement les quarante-huit (48) paragraphes où la réponse à la question « de quoi parlent-ils ? » a été notamment *l'ACDI* (voir annexe 4).

Avec les rapports de codes en main, nous avons analysé chaque code afin de déterminer, d'une part, la capacité des codes à refléter le contenu du discours des répondants et, d'autre part, à identifier les caractéristiques de ces codes. Pour ce faire, nous avons examiné les données non seulement sous l'angle de la question « comment en parlent-ils ? », mais aussi en posant les questions « quand ? », « qui ? », « pourquoi ? », etc. Ainsi, ce processus d'épuration comporte une étape de validation suivie d'une étape de conceptualisation. Premièrement, la lecture de chaque paragraphe nous a permis de valider la fidélité de la codification (c'est-à-dire de confirmer que le code reflétait incontestablement le contenu des paragraphes du rapport). Deuxièmement, cette analyse nous a permis d'approfondir la conceptualisation de chacun des codes en cherchant, paragraphe par paragraphe, les réponses aux questions mentionnées ci-haut. Troisièmement, en analysant les rapports de code, nous avons aussi examiné la cooccurrence d'un code particulier avec d'autres codes que nous avons utilisés dans les mêmes paragraphes.

3.4.3.2 La codification axiale

En identifiant quelques relations entre ces codes, nous avons initié la codification axiale. En plus d'identifier les relations entre les codes cooccurrents, nous avons examiné les données afin de répondre aux questions suivantes : quel est le type de relation entre ces codes ? comment caractériser ces relations ? et, surtout, s'agit-il de relations qui s'appliquent à toutes les unités herméneutiques ? Les réponses à ces questions nous ont aidée à identifier les différents niveaux conceptuels d'un code, de manière à distinguer des catégories et des concepts.

Ainsi, le processus de codification axiale a compris deux étapes : premièrement, la comparaison des codes entre eux et, deuxièmement, la hiérarchisation des codes entre catégories et concepts. Les catégories sont simplement un regroupement de concepts liés à un même événement ou à la même relation. Les concepts, quant à eux, expliquent et caractérisent la catégorie. À partir de cette hiérarchisation, nous avons regroupé les catégories selon qu'elles répondaient à l'une ou l'autre de nos questions de recherche.

Nous pouvons illustrer ce processus à partir de l'exemple du code « ACDI ». Nous avons constaté à partir de notre analyse que ce code descriptif conceptualise les relations entre les OCI et l'ACDI de quatre façons différentes selon : les modes de relations entre les OCI et l'ACDI, le type de pouvoir de l'ACDI sur les OCI, l'impact de ce pouvoir sur les OCI et, finalement, les réponses des OCI à l'ACDI. Chacun de ces niveaux s'explique par une relation particulière entre le code « ACDI » et les autres codes cooccurrents :

a) les codes qui caractérisent les modes de relations des OCI avec l'ACDI, dont le code « Fonds programme » et le code « Fonds bilatéral et non sollicité »

b) les codes qui définissent le type de pouvoir que l'ACDI exerce sur les OCI, par exemple l'« approche par résultats » et la « hiérarchie/bureaucratie »

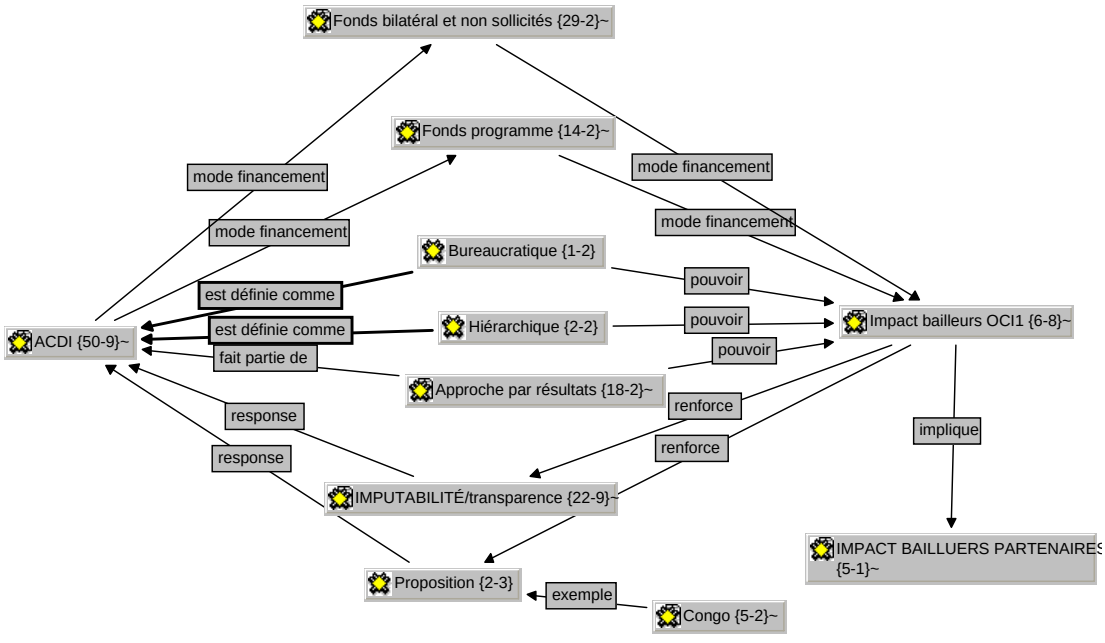
c) les codes décrivant les conséquences de l'exercice du pouvoir de l'ACDI sur les OCI (spécialement l'OCI2), comme la « perte de pouvoir » et les « partenariats au Nord »

d) et, finalement, les codes qui décrivent la réponse des OCI au pouvoir de l'ACDI, tels que « l'imputabilité » et la « proposition ».

Ainsi, le code « ACDI » représente l'ensemble des actions et des interactions qui caractérisent la relation des répondants des OCI avec ce bailleur de fonds gouvernemental. Il s'agit d'une catégorie d'analyse de la relation entre les OCI et leurs bailleurs de fonds.

Le réseau conceptuel qui constitue cette catégorie est représenté aux figures suivantes (voir figures 3.2 et 3.3), illustrant la catégorie « ACDI » et les liens avec les concepts explicatifs de cette catégorie, dans le cas des deux unités herméneutiques « OCI1 Nord » et « OCI2 Nord ».

La codification axiale nous a aussi permis de faire une première classification des catégories en fonction de leur capacité à répondre à nos questions de recherche. Ainsi, pour répondre à nos questions de recherche sur les acteurs contextuels et leur influence sur les organisations de notre étude (voir chapitres IV et V)[16], nous avons identifié trois catégories dans le cas des OCI et trois catégories dans le cas des organisations partenaires 1P et 2P.



[16] Rappel : Quels sont les acteurs contextuels qui influencent les organisations du Nord et du Sud en coopération internationale ? Quel est le type d'influence des acteurs sur les organisations du Nord et du Sud en coopération internationale ?

Figure 3.2 Le réseau conceptuel de la catégorie « ACDI » dans le cas de l'OCI1

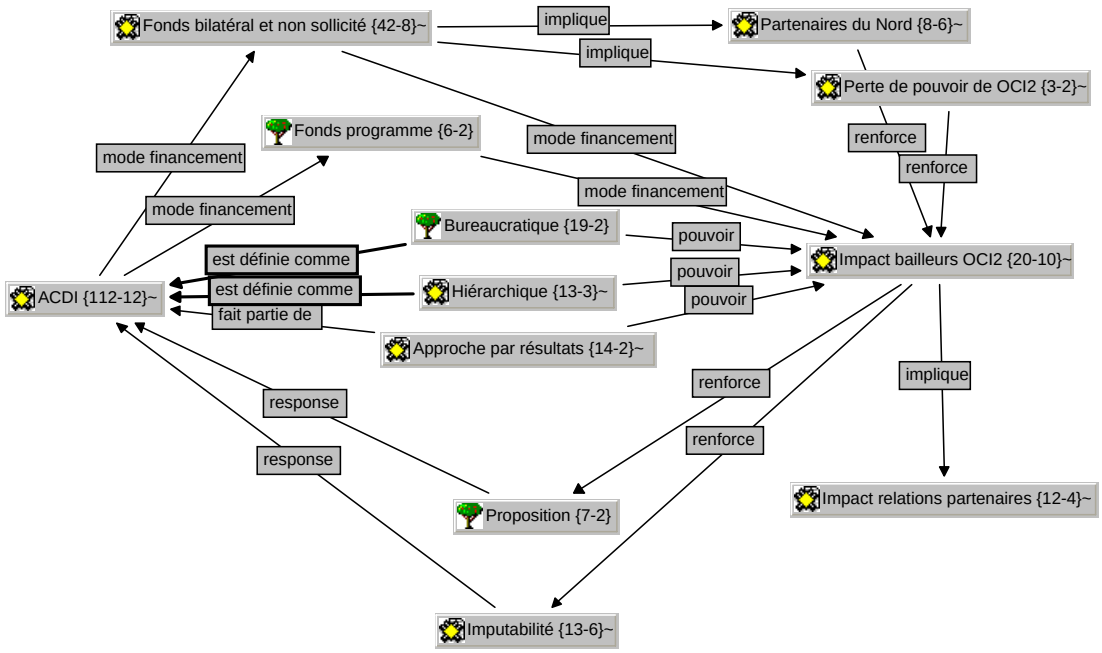


Figure 3.3 Le réseau conceptuel de la catégorie « ACDI » dans le cas de l'OCI2

Dans le cas des OCI, il s'agit de la catégorie « ACDI » et des catégories « membership OCI1 » et « membership OCI2 ». Dans le cas des organisations partenaires, les trois catégories identifiées sont « bailleurs de fonds », qui explique les relations des 1P et des 2P avec les bailleurs de fonds en général, et « membership 1P » et « membership 2P ».

Il faut mentionner que le nombre de similarités dans le discours des répondants des OCI en ce qui a trait à leurs relations avec l'ACDI nous a permis d'identifier une seule catégorie (c'est-à-dire « ACDI ») pour ce groupe de répondants. La même situation s'est présentée avec les répondants des organisations partenaires en ce qui a trait à leurs expériences avec les bailleurs de fonds. Toutefois, même si la catégorie « membership » a été facilement identifiable dans les quatre groupes de répondants, il n'en demeure pas moins que les caractéristiques du membership et la relation particulière des organisations avec leurs membres ont des spécificités très importantes, ainsi qu'une composition conceptuelle très différente, ce qui nous a obligé à traiter le membership à travers quatre catégories plutôt qu'une seule, notamment « membership OCI1 », « membership OCI2 », « membership P1 » et « membership P2 ». De plus, pour répondre à notre deuxième groupe de questions de recherche sur les représentation des rapports de pouvoir Nord-Sud (voir chapitre VI)[17], nous avons aussi identifié deux catégories, l'une portant sur « le partenariat » selon les acteurs du

[17] Rappel : Quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ?, et b) Comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ?

Nord et du Sud, et l'autre sur « les rapports de pouvoir », également selon les acteurs du Nord et du Sud.

3.4.3.3 La codification sélective

Afin de poursuivre et d'approfondir notre analyse, nous présentons dans chacun des chapitres suivants les catégories mentionnées, en tenant compte à la fois de leur ancrage dans le contexte empirique et de leur capacité à répondre aux questions de recherche. De plus, en conformité avec le processus de codification sélective, nous avons identifié et défini des catégories centrales de même que la relation entre les catégories centrales et les autres catégories ou concepts. Pour ce faire, nous avons interrogé notre cadre théorique à partir de catégories émergeant des données, dans le but de compléter la capacité heuristique des catégories et de mieux expliquer les relations entre les catégories.

Avant de conclure ce chapitre, nous avons tenté de représenter graphiquement (voir figure 3.4) le processus d'analyse des données que nous avons adopté dans cette thèse. Ce processus comprend la codification sélective que nous présentons par la suite, et selon laquelle nous avons identifié et défini des catégories centrales tout en répondant à nos questions de recherche.

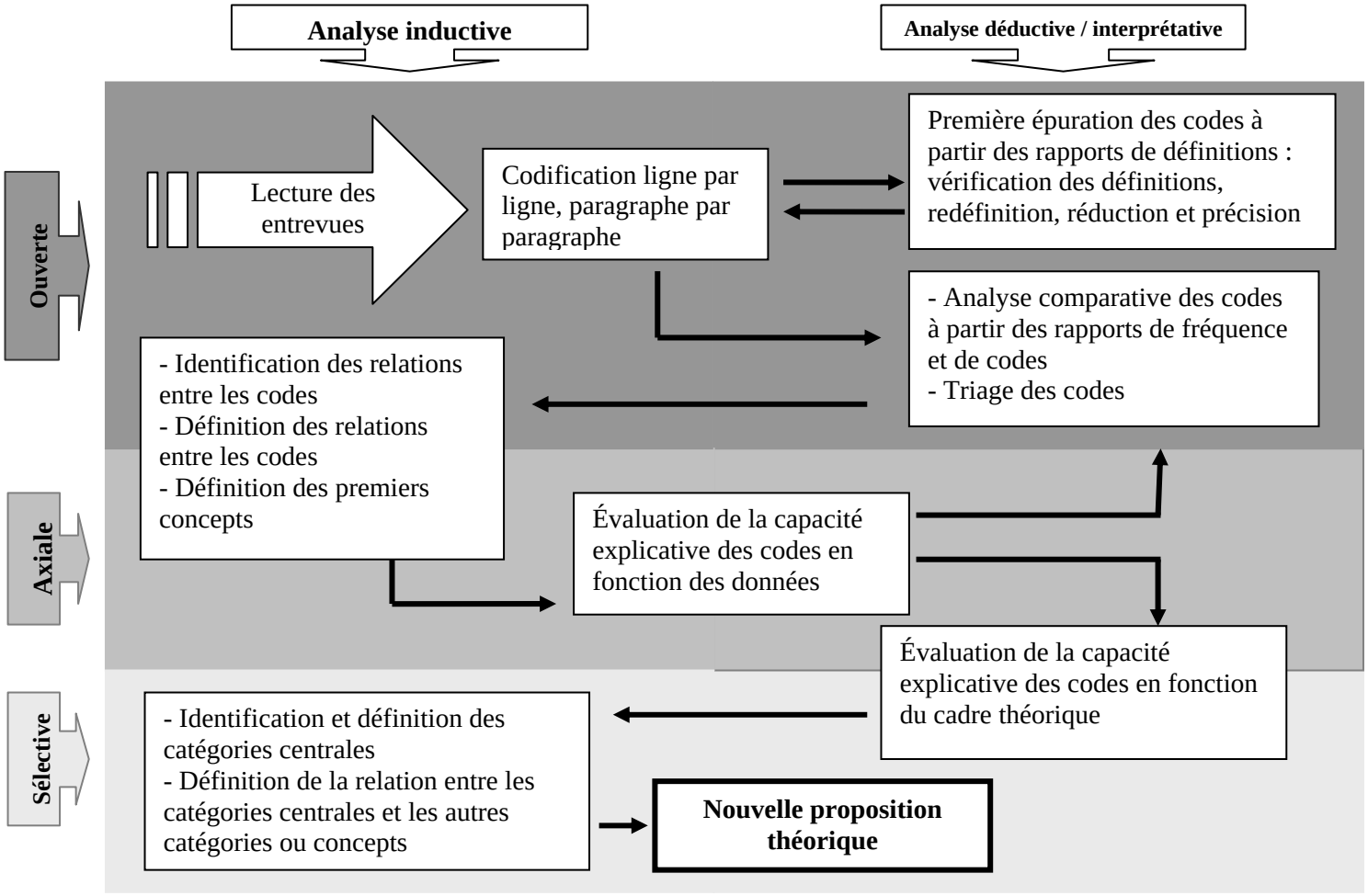


Figure 3.4 **La représentation graphique de notre processus d'analyse de données**

Conclusion

En cohérence avec notre positionnement épistémologique, nous avons choisi une démarche méthodologique inspirée de la méthode de la théorisation ancrée. Après avoir présenté les faits saillants de notre stratégie d'analyse, nous nous attardons dans les pages suivantes à présenter les résultats de la dernière étape de l'analyse des données, soit la codification sélective.

L'analyse apparaissant dans les chapitres IV et V apporte des éléments d'un modèle émergent. Ces éléments sont finalement intégrés dans le chapitre VI où nous présentons une nouvelle conceptualisation des relations de partenariat Nord-Sud dans le secteur de la coopération internationale

Chapitre IV

Le contexte sociopolitique des organisations de coopération internatIonale

Nous traiterons ici des représentations des acteurs de la coopération internationale sur leur environnement sociopolitique au Nord. Nous tenterons de répondre dans ce chapitre aux questions de recherche suivantes : quels sont les acteurs contextuels qui influencent les organisations de coopération internationale ?, et quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les organisations de coopération internationale ?

Nous présenterons d'abord les codes et concepts centraux qui répondent à ces questions, en tenant compte à la fois de l'ancrage de ceux-ci dans les données et de leur capacité à répondre aux questions de recherche. Par la suite, nous présenterons les relations conceptuelles qui expliquent les acteurs saillants dans l'environnement sociopolitique des OCI, ainsi que le rôle des OCI vis-à-vis de ces acteurs. En troisième lieu, nous analyserons théoriquement les principaux aspects des représentations sociales des acteurs à la lumière de notre cadre conceptuel. Pour conclure, nous dégagerons une réponse à notre première question de recherche selon la perspective des acteurs du Nord.

4.1 Les facteurs contextuels selon les OCI

Nous avons dégagé deux acteurs dans l'environnement sociopolitique du Nord qui ont une influence importante sur les relations de partenariat avec les pays du Sud. Il s'agit des deux acteurs suivants : l'« **Agence canadienne de développement international** » (**ACDI**) et le « **membership** » des deux OCI.

D'une part, l'« ACDI » représente le bailleur de fonds gouvernemental le plus important des deux OCI. En effet, le financement de l'ACDI représente 40 % du budget de l'OCI1 et presque 70 % du budget de l'OCI2[18]. Certes, cette dernière compte aussi sur le financement de l'Agence française de développement (AFD), du PNUD, de la Americas Association of Cooperative/Mutual Insurance Societies (AAC/MIS), de la Banque africaine de développement (BAD), du gouvernement du Guatemala et du ministère des Relations internationales du Québec (MRI). Toutefois, nous nous sommes concentré sur l'ACDI car cette agence constitue la principale source de financement des programmes de développement de l'OCI2 au Guatemala.

D'autre part, en tant qu'acteur central dans l'environnement sociopolitique des OCI, l'ACDI représente un ensemble de forces et de contraintes ayant une influence particulière sur les OCI. En effet, à titre d'agence gouvernementale de coopération internationale, l'ACDI dicte les politiques de développement et les priorités du Canada en matière de coopération, en ce qui a trait à la protection de l'environnement, à l'équité entre les sexes et à la gestion des programmes par résultats. Les OCI sont financées par divers programmes de l'ACDI sous condition d'obtenir les résultats attendus en ce qui a trait au respect et à la mise en pratique de ses politiques.

Le deuxième acteur de l'environnement sociopolitique que nous avons identifié a été le membership des OCI. Les membres représentent à la fois l'ancrage des OCI de notre étude

[18] Rapports annuels 1999-2000 et 2000-2001 des deux OCI.

dans leur propre contexte ainsi qu'une source de financement importante pour celles-ci. Ce financement peut prendre la forme de dons dans le cas de l'OCI1 et d'heures-conseil offertes aux partenaires du Sud, dans le cas de l'OCI2. Les membres, comme l'ACDI, représentent des sources de financement pour les OCI de notre étude et exercent une influence politique sur leur approche du développement. Les OCI, quant à elles, sont redevables tant à l'ACDI qu'à leurs membres. Bref, chacun de ces acteurs centraux et leurs relations avec les OCI mérite une analyse détaillée que nous présenterons ci-après en deux temps : d'abord la relation des OCI avec l'ACDI et, par la suite, la relation entre les OCI et leurs membres.

4.2 La relation des OCI avec l'ACDI

À partir de nos données, la relation entre les OCI de notre étude et l'ACDI peut être expliquée par le code descriptif « ACDI » et les relations entre les concepts illustrant la relation ACDI-OCI1 et ACDI-OCI2 (voir figures 4.1 et 4.2). En analysant la cooccurrence du concept « ACDI » et d'autres codes, nous avons dégagé quatre relations illustrant la relation des OCI avec l'ACDI, soit les modes de financement des OCI avec l'ACDI (c'est-à-dire, le « Fonds de programmes » et les « Fonds bilatéraux et non sollicités »), le type de pouvoir que l'ACDI exerce sur les OCI (par exemple, l'« approche par résultats » et la « hiérarchie/bureaucratie »), les conséquences de l'exercice du pouvoir de l'ACDI sur les OCI (par exemple, la « perte de pouvoir » et les « partenariats au Nord ») et, enfin, la réponse des OCI à l'ACDI (c'est-à-dire, l'« imputabilité » et la « proposition »). Le tableau 4.1 présente les relations entre les OCI et leur principal bailleur de fonds, l'ACDI.

La relation OCI-ACDI dépend largement du type du financement que les OCI obtiennent de l'ACDI, issu soit du Fonds de programmes ou des Fonds bilatéraux et non sollicités. Tel que nous le verrons dans les sections suivantes, les programmes guatémaltèques sont financés par ces deux sources de financement dans le cas de l'OCI2, tandis que l'OCI1 privilégie un seul type de financement pour ses programmes au Guatemala, celui du Fonds de programmes.

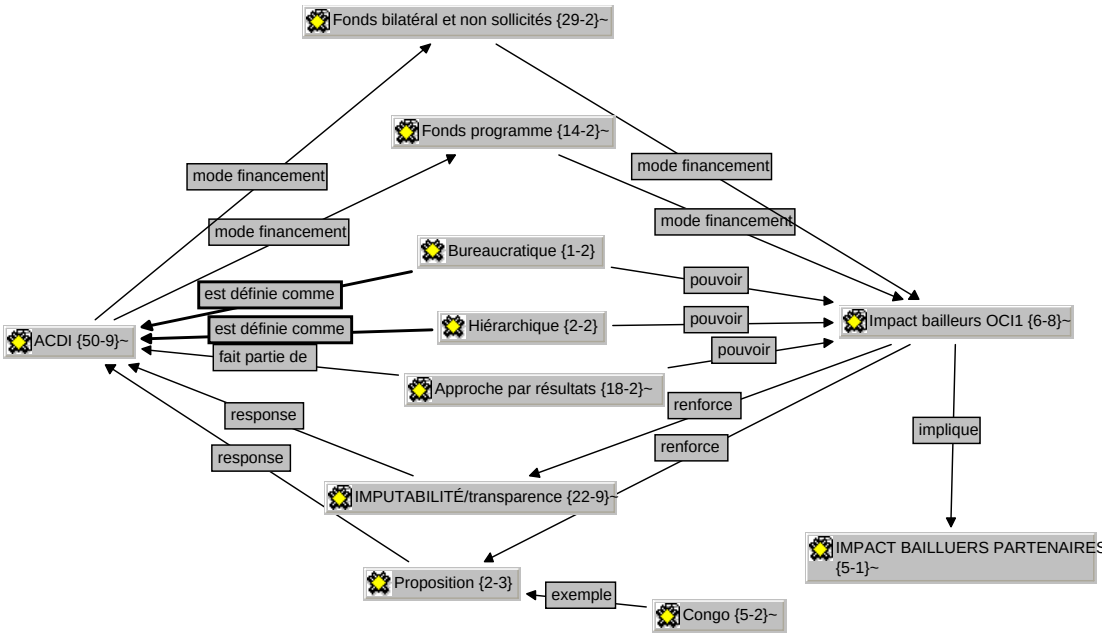


Figure 4.1 Le réseau conceptuel de la catégorie « ACDI » dans le cas de l'OCI1

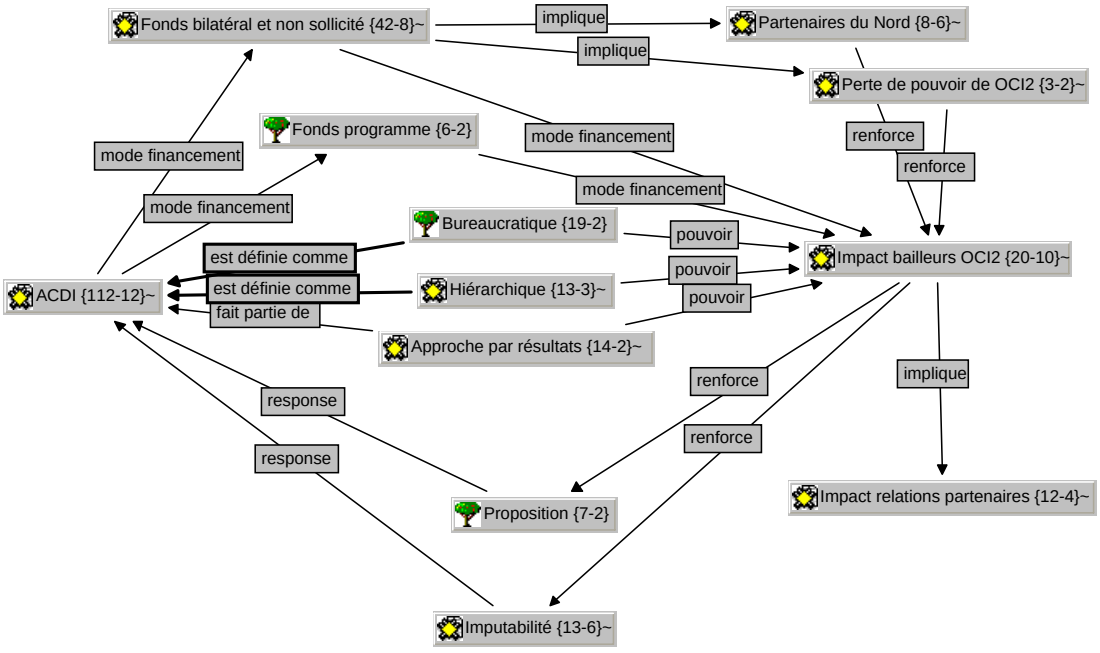


Figure 4.2 Le réseau conceptuel de la catégorie « ACDI » dans le cas de l'OCI2

Tableau 4.1
Les concepts décrivant la relation OCI-ACDI

	Fréquences ➔	OCI1	OCI2
Catégorie ➔ Relations entre concepts ➧	ACDI	50	112
Modes de financement OCI-ACDI	Fonds de programmes	14	6
	Fonds bilatéraux et non sollicités	29	42
Pouvoir exercé par l'ACDI	Bureaucratie/Hiérarchie	3	32
	Approche par résultats	18	14
Conséquences du pouvoir de l'ACDI	Perte de pouvoir		3
	Partenariats au Nord		8
Réponse des OCI vis-à-vis de l'ACDI	Imputabilité	22	13
	Proposition	2	7

Ceci explique pourquoi le concept « Fonds bilatéraux et non sollicités » apparaît une fois et demie plus souvent chez l'OCI2 (42 fois) que chez l'OCI1 (29 fois). Par contre, les références au « Fonds de programmes » chez l'OCI1 (14 fois) représentent plus que deux fois le nombre de références au même concept pour l'OCI2 (6 fois).

Le fait que l'OCI2 privilégie deux modes de relation avec l'ACDI, soit les Fonds bilatéraux et le Fonds de programmes, signifie que l'organisation doit transiger avec l'ACDI au moins deux fois plus souvent que l'OCI1. Ceci explique pourquoi il y a 112 références à l'ACDI auprès de l'OCI2 et seulement 50 références auprès de l'OCI1. De plus, comme l'OCI2 transige plus souvent avec l'ACDI que l'OCI1, cette situation explique pourquoi nos observations empiriques sur la hiérarchie et la bureaucratie sont considérablement plus élevées (32 fois) pour l'OCI2 que pour l'OCI1 (3 fois).

Par ailleurs, seule l'OCI2 privilégie le financement des Fonds bilatéraux au Guatemala. Cela sous-entend une relation particulière avec l'ACDI qui, d'une part, amène l'OCI2 à la recherche de « partenariats au Nord » pour l'exécution de ces programmes et, d'autre part, provoque la « perte de pouvoir » de l'OCI2 par rapport au processus de prise de décisions dans le cadre des programmes bilatéraux.

Nous examinerons dans les pages qui suivent comment ces codes nous aident à comprendre la relation de l'OCI1 et l'OCI2 avec l'ACDI.

4.2.1 Les modes de financement de l'ACDI : le point de vue des OCI

Les OCI construisent leurs relations avec l'ACDI en fonction de trois modes de financement : l'assistance humanitaire, le Fonds de programmes et les Fonds bilatéraux et non sollicités. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le financement est octroyé sous condition du respect des politiques de développement de l'ACDI, soit l'équité entre les sexes, la protection de l'environnement et la gestion par résultats.

4.2.1.1 L'assistance humanitaire

Premièrement, l'assistance humanitaire permet à l'ACDI de mettre rapidement à la disposition des OCI un financement spécifique et ponctuel pour aider leurs partenaires dans une situation de désastre naturel, d'hostilité politique ou de guerre civile :

> On était la seule ONG canadienne présente au Chiapas quand il y a eu, en 1994, [des hostilités politiques]. On a fait [une visite d'observation], puis on est revenu avec des recommandations. Deux semaines après, l'ACDI nous a téléphoné pour nous demander de soumettre un projet d'aide d'urgence pour le Chiapas. Ils voulaient ça dans les 24 heures (OCI1Chp, 4 : 54)[19].

4.2.1.2 Le Fonds de programmes

Deuxièmement, dans le cadre d'une entente triennale entre les OCI de notre étude et l'ACDI, le Fonds de programmes de l'ACDI permet aux OCI de quadrupler leurs propres fonds puisque, pour chaque dollar budgété par l'OCI, l'ACDI ajoute trois dollars du Fonds de programmes. Les OCI doivent rendre des comptes et s'engager à respecter les priorités et les politiques de développement de l'ACDI. Pour ce faire, elles soumettent des rapports annuels sur l'atteinte des résultats attendus dans la réalisation de leurs programmes.

L'ACDI, pour sa part, s'engage à financer l'ensemble des programmes de développement des OCI dans les pays du Sud ainsi que leur programme d'éducation en matière de développement au Canada. Lorsque l'entente arrive à terme — et avant de négocier des ententes subséquentes —, les OCI se soumettent à une évaluation institutionnelle mandatée par l'ACDI.

C'est à travers le Fonds de programmes que les OCI réussissent à financer leurs programmes réguliers, souvent nommés « nos propres projets ». Dans le cas de l'OCI1, ces projets représentent un appui global aux activités des partenaires du Sud[20] :

> Pour commencer, il y a beaucoup de financement institutionnel. Ça veut dire qu'on fait souvent ce que les autres [OCI] ne font pas, c'est-à-dire qu'on assure un financement de base à des organisations. C'est très précieux parce que [nos partenaires], quand ils ont accès à des fonds d'autres [organismes de] coopérations, [ils] sont toujours obligés de faire un petit projet, livrer une action […]. Nous, on leur donne un financement institutionnel (OCI1Dg, 1 : 41).

Dans le cas de l'OCI2, ces programmes réguliers représentent généralement un échange de savoirs et de savoir-faire[21] :

> On part d'un besoin de base qui est déterminé par notre partenaire. C'est lui qui décide s'il a besoin de quelque chose ou pas. Ce n'est pas nous qui allons l'aider pour l'aider. On part d'un besoin réel qui est exprimé par le partenaire et, avec nos gens qui sont sur le terrain ou le chargé de projet qui

[19] NDLA : Les passages tirés des transcriptions d'entrevues auprès des répondants des deux OCI reflètent le niveau de langage utilisé par chacun des individus interviewés. De simples corrections de français de base ont été effectuées à l'occasion afin de faciliter la lecture. Il était important de préserver le ton et le style propres à chacun afin de rendre fidèlement les représentations sociales de chacun, et, surtout, de s'assurer de ne pas dénaturer leurs propos.

[20] Dans le cas de l'OCI1, les programmes de développement au Guatemala sont financés grâce au Fonds de programmes. Le montant moyen par projet correspond à 30 000 $ par année et la durée moyenne d'un projet régulier est de deux ans (Liste des projets par secteur/sous-secteur Guatemala OCI1 2002-07-10).

[21] Dans le cas de l'OCI2, les programmes réguliers au Guatemala, aussi financés par le Fonds de programmes, représentent un financement qui varie entre 80 000 $ et 200 000 $ par année, pour une durée moyenne de deux ans (Protocole d'entente avec partenaires, dossiers des projets, archives de l'OCI2).

> est ici, on établit les termes de référence […]. Cela crée des partenariats beaucoup plus forts parce que c'est basé sur du solide : un échange de connaissances (OCI2Dg, 1 : 95).

Les répondants des deux OCI s'accordent pour dire qu'ils jouissent d'une plus grande autonomie et d'une plus grande souplesse dans le cadre du Fonds de programmes, particulièrement en ce qui a trait à la définition, à la gestion et à l'exécution des projets. De plus, une telle flexibilité permet aux deux OCI d'intégrer des objectifs définis conjointement avec leurs partenaires du Sud :

> [C'est] dans la programmation régulière, dans laquelle il y a des contributions très importantes de l'ACDI, que nous avons une marge d'utilisation de ces fonds […] beaucoup plus grande que la marge que nous avons quand nous soumettons à l'ACDI des projets précis pour un pays précis [c'est-à-dire, des projets bilatéraux] (OCI1Dd, 2 : 13).

> Il y a une beauté […] qu'on appelle le Fonds de programmes à l'ACDI. [C'est] la direction des partenariats à l'ACDI qui dédie des Fonds de programmes à des ONG ou des organisations d'excellence au Canada pour réaliser des programmes de coopération en fonction de certains grands objectifs et paramètres, mais où l'organisation a une *maîtrise d'œuvre* et une marge de manœuvre très large pour travailler. Et ça, ça permet vraiment de créer des programmes de partenariat à long terme, en les modifiant de façon itérative, en fonction de l'évolution des circonstances, des discussions avec les partenaires — ce que ne permet pas toujours les autres programmes de type bilatéral, qui sont même des contrats de services (OCI2Dr, 3 : 2).

Ainsi, le financement du Fonds de programmes permet aux OCI la latitude nécessaire pour respecter leur mission comme leurs engagements avec leurs partenaires.

4.2.1.3 Les Fonds bilatéraux et non sollicités

Le troisième type de financement provenant de l'ACDI correspond aux Fonds bilatéraux. Il s'agit des programmes définis par les fonctionnaires de l'ACDI en fonction des engagements politicoéconomiques du Canada avec les différents pays du Sud et des stratégies de coopération et de développement définies par le gouvernement canadien pour une région ou un pays. Les exigences et les conditions d'exécution sont très spécifiques et sont traduites dans les aspects fondamentaux du contrat d'exécution. Ainsi, les OCI concurrencent avec d'autres OCI mais aussi avec des entreprises privées, des universités et des consortia multisectoriels, ou collaborent avec ceux-ci, afin de présenter la proposition de contrat gagnante pour l'exécution du programme bilatéral désiré.

Selon les répondants des OCI, leur réponse aux appels d'offre de l'ACDI dépend largement de la possibilité de coupler leurs objectifs — et ceux de leurs partenaires — aux objectifs définis par l'ACDI :

> On veut en faire davantage quand c'est cohérent avec nos politiques. Si [notre] programme en Colombie dit que, nous, on est dans la défense des droits de la personne, notamment auprès des populations indigènes, pis qu'il y a des fonds disponibles pour faire ça, je ne vois absolument pas pourquoi on n'essaiera pas d'y avoir accès (OCI1Dg, 1 : 32).

> L'important, c'est de choisir les bons projets où aller. Nous, il faut que ça corresponde à notre mission. C'est la première affaire […]. Il faut qu'il y ait

> une entreprise associative à renforcer. S'il n'y a pas ça, on n'ira pas faire un projet d'eau […]. Donc, nous, on va exiger ça en partant (OCI2Dg, 1 : 46).

Par ailleurs, la division des programmes bilatéraux de l'ACDI finance aussi des programmes proposés par les OCI. Il s'agit de programmes bilatéraux *non sollicités*, c'est-à-dire des programmes bilatéraux dessinés par l'OCI conjointement avec ses partenaires, dont les priorités et les objectifs coïncident avec ceux définis par l'ACDI pour le pays en question. La distinction principale entre les bilatéraux et les non sollicités réside dans le fait que les premiers sont définis par les fonctionnaires de l'ACDI, tandis que les seconds sont définis par les OCI conjointement avec leurs partenaires sur le terrain :

> C'est un programme bilatéral. On va tenir compte des objectifs et des priorités de l'ACDI dans le pays, pis tout ça. Pis on regarde ce qu'on veut faire [avec] les partenaires. S'il y a une coïncidence, on peut y aller […] et c'est financé comme si c'était un bilatéral. Il y a donc une porte d'entrée qui s'appelle les propositions non sollicitées, et c'est celle-là qu'on utilise (OCI1Cr, 3 : 58).

> La majorité des projets de l'Agence canadienne sont des projets non sollicités. Alors, malgré ce que les gens pensent, il y a très peu d'argent qui va dans les appels d'offres […], ce qui fait que la majorité [des projets] sont encore […] non sollicités. Ça veut dire des projets qui sont pensés par des organismes de coopération. Ce serait triste de les perdre (OCI2Dg, 1 : 77).

Les exigences et les bénéfices des programmes bilatéraux et des non sollicités dépassent largement les programmes réguliers des OCI tant au plan des objectifs qu'au plan de l'envergure budgétaire. En effet, ces programmes représentent premièrement un financement qui peut s'étendre d'un demi million jusqu'à une quinzaine de millions de dollars. Deuxièmement, ils requièrent une implication importante de la part de l'OCI sur le terrain, c'est-à-dire une infrastructure locale composée du personnel de l'OCI et du personnel des partenaires, souvent accompagnés de représentants des instances locales touchées, comme les agences gouvernementales et les organisations de la société civile. Troisièmement, ils requièrent une présence sur le terrain des organisations impliquées pendant toute la durée du programme, c'est-à-dire une période de cinq à dix ans.

Les deux OCI de notre étude gèrent présentement des programmes bilatéraux. L'OCI1 a développé depuis sa fondation cinq programmes bilatéraux, principalement en Afrique et en Asie de l'Est. Toutefois, selon l'expérience de l'OCI1, il s'agit de programmes difficiles à obtenir :

> C'est beaucoup de travail de persuader nos vis-à-vis à l'ACDI que c'est important. Quelquefois, ça tombe bien et, d'autres fois, non. On a présenté une proposition non sollicitée pour la Colombie, ça n'a pas marché […], la même chose pour Haïti […]. Si tu dépends de ça pour survivre… euh bien, je pense qu'on serait mort depuis longtemps, tu sais ! (OCI1Chp, 4 : 61).

L'OCI2, quant à elle, a exécuté un programme bilatéral au Guatemala, soit le Projet d'appui au développement local (PADEL). La phase I a eu lieu de 1990 à 1996 et la phase II, de 1996 à 2002. Le coût total s'est élevé à vingt millions de dollars. Puis, l'OCI2 a démarré un deuxième programme bilatéral en 2003, le Projet d'appui aux fédérations (PRODEF), visant le renforcement de deux partenaires de longue date au Guatemala (sept millions de dollars

pour cinq ans)[22]. En plus de ces expériences au Guatemala, l'OCI2 a développé plus d'une dizaine des programmes bilatéraux en Afrique, en Amérique latine et en Asie.

Le développement de programmes bilatéraux requiert souvent la signature d'ententes avec d'autres OCI canadiennes, des centres universitaires de recherche et même avec des entreprises privées, afin de soumettre une proposition conjointe rassemblant les expertises nécessaires et de répondre adéquatement à la complexité des appels d'offres de l'ACDI :

> Tu te rends compte qu'une organisation seule peut difficilement être capable de répondre à tout ce qu'il y a comme exigences dans un appel d'offres. Donc, ça te force à avoir effectivement davantage de relations avec des partenaires éventuels dans le Nord pour pouvoir [y] répondre (OCI2Dg, 1 : 53).

Ainsi, les deux OCI établissent différents types de relation avec l'ACDI tout dépendant du type de financement recherché. Comme nous le verrons par la suite, chacune de ces relations affecte différemment la gestion des programmes par les OCI et, par conséquent, la gestion de leurs relations avec leurs partenaires du Sud.

4.2.2 Le pouvoir exercé par l'ACDI sur les OCI

Toutes les OCI canadiennes qui ont accès au financement gouvernemental dans le cadre de la coopération internationale doivent respecter les politiques de développement et de gestion de programmes de l'ACDI, ainsi que ses critères d'exécution et de mise en œuvre des programmes bilatéraux.

4.2.2.1 La hiérarchie et la bureaucratie de l'ACDI

Selon l'expérience des répondants, les exigences de l'ACDI se traduisent en une prise de décisions hiérarchique et en une série de demandes bureaucratiques qui affectent la gestion et la mise en œuvre des programmes de développement, particulièrement dans le cadre des programmes bilatéraux.

Depuis que l'ACDI est sujette aux contrôles du vérificateur général[23], l'agence exige des OCI la même transparence et la même imputabilité auxquelles elle est elle-même soumise :

> Moi, je pense qu'il y a deux raisons […]. [La première], c'est la trajectoire de l'imputabilité — tu sais, avec les rapports du vérificateur général. Ça a créé — à l'ACDI — une psychose ! Tout le monde a peur là-dedans. Deuxième raison, il y a eu beaucoup de jeunes qui sont rentrés à l'ACDI au cours des deux, trois dernières années, puis on voit des responsables de projets qui ne comprennent pas, mais absolument pas comment ça marche, puis où est-ce que ça s'en va. Il n'y a eu aucun *coaching*, puis ils paniquent. Alors, moi, je pense que ce sont les deux raisons qui font que c'est devenu très, très, très compliqué de travailler avec l'ACDI (OCI2Dd, 2 : 48).

Même si les répondants sont d'accord avec les contrôles de l'ACDI et la transparence par rapport aux fonds publics, il n'en demeure pas moins que, dans le cadre du financement des Fonds bilatéraux, les exigences d'imputabilité deviennent un poids administratif lourd. De plus, il faut aussi mentionner que les Fonds bilatéraux représentent de plus en plus des alternatives de financement aux programmes de développement des OCI, particulièrement parce que le financement du Fonds de programmes demeure stagnant et même diminué :

[22] Il s'agit justement de deux partenaires guatémaltèques choisis dans le cadre de cette thèse.
[23] L'ACDI est soumise aux contrôles du vérificateur général depuis le milieu des années 1990.

> Il faut utiliser des ressources internes pour dédier du temps à faire ce genre de proposition, parce que ça devient indispensable aussi. C'est le moyen de devenir plus indépendant et d'avoir des sources de revenus additionnels qui vont nous permettre de faire des projets de développement additionnels […]. Les limitations des contributions financières de nos membres sont fortes et l'enveloppe de partenariat qu'on a avec l'ACDI est gelée depuis des années […]. Alors ça change notre façon de faire, ça modifie, je dirais, l'occupation du temps. Il nous faut trouver du temps à l'intérieur de l'organisation, c'est pour ça qu'il y a une direction du développement des affaires qui est en charge de coordonner cet aspect du développement de propositions […]. Ça implique des sous (OCI2Dr, 3 : 17).

Dans ce contexte, la bureaucratie et la hiérarchie de l'ACDI se fait sentir principalement dans l'allocation et l'organisation des ressources au sein des OCI au moment d'élaborer des propositions non sollicitées ou des réponses aux appels d'offres.

4.2.2.2 L'approche de gestion par résultats de l'ACDI

Par ailleurs, le pouvoir de l'ACDI s'impose aussi par l'entremise de ses politiques de développement, entre autres dans l'approche de gestion par résultats, laquelle se traduit par un va-et-vient exagéré de l'information, multipliant par là la paperasse et alourdissant la gestion :

> La gestion par résultats, ça signifie qu'on veut des avis sur des résultats. Mais là, ils sont en train de me dicter combien de personnes est-ce que je dois engager. J'ai envoyé des tonnes de références sur mes stagiaires, ils ont été cinq personnes à l'ACDI à vérifier l'état de mes références sur les stagiaires : cinq personnes ! Écoute, ils ont des salaires tous de 60 000 dollars et plus par année […], et ça a pris trois jours avant que j'aie du *feedback* sur l'état de mes références, qui font quatre pages de long pour un stagiaire (OCI2Chp1, 4 : 57).

Les exigences de l'ACDI ne pèsent pas seulement sur la gestion des programmes, mais aussi sur la gestion chez les partenaires des OCI dans les pays du Sud, qui doivent fournir de plus en plus de renseignements :

> Tu sais, quand l'ACDI te demande ça d'épais de rapports, tu ne peux pas demander à ton partenaire : « Hé, envoie-moi une page puis je vais me débrouiller pour remplir les autres pages ». Quelque part, ça doit se traduire en des contraintes un peu rocambolesques pour ton partenaire [qui se trouve] à l'autre bout (OCI2Dd, 1 : 53).

Enfin, c'est principalement dans le cadre du financement bilatéral, entre autres dans la gestion de ces programmes, que les OCI — et vraisemblablement leurs partenaires aussi — sentent le poids du pouvoir de l'ACDI. Examinons donc les conséquences du pouvoir exercé par l'ACDI sur les OCI.

4.2.3 Les conséquences du pouvoir exercé par l'ACDI sur les OCI

4.2.3.1 La perte de pouvoir

Comme nous venons de le mentionner, ce sont particulièrement au plan des programmes bilatéraux qu'une perte de pouvoir se fait sentir chez les OCI, parce qu'elles deviennent simples exécutantes des programmes définis en fonction des objectifs politiques de l'ACDI, reléguant ainsi souvent au second plan leurs propres objectifs et ceux de leurs partenaires :

> On est maintenant maître d'œuvre de projets [bilatéraux] de l'ACDI, entre guillemets. [Mais, un projet bilatéral,] c'est beaucoup plus difficile, c'est trop strict. C'est leur projet et on est des exécutants. C'est plus difficile [d'y] trouver notre mission, de trouver notre rôle à jouer dans ce type de projet-là (OCI2Dg, 1 : 77).

> Le discours [de l'ACDI] a changé, mais la pratique n'a pas changé, à mon avis. Le discours est très pro partenariat, et sur l'importance de la société civile, etc. Mais […] nous, il faut nous battre avec les chargés de projets du bilatéral à l'ACDI pour *tasser* [leurs approches hiérarchiques] […], puis imposer quasiment une approche qui fait une plus grande place aux partenaires du Sud, à leurs projets […]. [Pour nous,] c'est un processus, un partenariat, ce n'est pas un cadre logique (OCI2Dp, 2 : 14).

Il s'agit donc d'une perte de pouvoir des OCI en ce qui a trait à la possibilité d'intégrer la perspective des partenaires aux programmes bilatéraux.

4.2.3.2 Les partenariats au Nord

Même si la lourdeur administrative de l'ACDI se fait sentir particulièrement dans le cadre des programmes bilatéraux et non sollicités, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit de programmes qui ont permis à l'OCI2 d'acquérir des connaissances organisationnelles cruciales. Selon les répondants de l'OCI2, la recherche de partenaires au Nord, entre autres auprès d'autres OCI ou d'entreprises privées, représentent d'importantes occasions d'apprentissage organisationnel, tant au niveau de la conception que de l'exécution des programmes :

> Ce qui est intéressant, c'est d'apprendre des autres. Plus on a de contacts avec les autres organisations, plus on se rend compte qu'il y a plusieurs vérités. Donc, il y a plusieurs expertises et ça peut être enrichissant, ça devrait nous aider à avoir une meilleure prestation de services. Il n'y a personne qui réussit tout ce qu'il fait. On a des faiblesses, on a des forces… il s'agit de trouver des complémentarités (OCI2Dg, 1 : 73).

Ainsi, les conséquences de l'exercice du pouvoir de l'ACDI peuvent être positives au plan des connaissances que les OCI acquièrent en collaborant avec d'autres OCI ou avec des entreprises privées dans l'exécution des programmes bilatéraux. Nous pouvons aussi constater des conséquences positives dans la réponse des OCI aux exigences de l'ACDI en matière de respect des politiques de développement et de gestion. Regardons cela de plus près.

4.2.4 La réponse des OCI à l'ACDI

Comme nous l'avons mentionné, le financement de l'ACDI aux OCI est placé sous condition du respect de ses politiques de développement, soit l'équité entre les sexes, la protection de l'environnement et la gestion par résultats. La réponse des OCI vis-à-vis de l'ACDI est déterminée à la signature de la lettre d'entente ou du contrat d'exécution, c'est-à-dire au moment où les OCI s'engagent à rendre compte de la transparence de leur gestion, de l'atteinte des résultats définis et du respect des politiques de développement.

4.2.4.1 L'imputabilité des OCI

L'imputabilité des OCI vis-à-vis de l'ACDI se traduit par l'engagement des OCI à adapter et à adopter de telles politiques au sein de leur organisation. Pour ce faire, les OCI se soumettent à un processus de réflexion sur chaque problématique spécifique visant l'adaptation des

politiques à leur mission et à leur approche du développement. Par la suite, les OCI adoptent les politiques au sein de leurs organisations et celles-ci sont intégrées à l'ensemble de leurs programmes de développement. Prenons par exemple le cas de la politique d'équité entre les sexes :

> C'était la volonté politique de la directrice générale, [qui a fait que la politique, que ce] soit quelque chose de transversal, [c'est-à-dire] dans toute l'organisation […]. Ce sont [aussi] les chargés de programmes [qui] étaient les premiers à dire : « Moi, je vais être gêné d'aller présenter [la politique chez nos partenaires] si, en même temps, je ne suis pas capable de dire qu'on [a adopté une politique similaire] dans nos propres bureaux » (OCI1Cp, 5 : 13).

De plus, lorsque les politiques de développement sont adoptées par les OCI, elles sont reflétées dans leur programmation régulière et dans les projets « non sollicités » proposés à l'ACDI. Les OCI imposent aussi leurs politiques à leurs partenaires, provoquant chez ces derniers un processus d'adaptation aux contextes particuliers avant de procéder à l'adoption des politiques :

> [Par rapport à la politique d'équité entre les sexes,] qu'habituellement le partenaire accepte, [on dit :] « Ou vous essayez de développer une mentalité [d'équité par rapport aux femmes,] […] ou il n'y aura pas de projet. » Là, c'est vraiment une imposition. Aujourd'hui, c'est un peu plus facile, mais il y a quelques années, disons que… pff ! (OCI2Dr, 3 : 24).

Également, lorsque l'ACDI a adopté l'approche de gestion par résultats, l'OCI1 et l'OCI2 ont d'abord adapté la politique à leurs approches et à leurs perspectives de développement. Dans un deuxième temps, elles ont proposé à leurs partenaires d'intégrer l'approche par résultats à la gestion des projets :

> On a regardé ça, puis on s'est dit : « Ce n'est pas bête, dans le fond, de parler de résultats » […]. Mais, ce qu'on a fait, c'est qu'on a développé notre propre approche. On a beaucoup modifié ce que l'ACDI nous avait proposé parce que, nous, on travaille dans un terrain social […]. On s'est demandé quels sont donc les indicateurs qui nous permettraient d'avancer dans ce terrain-là. On a développé un certain nombre d'outils d'analyse et on a même proposé ça à l'ACDI (OCI1Chp, 4 : 62).

> Alors, notre stratégie par rapport à [la gestion par résultats], c'est d'essayer [de l'intégrer à] l'approche itérative, qui est antinomique à la gestion par résultats. L'ACDI accepte l'approche itérative, [au moins] dans leur discours […]. [Nous, on accepte que] tel, tel, tel résultat, ça, c'est incontournable, mais on va négocier les indicateurs. Alors, c'est par les indicateurs de la performance qu'on essaie de faire jouer les principes de l'approche itérative. On essaie de développer des réflexes qui [font] qu'on n'est pas totalement prisonnier de l'approche par résultats (OCI2Dp, 2 : 59).

L'imputabilité devient ainsi la réponse la plus importante des OCI vis-à-vis de l'ACDI. Elle repose, d'une part, sur la capacité et sur la volonté des OCI à adopter les politiques de développement et de gestion de l'ACDI, et à définir des mécanismes de mise en œuvre de ces politiques au sein de leur organisation. D'autre part, l'imputabilité des OCI repose aussi sur leur capacité à engager leurs partenaires du Sud dans un processus de réflexion et

d'adoption de ces politiques, de sorte qu'ils respectent les exigences des OCI, tout en respectant celles de l'ACDI.

L'ACDI fait preuve de souplesse en acceptant que chaque OCI adapte les politiques à ses propres particularités et, à leur tour, les OCI font aussi preuve de souplesse avec leurs partenaires, de sorte que l'adoption et la mise en œuvre des politiques de développement chez les partenaires tiennent compte non seulement de leur contexte spécifique, mais aussi de la relation de partenariat qu'ils construisent :

> [La politique de gestion par résultats,] on ne l'a pas présentée [aux partenaires] comme une exigence bureaucratique. On l'a présentée comme un nouvel outil qui nous permet de mieux travailler. Des contestations ? Ce sont en termes de travail. Certains partenaires [nous] ont dit : « Écoutez, on est rendu à un point où on [nous] demande tellement de planification, de résultats attendus, tout ça et, un moment donné, [on se demande] quand est-ce qu'on agit ? quand est-ce qu'on fait des actions ? Parce que là, on est toujours en train de planifier et on n'a plus le temps de faire des activités ». Donc c'est un problème, surtout dans un contexte où les agences ont des exigences différentes. Il y a [nous], mais on n'est pas les seuls. La plupart des partenaires ont aussi du financement de deux, trois, quatre, cinq, six autres agences. Alors chaque agence arrive avec son petit module, son petit truc ! (OCI1Cr, 3 : 23).

> [Notre défi,] c'est de trouver un mécanisme qui permette à [nos partenaires] d'avoir une plus grande incidence sur le design [et sur] la forme que va prendre la coopération. Mais, en même temps, il y a toujours cette nécessité de notre part de contrôler, parce que c'est de l'argent de contribuables canadiens. [Il faut donc] contrôler comment on utilise cet argent-là […]. Donc, comment est-ce qu'on répond à cette double nécessité : contrôler parce que ce n'est pas ton argent et parce que tu es redevable et, d'autre part, laisser suffisamment de latitude, d'indépendance et d'autonomie pour que les gens puissent choisir eux-mêmes quelles sont leurs priorités et leurs approches (OCI2ChP1, 4 : 37).

Les OCI se trouvent dans une situation d'intermédiaires entre l'ACDI et les partenaires du Sud en ce qui a trait au financement et à l'imputabilité. En effet, l'Aide publique au développement (APD), gérée par l'ACDI, est transmise aux pays du Sud grâce, entre autres, aux OCI. Ainsi, tout en s'engageant dans un processus de réflexion, d'adaptation et d'adoption des politiques de développement et de gestion des programmes, les OCI veillent pour que le financement contribue au développement des populations ciblées sur le terrain, mais veillent aussi à la transparence de la gestion des programmes et au respect des politiques de développement dans les activités des partenaires. Les OCI s'engagent ainsi dans des relations de partenariat respectueuses de l'autonomie et du contexte des partenaires, sans perdre de vue le besoin de rendre des comptes à l'ACDI et aux contribuables canadiens.

4.2.4.2 Les propositions des OCI

L'un des derniers points caractérisant la relation entre les OCI et l'ACDI décrit la capacité des OCI à proposer leurs programmes, voire leurs idées, à l'ACDI. Les répondants ont remarqué que, malgré la bureaucratie et la hiérarchie qui caractérisent leurs relations avec l'ACDI, il ne s'agit pas d'une institution monolithique :

> Même si on peut avoir des réserves, tout comme on peut avoir des différends avec la politique canadienne, […] si on peut continuer à faire les stratégies qu'on veut mettre en œuvre, ça va […]. Ces instances ne sont pas des instances monolithiques. Moi, j'ai rencontré plein de gens à l'ACDI qui sont très sensés, pis avec lesquels on peut faire un grand bout de chemin pour la démocratie sociale pour l'Amérique latine. [Des gens] qui comprennent très bien ce qui se passe (OCI1Cr, 3 : 60).

> Mais ce n'est pas d'institution à institution, c'est entre les individus dans une institution. Tu comprends ? […]. C'est ça, on demeure dans l'informel et, moi, je pense qu'il y a moyen d'infléchir l'ACDI, puis il y a moyen de tirer son épingle du jeu. Il faut travailler fort, mais il y a moyen d'influencer encore. En tout cas, aujourd'hui, ça se voit encore (OCI2Dp, 2 : 44).

Il est donc possible de percer les murs de l'administration publique afin de proposer des perspectives alternatives, des projets originaux ou encore des programmes non sollicités définis conjointement avec les partenaires. C'est ainsi que les OCI bénéficient de la souplesse et de l'ouverture de l'ACDI qui, en fin de compte, permettent aussi aux OCI d'équilibrer leur position vis-à-vis de l'exercice du pouvoir de l'agence.

Conclusion : La relation OCI-ACDI reflète des rapports de pouvoir typiques entre un bailleur de fonds et ses organismes subventionnaires. En effet, le pouvoir de l'ACDI est exercé par l'imposition de ses politiques de développement et de gestion, de sorte que le respect de ces politiques est une condition du financement public. L'ACDI se donne ainsi des mécanismes de contrôle permettant d'exiger une gestion transparente et imputable par rapport à l'utilisation des fonds publics.

Cependant, selon les OCI rencontrées, même si on y est d'accord avec le principe de l'imputabilité, il n'en demeure pas moins que les mécanismes de contrôle peuvent être de lourds fardeaux à porter, particulièrement dans le cadre des programmes bilatéraux. Dans ce cas, les OCI doivent non seulement répondre aux exigences imposées par l'ACDI, mais aussi gérer une intervention plus importante de l'ACDI dans la gestion des programmes, cela tout en répondant aux besoins prioritaires identifiés par leurs partenaires du Sud.

Jusqu'ici, l'expérience des répondants coïncide avec le discours de ceux et celles qui critiquent la coopération internationale, la comparant à une autre forme d'exercer le pouvoir au Nord sur le Sud, en ce sens que l'ACDI, le bailleur de fonds gouvernemental, est un acteur dans une position dominante en ce qui a trait aux priorités de la coopération et aux objectifs du développement. Néanmoins, notre analyse révèle que le pouvoir de l'ACDI n'est pas hégémonique. En effet, selon l'expérience de nos répondants, l'ACDI n'est pas une institution monolithique : elle est souvent souple, ouverte et disposée à accepter les propositions des OCI en ce qui a trait à l'adaptation de ses exigences en outils de développement appropriés au travail des organisations et de leurs partenaires.

En outre, la souplesse de l'ACDI permet aux OCI de se donner la marge de manœuvre nécessaire afin d'inviter une plus grande participation des partenaires à la définition des programmes, des objectifs et des résultats. Certes, les OCI n'agissent pas seules en relation avec l'ACDI. Elles comptent sur l'appui de membres, voire d'un mouvement social, bien ancrés dans la société canadienne. Examinons les caractéristiques du membership des OCI.

4.3 Le membership des OCI

Nous avons constaté que les répondants de chacune des OCI caractérisent le membership — ou leurs membres — d'une façon unique et très différente. Premièrement, dans le cas de l'OCI1, les membres représentent un réseau pancanadien de militants pour la justice sociale qui participent aux activités d'éducation en matière de développement et aux campagnes de levée de fonds. Les répondants de l'OCI1 ont fait référence à leur membership comme étant un « mouvement » issu de la société civile, tandis que celui de l'OCI2 est composé d'une quinzaine d'institutions coopératives québécoises dont les membres participent aux séances d'éducation en matière de développement organisées par l'OCI2. Dans ce cas, les institutions membres ont été caractérisées par les répondants comme étant les « piliers idéologiques » de l'OCI2.

Dans les deux cas, les membres influencent la mission et l'approche du développement des OCI et représentent une source de financement importante pour les OCI. Toutefois, le soutien financier est différent pour chaque OCI : il prend la forme de dons dans le cas de l'OCI1, tandis que, dans le cas de l'OCI2, il s'agit d'heures-conseil offertes par des professionnels d'institutions membres assurant l'assistance technique dans les pays du Sud. Ainsi, afin de mieux comprendre les caractéristiques spécifiques à chacun de memberships ainsi que leur influence sur les OCI, nous présenterons les analyses séparément : d'abord le membership de l'OCI1 et ensuite celui de l'OCI2.

4.3.1 Le membership de l'OCI1

Le membership de l'OCI1 est composé d'individus issus de toutes les provinces canadiennes, qui participent à la campagne d'éducation en matière de développement et de justice sociale organisée par l'OCI1. Cela veut dire que les membres participent au lobbying de sensibilisation des politiciens canadiens à l'impact des politiques canadiennes sur les populations pauvres des pays du Sud, ou aux activités de sensibilisation sur des enjeux mondiaux qui affectent les populations plus vulnérables des pays du Sud (par exemple, la privatisation de l'eau).

Le membership représente aussi une source de revenus pour l'OCI1. En effet, durant la campagne de levée de fonds, les membres font des dons et participent aussi à la collecte de fonds auprès de la population canadienne. Ensemble, les membres et les donateurs offrent à l'OCI1 une autonomie financière exceptionnelle par rapport à l'ACDI — du rarement vu chez les OCI québécoises et canadiennes. De plus, les membres font partie de la structure de gouvernance de l'OCI1.

À partir de nos données, nous avons identifié un réseau conceptuel expliquant la relation existant entre l'OCI1 et ses membres. Ce réseau est composé premièrement par les codes caractérisant le membership de l'OCI1 sont l'« Église catholique » et les « donateurs ». Deuxièmement, l'on trouve la relation de pouvoir des membres sur l'OCI1 représentée par le code : « paradigme du développement » et le code : « activités de justice sociale ». En troisième lieu, il y a les codes représentant les réponses de l'OCI1 à ses membres, caractérisées par l'« éducation en matière de développement », les campagnes de « levée de fonds » et l'« imputabilité ». Enfin, le code : « autonomie financière » explique l'influence des membres sur la relation OCI1-ACDI. Ces relations sont représentées dans le tableau 4.2 et la figure 4.3. Nous reprenons ces concepts en détail dans les pages qui suivent.

Tableau 4.2
Les concepts décrivant la relation entre l'OCI1 et ses membres

	Concepts 🡻	Fréquences
Relations entre concepts 🡻	Membership	27
Caractéristiques du membership	Église catholique	8
	Donateurs	5
Pouvoirs des membres sur l'OCI1	Paradigme du développement	85
	Activités de justice sociale	25
Réponses de l'OCI vis-à-vis de ses membres	Éducation en matière de développement	21
	Levée de fonds	8
	Imputabilité	21
	Réseautage/acteur social	12
Influence des membres sur la relation OCI1-ACDI	Autonomie financière	12

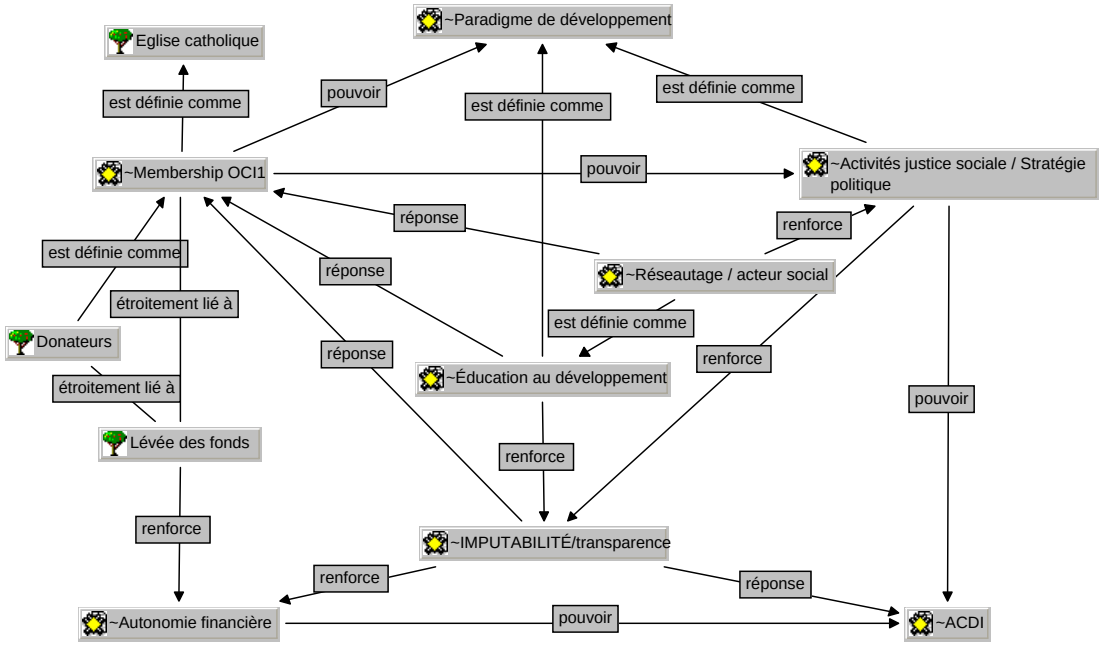


Figure 4.3 Le réseau conceptuel décrivant la relation entre l'OCI1 et ses membres

4.3.1.1 Les caractéristiques du membership de l'OCI1

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre III, l'OCI1 est l'organisme officiel de l'« Église catholique » canadienne. Fondé en 1967 par la Conférence des évêques catholiques du Canada (CECC), l'organisation compte aujourd'hui avec un membership pancanadien composé de militants, laïcs et issus du clergé, qui ont adhéré à la cause de la justice sociale :

> [Nous sommes plus qu']une simple organisation non gouvernementale qui fait de la coopération internationale […]. Puis ça, c'est une chose importante [et] très présente […]. Je pense que, dans le fond, [notre] membership, ce n'est pas juste le fait d'être un catholique canadien, ça implique un certain engagement réel dans le travail [que nous faisons] (OCI1Dg, 1 : 9-10).

C'est la participation aux activités d'éducation en matière de développement et aux instances décisionnelles de l'OCI1 qui donne à un individu le statut de membre de l'organisation :

> Je pense que ce n'est pas [notre] intention d'avoir 50 000 membres. Je pense que, quand on parle de membres, on parle de membres actifs, [c'est-à-dire] les gens qui sont actifs dans les comités paroissiaux et les conseils diocésains, qui sont d'accord pour aller à des séances d'information […] et à la campagne d'éducation populaire à l'automne (OCI1Dg, 1 : 5).

L'implication des membres comme bénévoles au sein de l'OCI1 est aussi importante afin de joindre le plus grand nombre possible de Canadiens durant la campagne d'éducation et de sensibilisation :

> En fait, c'est un programme qui s'adresse à la population canadienne. On passe par les membres pour pouvoir sensibiliser la population canadienne parce que ce n'est pas avec le personnel qu'on serait en mesure d'aller chercher autant de signatures pour une campagne [de sensibilisation]. Donc, on a besoin d'un réseau assez large et bien formé pour pouvoir accéder aux différents publics (OCI1Cp, 5 : 6).

Par ailleurs, le membership est aussi composé de ceux et celles qui contribuent au financement des programmes de développement de l'OCI1 dans les pays du Sud. En effet, l'OCI1 peut compter sur un large groupe de « donateurs » qui répondent à la campagne de levée de fonds :

> On existe pour aider les partenaires du Sud, leur fournir des ressources financières pour entreprendre des actions de développement. Quant à moi, […] notre deuxième « client » sont les donateurs. Ce sont les gens qui donnent l'argent et qui veulent que l'argent soit utilisé dans le sens qui respecte leurs intentions de dons (OCI1Dg, 1 : 12).

Les donateurs procurent à l'OCI1 environ 60 % de son budget[24], ce qui représente une autonomie financière plutôt rare parmi les OCI canadiennes :

> Pour moi, ce n'est pas important que le budget de [l'OCI1] qui, à l'heure actuelle, est de 25 millions de dollars par année […], soit demain matin de 75 millions […]. Je suis satisfait du travail de mes employés et des chargés de programmes si on réussit à habiliter les organismes partenaires à aller chercher l'argent pour eux-mêmes […]. Si je suis capable d'aider [un partenaire] à proposer un projet, pis qu'ils obtiennent 500 000 dollars de plus par année pour faire ce qu'ils font, pour moi, c'est une bonne approche. Et ça, je pense que [l'OCI1] a cette liberté-là que d'autres organismes n'ont pas, à cause des financements importants, autonomes, qui viennent de donateurs (OCI1Dg, 1 : 33).

[24] Rapports finaux 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003.

Dans les sections suivantes, nous analyserons le pouvoir que les membres exercent sur l'OCI1, les façons dont l'OCI1 répond aux demandes implicites et explicites des membres ainsi que l'influence des membres sur la relation que l'OCI1 établit avec l'ACDI.

4.3.1.2 Le pouvoir des membres sur l'OCI1

D'abord, les membres exercent une influence sur le « paradigme du développement » de l'OCI1. Selon les données, le mot paradigme représente pour l'OCI1 tant leur mission que leur vision du développement. Il s'agit d'une série de valeurs qui s'inspirent de l'Évangile, particulièrement « l'option préférentielle pour les pauvres ». Ce paradigme se traduit concrètement dans l'appui aux actions des peuples du Sud pour qu'ils puissent prendre leur destin en main. Pour ce faire, l'OCI1 privilégie une approche du développement qui respecte les perspectives et les priorités des populations locales dans les pays du Sud. Au Nord, l'OCI1 organise des activités de justice sociale, voire des campagnes pancanadiennes de sensibilisation aux questions liées au développement et aux relations Nord-Sud :

> Pour moi, c'est autant faire du développement international que de transformer l'opinion publique nord-américaine ou canadienne. Ça peut être aussi valable de faire changer un ministre de la coopération internationale de vision que d'aller faire un projet au Sud […]. Le membership, dans cette dimension-là, pour moi, c'est une question de ce qu'on peut faire pour former les membres, puis les préparer à intervenir auprès des décideurs politiques. C'est fondamental (OCI1Dg, 1 : 17).

Les membres de l'OCI1 forment un réseau pancanadien engagé envers la justice sociale, qui prend position en faveur des populations du Sud — une prise de position qui peut être antagoniste aux politiques canadiennes :

> Nous critiquons le Canada parce que certaines politiques nous semblent à l'encontre de sa propre vision sur le rôle du Canada dans le monde. Notre position là-dessus est simplement d'aider le Canada à relever ce que lui-même a défini comme son rôle dans le monde. Donc, c'est cette approche-là qu'on essaie [de promouvoir], comme c'était dans le cas du Congo. […] ce n'était pas seulement de dire au Canada : « Vous vous trompez en quittant le pays », mais c'était aussi de […] dire « vous pouvez faire mieux que ça et voilà ce que vous pouvez faire » (OCI1Dd, 2 : 22).

Certes, il s'agit d'une critique faite tout en respectant les lois qui régissent les organismes à but non lucratif, ou les organismes de charité, comme l'OCI1 :

> C'est certain que ce rôle politique fait partie de l'image que l'ACDI a de nous. Il faudrait être très naïf pour voir le contraire […]. Donc, il y a deux ou trois choses que nous faisons pour jouer notre rôle et accomplir notre mission de façon à minimiser les possibilités d'être pénalisés par l'ACDI à cause de notre prise de position politique, ou à cause des pressions que nous faisons contre le gouvernement […]. D'après les lois canadiennes, toute organisation qui reçoit des fonds publics est autorisée à utiliser jusqu'à 10 % des fonds, pour lesquels elle émet des reçus de charité, à des fins de réclamations politiques qui vont dans le sens […] des objectifs de l'organisation. Nous restons à l'intérieur des coûts dans nos campagnes et dans les mobilisations de nos membres […]. Nous sommes dans la légalité (OCI1Dd, 2 : 20).

C'est ainsi que l'OCI1 traduit dans ces actions la vision et l'influence de ses membres, mais elle joue des rôles tout aussi importants auprès de son réseau de membres.

4.3.1.3 Les réponses de l'OCI1 à ses membres

Les activités dans le cadre du programme d'« éducation en matière de développement » est l'une des réponses de l'OCI1 à ses membres. Étroitement liées à l'éducation en matière de développement, l'on trouve les campagnes de « levée de fonds », organisées, elles aussi, dans le cadre d'un programme d'éducation. La troisième réponse consiste en l'« imputabilité » de l'OCI1 vis-à-vis de ses membres, laquelle se traduit concrètement par une gestion transparente et participative car les membres sont présents au sein de la structure de gouvernance de l'OCI1. Enfin, le « réseautage », voire la participation aux réseaux de justice sociale et de solidarité internationale au Canada et ailleurs, constitue la quatrième réponse de l'OCI1 aux demandes de ses membres.

Selon sa mission, le support aux partenaires des pays du Sud est aussi important pour l'OCI1 que l'éducation en matière de développement offerte à ses membres et aux canadiens en général. Le composant éducatif de l'OCI1 encadre même les campagnes de levée de fonds :

> Le secteur de l'éducation a deux campagnes : la campagne d'automne, qui est une campagne de sensibilisation en vue d'une action politique, et la campagne du Carême de Partage, qui est une campagne de levée de fonds. Mais on a toujours tenu à ce que, à l'intérieur de cette campagne de levée de fonds, il y ait quand même un aspect éducatif. C'est là [qu']on fait connaître le travail de nos partenaires […]. On fait venir des partenaires du Sud pour qu'ils viennent nous dire l'importance de notre appui pour leur travail au sein des populations (OCI1Cp, 5 : 3).

L'éducation en matière de développement est très importante pour l'OCI1 car elle constitue la base de la mobilisation des membres autour d'une activité de justice sociale ou autour de la levée de fonds visant à financer les programmes des pays du Sud :

> [En général,] on pense qu'on aurait tendance à faire glisser l'éducation plus vers la communication et la visibilité. Je pense que ce serait une erreur majeure parce que ce n'est pas ce qu'on fait. Je pense qu'on explique réellement à la population certains enjeux mondiaux. La grande force de [l'OCI1] dans le secteur de l'éducation, c'est son réseau. Actuellement, comme ONG qui travaille dans les pays du Sud, on est la seule qui a encore un réseau de membres [au Canada] et la possibilité de mobilisation autour d'un enjeu (OCI1Cp, 5 : 8).

Le troisième type de réponse de l'OCI1 aux demandes de ses membres est « l'imputabilité ». En effet, l'OCI1 rend des comptes à ses membres non seulement en s'assurant qu'ils prennent part aux instances décisionnelles au sein de sa structure de gouvernance, mais aussi en assurant une gestion transparente :

> [Cela] fait partie de [notre] responsabilité […] de fournir à la population canadienne et à son gouvernement une garantie de la qualité des programmes qui sont mis en œuvre dans le Sud. [Cela] correspond aux attentes des donateurs individuels et des bailleurs officiels […]. Monsieur ou madame [nous] donne de l'argent, basé sur l'hypothèse que [nous sommes] capables de bien utiliser cet argent (OCI1Dd, 2 : 25).

Et comment l'OCI1 s'organise-t-elle pour être imputable vis-à-vis de ses membres et de ses donateurs ? L'OCI1 s'est donnée une structure de gouvernance pancanadienne, où les membres sont impliqués à tous les niveaux :

> Il y a des assemblées régionales où sont élus les membres du conseil national. L'assemblée triennale d'orientation est davantage pour la définition du programme triennal. L'assemblée régionale va regarder davantage l'avis du réseau : comment recruter des membres, on va regarder la collecte de fonds, on va regarder différents aspects aussi de la programmation (OCI1Cp, 5 : 4).

En effet, les membres se regroupent au niveau local, participent aux sessions d'éducation en matière de développement et travaillent bénévolement à la promotion des objectifs et des programmes de l'OCI1 dans leur région. Les groupes locaux nomment des représentants aux conseils diocésains et ces conseils désignent les délégués aux assemblées régionales et à l'assemblée triennale d'orientation. Chacune des assemblées régionales nomme un membre au conseil national, qui constitue la principale instance décisionnelle de l'OCI1. Le conseil national est responsable de la gestion des affaires de l'organisme et désigne les membres du comité exécutif.

De plus, avec le personnel de l'OCI1 et les experts invités, les membres participent aux comités qui définissent les priorités et les axes de travail du programme d'éducation et des programmes de développement. Enfin, l'assemblée triennale d'orientation de l'OCI1 représente un rassemblement national des membres. Des partenaires des pays du Sud et des représentants des mouvements sociaux canadiens participent également à cette rencontre triennale. Quant à la participation de la CECC, au moins un représentant siège au conseil national et au comité exécutif, ainsi que dans les différents comités de l'OCI1.

Finalement, le « réseautage », quatrième type de réponse de l'OCI1 à ses membres, consiste en une participation aux réseaux sociaux du Nord et dans les pays du Sud. Non seulement les employés mais aussi les membres de l'OCI1 participent-ils à différents réseaux mais ils partagent aussi cette vision avec les partenaires du Sud :

> Ce n'est pas seulement appuyer leurs initiatives [c'est-à-dire, celles des partenaires], mais nous aussi, on a des initiatives; nous aussi, on existe; nous aussi, on est un acteur social […]. [On va donc] voir si on peut être des alliés stratégiques dans nos conceptions (OCI1Cr, 3 : 11).

En tant qu'acteur social, l'OCI1 fait partie de multiples réseaux québécois, canadiens et internationaux. Elle y participe avec ses partenaires du Sud :

> Puis, il y a tout un autre travail qui est fait : le travail politique. Surtout en Amérique, […] [où] on est souvent dans les mêmes plates-formes avec nos partenaires. On est des alliés dans les plates-formes : par exemple, l'Alliance sociale continentale, où on est membre et, en même temps, on soutient plusieurs [partenaires] (OCI1Cr, 3 : 65).

Elle fait partie aussi des réseaux qui touchent à l'éducation en matière de développement au Canada :

> Je peux en parler au niveau québécois parce que, du côté anglophone, ils ont leurs propres réseaux. C'est sûr qu'il y a d'autres réseaux, [par exemple] le Réseau québécois sur l'intégration continentale. Donc, quand on fait une campagne sur des [enjeux] qui touchent les Amériques, il y a plus de quarante organisations qui sont membres de ce réseau-là. C'est un réseau facile pour la dissémination d'information. Il y a aussi les syndicats, les centrales syndicales qui sont importantes, l'AQOCI et les pastorales sociales (OCI1Cp, 5 : 12).

Enfin, l'OCI1 s'inscrit aussi dans les initiatives de coopération internationale canadiennes et internationales :

> Évidemment, on est membre du Conseil canadien de la coopération internationale qui est un organisme très dynamique, qui fait beaucoup de démarches pour l'augmentation de l'aide, qui a défendu des causes importantes. On est membre d'une coalition œcuménique, qu'on finance pour près d'un demi million de dollars, qui s'appelle Kairos. C'est un regroupement d'initiatives canadiennes œcuméniques qui travaillaient sur l'Amérique latine, l'Asie et l'Afrique […]. Il y a toutes sortes d'alliances ponctuelles, [par exemple] le Conseil des canadiens avec lequel on travaille sur des questions commerciales. On a travaillé beaucoup avec un groupe d'Halifax, le Halifax Initiative, notamment sur le rôle de la société [dans] l'expansion des exportations et des investissements responsables […]. Puis [l'OCI1] est dans deux grands réseaux internationaux. La CIDSE (Coopération internationale pour la solidarité de développement), dont le membership est européen sauf nous. Ce sont les organismes catholiques issus […] de la foulée de Vatican II […]. Et, depuis deux ans, on est membre de Caritas Internationalis […] [un réseau également catholique] pour l'urgence et la reconstruction (OCI1Dg, 1 : 18).

Intrinsèquement lié à l'activité politique et au réseautage, l'on trouve le souci des membres d'assurer une autonomie financière à l'OCI1 qui lui permettra d'agir indépendamment de l'ACDI, particulièrement en ce qui a trait aux plaidoyers pour la justice sociale auprès des instances gouvernementales et à la prise de position des membres et de l'OCI1 vis-à-vis du gouvernement canadien.

4.3.1.4 L'influence des membres sur la relation OCI1-ACDI

Les membres et la CECC, par l'entremise de ses représentants, défendent jalousement l'autonomie financière de l'OCI1. En effet, le conseil national n'a pas favorisé jusqu'à très récemment — et ce, seulement sous certaines conditions — la recherche de financement auprès des Fonds bilatéraux de l'ACDI, car c'est entre autres dans le cadre de ces programmes que l'ACDI a une ingérence importante. Par ailleurs, en assurant à l'OCI1 une source de revenus privés représentant environ 60 % de son budget, les membres évitent ainsi le contrôle de l'ACDI sur les objectifs et les activités éducatives et de développement de l'OCI1 :

> C'était plutôt une culture de [l'organisation], une question de philosophie. Il y avait une méfiance, un désir qui doit être respecté au niveau du conseil national. Les gens ne veulent pas, ne voudraient pas, une situation où l'OCI1 aurait 90 % de son financement de l'ACDI (OCI1Dg, 1 : 3).

Il s'agit sûrement d'un appui qui assure, d'une part, l'autonomie financière et qui permet, d'autre part, l'autonomie politique de l'OCI1, toutes deux étant essentielles à la réalisation des activités d'éducation en matière de développement et de justice sociale, et au réseautage :

> Si vous êtes financés à 95 % par le gouvernement, puis vous critiquez trop fort, il peut bien décider que c'est fini puis vous n'en aurez plus [de financement]. Nous, on est à moins de 50 % de financement gouvernemental puis, avant de punir les évêques, le gouvernement va y penser comme il le faut (OCI1Dg, 1 : 22).

Ainsi, l'influence des membres sur la relation entre l'OCI1 et l'ACDI se reflète principalement dans les efforts des membres à rendre et à maintenir une OCI autonome par rapport à l'ACDI : autonome au niveau du financement et autonome au niveau des activités d'éducation et de développement.

Conclusion : Nous avons vu que les membres exercent clairement un pouvoir dans la conception du paradigme du développement au sein de l'OCI1. Ce pouvoir se traduit concrètement par une mission inspirée des principes de « l'option préférentielle pour les pauvres ». L'OCI1 répond aux demandes des membres et leur est imputable de deux manières : implicitement, en les intégrant à la structure de gouvernance de l'organisation, et explicitement, en organisant des activités d'éducation en matière de développement et de mobilisation pour la justice sociale, et en participant aux réseaux nationaux et internationaux de solidarité internationale. Finalement, les membres de l'OCI1 représentent un mouvement d'individus et une institution pancanadienne qui aident à équilibrer le rapport de pouvoir entre l'OCI1 et l'ACDI, de sorte que, en assurant l'autonomie financière de l'organisation par rapport à l'ACDI, les membres de l'OCI1 réussissent à donner à celle-ci l'autonomie politique nécessaire pour qu'elle réalise sa mission.

Examinons maintenant quelles sont les caractéristiques des membres de l'OCI2, leurs pouvoirs, les réponses de l'OCI2 à leurs demandes, et quelles sont les répercussions de l'influence des membres sur la relation OCI2-ACDI.

4.3.2 Le membership de l'OCI2

Comme nous l'avons mentionné au chapitre III, l'OCI2 a été créée en 1985 par des institutions du mouvement coopératif et mutualiste du Québec. Le membership de l'OCI2 est composé aujourd'hui de quinze institutions coopératives et mutualistes québécoises, qui se sont engagées à mettre en œuvre l'un des principes coopératifs, soit l'intercoopération, dans un contexte Nord-Sud.

Selon les répondants, le membership représente le pilier idéologique de l'OCI2, en ce sens qu'il est le point de référence sur les principes coopératifs et la mise en œuvre de ces principes. En effet, la mission de l'OCI2 se traduit par une contribution à la prise en charge des populations par elles-mêmes et au développement des pays du Sud, grâce au soutien des coopératives, des fédérations coopératives et d'autres formes d'entreprises associatives.

Le membership est aussi perçu par les répondants comme une source privilégiée de *savoir-être* coopérant et de savoir-faire en matière de coopération. En effet, les institutions membres soutiennent les activités de l'OCI2, d'une part, par leur participation au conseil d'administration et aux comités de sélection des projets, et, d'autre part, par leur participation au programme d'assistance technique aux projets de développement et aux sessions de sensibilisation et d'information que l'OCI2 organise auprès des membres. C'est ainsi que l'OCI2 favorise la compréhension des enjeux du développement durable auprès des institutions membres.

Tableau 4.3
Les concepts décrivant la relation entre l'OCI2 et ses membres

		Fréquences
Catégorie ➔ Relations entre concepts ⬇	Membership	46
Caractéristique du membership	Valeurs/principes coopératifs	8
Pouvoirs des membres sur l'OCI2	Paradigme du développement	57
	Assistance technique	7
	Approche itérative	5
Réponses de l'OCI2 vis-à-vis de ses membres	Éducation en matière de développement/sensibilisation à l'intercoopération Nord-Sud	26 7
	Réseautage/ancrage au Nord	12
	Insertion au sein du marché	11
Influence des membres sur la relation OCI2-ACDI	Autonomie	6
	Entrepreneuriat	24

Nous avons dégagé un réseau conceptuel composé de codes qui expliquent la relation entre les membres et l'OCI2. D'abord, le concept au cœur du membership est celui des « valeurs et principes coopératifs ». Ensuite, les concepts décrivant le pouvoir que les membres exercent sur l'OCI2 sont intrinsèquement liés entre eux, soit le « paradigme du développement », l'« assistance technique » et l'« approche itérative ». Nous avons aussi identifié trois concepts qui caractérisent les réponses de l'OCI2 aux membres, soit l'« éducation en matière de développement », le « réseautage » et l'« insertion au sein du marché ». Enfin, et surtout, nous avons aussi dégagé deux concepts qui caractérisent l'influence des membres sur la relation entre l'OCI2 et l'ACDI : l'« autonomie » et l'« entrepreneuriat ». Le réseau conceptuel du code « membership » est représenté à la figure suivante (figure 4.4).

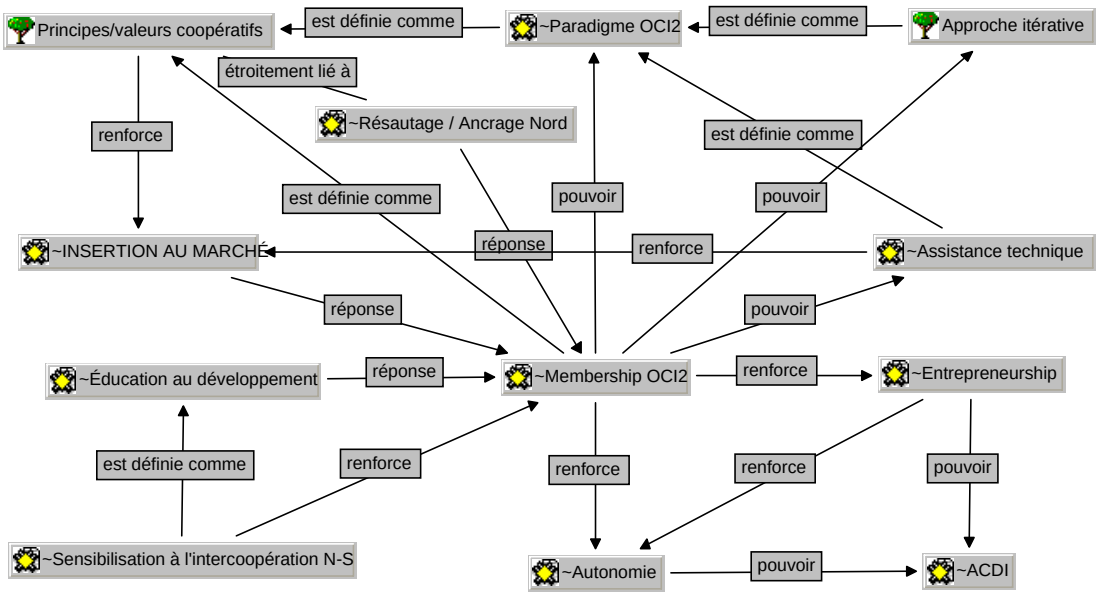


Figure 4.4 Les concepts décrivant la relation entre l'OCI2 et ses membres

4.3.2.1 Les caractéristiques du membership de l'OCI2

Premier constat, l'OCI2 se distingue des autres OCI québécoises et canadiennes car elle est issue du mouvement coopératif québécois : « [Nos] administrateurs représentent leurs institutions, ils ne parlent pas en leur nom personnel, et ça fait toute une différence. Ils ont beaucoup insisté pour qu'on colle à notre mission d'appuyer les organisations coopératives » (OCI2Dp, 2 : 37).

Les institutions membres font la marque de commerce à l'OCI2 depuis sa création à aujourd'hui. En effet, la coopération ne représente pas seulement le contenu de l'action de l'OCI2 dans le domaine de la coopération internationale :

> On a beaucoup utilisé [cette force] dans les assemblées générales annuelles et dans la semaine de la coopération où on invite toujours le ministre de la coopération, le président de l'ACDI, les fonctionnaires de l'ACDI, de la Caisse française de développement, de la Banque interaméricaine de développement, pour leur faire voir qu'on a un contenu (OCI2Dp, 2 : 45).

La coopération représente aussi l'ancrage de l'OCI2 dans l'un des mouvements sociaux les plus importants au Québec. Ce qui distingue l'OCI2 des autres OCI de coopération internationale :

> De temps en temps, on sort l'artillerie lourde, on part avec trois ou quatre administrateurs [à l'ACDI] et, chaque fois, on explique c'est quoi [l'OCI2] : il y a [des] millions de membres en arrière, puisque c'est des institutions qui roulent [plusieurs] milliards en chiffre d'affaires, puis il y a [quelques milliers] d'employés. [Il faut montrer] c'est quoi des coopératives. Ça finit par passer, [le message,] mais il faut toujours convaincre à nouveau (OCI2Dp, 2 : 72)[25].

[25] Les chiffres qui caractérisent avec justice les institutions membres de l'OCI2 sont les suivants : dix-sept entreprises coopératives et mutualistes, plus de 1 800 000 membres, 25 000 employés, huit milliards de dollars en chiffre d'affaires (site Web de l'OCI2, selon la mise à jour du 07/02/2005).

Les institutions membres veillent à ce que les principes coopératifs se trouvent au cœur de l'OCI2. Il s'agit des sept principes coopératifs reconnus par les institutions coopératives, tant nationales, comme le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), qu'internationales, comme l'Alliance coopérative internationale (ACI). Toutefois, lorsqu'on travaille dans le cadre de la coopération Nord-Sud, on doit tenir compte du contexte du développement coopératif au Nord et au Sud afin de mieux comprendre le développement coopératif des partenaires :

> Ce sont les mêmes principes, mais les principes vont prendre des couleurs locales différentes. Ce qu'il faut garder à l'esprit, c'est que [le développement coopératif] est un processus à très long terme. Les coopératives, ici, ont débuté au début du [XX^{e}] siècle. Il faut donc donner du temps ! Tu sais, il y a sept principes coopératifs […], il ne faut pas aller [chez les partenaires du Sud] avec l'idée que, d'ici un an, ces principes seront appliqués et seront traduits dans leurs opérations. Non, ça va prendre dans certains cas cinq ans, dans d'autres cas dix ans, dans d'autres trente ans, et il faut qu'on accompagne ces processus (OCI2Dp, 2 : 17).

Certes, la spécificité coopérative de l'OCI2 se traduit par des actions de développement qui tiennent compte de deux aspects fondamentaux d'une coopérative : l'aspect entreprise et l'aspect association. L'intercoopération telle que promue par l'OCI2 doit conjuguer ces deux aspects même si, dans la pratique, ce n'est pas toujours facile :

> Le mot « entreprise » fait toujours peur. Beaucoup [de gens] de la vieille école des coopératives ont ce langage de coopérative « sociale », où il faut faire des activités économiques. Tu vas dans certains pays et les gens pensent encore à faire des coopératives juste pour se réunir puis faire une association, mais ce n'est pas une coopérative. Une coopérative est pour réaliser des activités économiques au bénéfice des personnes (OCI2Dr, 3 : 11).

C'est donc la réussite des deux aspects qui assure, d'une part, la promotion du développement coopératif dans les pays du Sud et, d'autre part, la cohérence entre la mission de l'OCI2 et les principes des membres institutionnels :

> Au moment […] de développer la systématisation de nos interventions, nous nous sommes posé [des] questions clés par rapport à l'impact de nos projets. La première question était : « est-ce que l'entreprise qu'on appuie est une entreprise qui est pertinente à l'égard des sept principes coopératifs ? » […]. Deuxième question : « est-ce qu'il y a eu une prise en charge ? », parce que, dans notre mission, il y a deux mots importants : la coopérative pour que les gens se prennent en charge (OCI2Dp, 2 : 27).

Ainsi, les caractéristiques du membership orientent clairement les actions de développement de l'OCI2 dans les pays du Sud. À titre de membres et de fondateurs, ils ont aussi différents types de pouvoir sur l'OCI2 que nous analysons dans la section suivante.

4.3.2.2 Le pouvoir des membres sur l'OCI2

Le pouvoir des membres se manifeste d'abord au niveau du « paradigme du développement », mais aussi dans l'« approche itérative » et l'« assistance technique ».

Pour les répondants de l'OCI2, le paradigme du développement représente autant la mission que la mise en œuvre de cette mission sur le terrain. Même si le personnel de l'OCI2 connaît la coopération internationale, les relations Nord-Sud, la relation avec les bailleurs de fonds, la

gestion de projets, etc., il n'en demeure pas moins que ce sont les institutions membres qui assurent et qui maintiennent les valeurs et les principes coopératifs au sein des actions de l'OCI2 dans les pays du Sud :

> Nous avons à peu près trois, quatre cent journées/personnes par année de temps de nos membres institutionnels, qui vivent dans de vraies coopératives et qui font des missions avec nous. C'est eux autres qui nous ont donné notre paradigme, en terme de « c'est quoi une coopérative », « c'est quoi l'essence, le *savoir-être* [coopérant] ». Au-delà du savoir-faire, tu as les valeurs qui doivent être véhiculées dans ce genre d'organisation […]. [Nous, les fonctionnaires,] on connaissait au niveau théorique c'est quoi une coopérative mais, dans les faits, comment ça marche, on l'a appris. On est allé à l'école en faisant des missions avec [nos membres] (OCI2Dp, 2 : 30).

Intrinsèquement lié au paradigme de l'OCI2, l'on trouve le programme d'« assistance technique », une autre source de pouvoir, voire une autre présence des membres au sein des actions de l'OCI2. Comme nous l'avons mentionné, les membres institutionnels ne sont pas activement impliqués strictement dans le conseil d'administration de l'OCI2 et dans les comités de sélection de projets. Toutefois, leur engagement plus important se distingue au niveau des programmes de développement dans les pays du Sud. Ici, les membres participent directement à la mise en œuvre de l'intercoopération en tant que experts-conseil des programmes de développement dans les pays du Sud :

> Pour mener à bien les projets, on implique des gens de nos institutions membres qui vont livrer de l'expertise sur le terrain, comme par exemple avec la coopérative guatémaltèque. Ils voulaient mettre sur pied une pépinière pour faire du reboisement. Alors, il y a quelqu'un d'une coopérative forestière d'ici, du Québec, qui est allé, qui les a aidé à monter leur pépinière, qui leur a montré à faire de la greffe d'arbre […]. Avec un partage comme ça de connaissances, on peut arriver à mieux développer les projets pour qu'ils soient viables à long terme (OCI2Cp1, 5 : 29).

> Je peux te donner un autre exemple au Togo. Il y avait des mutuelles de crédit pour les femmes qui voulaient démarrer un petit commerce ou une microentreprise […]. Elles ont reçu beaucoup d'appui [de nos membres] qui sont allés les aider à monter un conseil d'administration, à mener le conseil d'administration, à organiser une réunion efficace […] et [à gérer] une coopérative (OCI2Cp1, 5 : 30).

Ainsi, les membres ont la responsabilité — et le pouvoir — d'assurer l'échange du savoir-faire en matière de coopération. En effet, depuis les premières années d'activité de l'OCI2, ils ont défini les type d'aide que l'organisation apporterait aux coopératives des pays du Sud :

> Au début, [l'OCI2] était moins organisée. On n'avait pas d'équipe, on allait voir le monde, puis c'était des rencontres intéressantes mais moins dirigées vers l'appui technique […]. Ça s'est corrigé déjà dans les trois ou quatre premières années. On a trouvé la façon de faire, puis [nos membres] ont embarqué […], ce qui fait que, maintenant, toutes nos missions se font à base de termes de références (OCI2Dg, 1 : 94).

Ainsi, le programme d'assistance technique devient le véhicule par lequel l'OCI2 met en pratique sa mission. S'inspirant des expériences de développement vécues par les institutions membres au Québec, l'OCI2 développe une approche d'intercoopération *itérative*,

qui permet aux partenaires du Sud de profiter des expertises développées par les institutions membres dans les différents secteurs économiques au Québec[26] :

> Surtout dans le secteur agricole et forestier, c'est plus facile à voir, parce que les situations d'il y a quarante ans au Canada, au Québec, ressemblent étrangement à la majorité des pays en voie de développement […]. [Nos membres] ont eu cet idée-là en revenant. Donc, si [nos partenaires] ont besoin de savoir comment nous, on a traversé les situations plus difficiles […] et si on peut les aider à avancer plus vite, puis [les aider] à voir les coups venir, tant mieux. [Nos membres participent] dans cet esprit-là (OCI2Dg, 1 : 100).

L'approche itérative favorise l'échange des apprentissages entre l'apprenti et l'instructeur, donnant autant d'importance au contenu coopératif de la formation qu'au processus d'apprentissage d'expertises. Il s'agit d'une approche qui permet l'ajustement des activités selon le contexte dans lequel se développe un programme. Selon les répondants de l'OCI2, l'approche itérative est antinomique à la gestion par résultats de l'ACDI :

> Qu'est-ce qui vient avec la gestion par résultats, c'est toute une instrumentation de gestion : le cadre logique, le cadre de mesure de la performance, etc. Puis une fois que, moi, j'ai négocié avec toi un résultat, je te tiens à la gorge, tu es fait ! […] [Dans l'approche itérative,] on va ensemble, on va cheminer, puis on assume tous les deux les risques de ce cheminement, de ce partenariat […]. Ce n'est pas pantoute la même chose. Cela ne veut pas dire qu'on ne se fixe pas des résultats, cela signifie […] qu'en cours de route, il se peut très bien qu'on n'atteigne pas ces résultats. Alors j'aimerais que, lorsqu'on arrive là, que tu ne me laisses pas tomber. Mais selon la gestion par résultats, si tu ne livres pas la marchandise, je te laisse tomber […]. C'est une relation de pouvoir (OCI2Dp, 2 : 61).

En effet, la gestion par résultats est une approche centrée essentiellement sur les résultats d'un projet sans tenir compte nécessairement ni du contenu ni du processus d'apprentissage. Il s'agit donc d'une approche qui reproduit facilement une relation hiérarchique. Or, la logique sous-jacente de l'approche itérative, héritée des valeurs des membres, permet l'entraide et l'intercoopération.

4.3.2.3 Les réponses de l'OCI2 à ses membres

L'OCI2 répond aux demandes de ses membres de trois façons : par l'« éducation en matière de développement », par le « réseautage » auprès des instances coopératives et de l'économie sociale et, enfin, par les initiatives d'« insertion au sein du marché ».

Depuis le début de ses opérations, l'OCI2 possède un programme d'éducation en matière de développement auprès des institutions membres. Il s'agit de séances d'information où l'OCI2 explique sa mission, ses objectifs et ses réalisations aux coopérateurs dans les institutions membres. Ce sont aussi des activités spéciales où les institutions membres rencontrent les partenaires du Sud :

> Depuis la création [de l'OCI2], on a toujours eu deux programmes. On a un programme qu'on appelle de sensibilisation et de communication avec nos membres, et on a notre programme international. Les deux ont autant d'importance dans notre structure, même s'il y a moins de ressources pour la

[26] Entre autres dans le secteur de la foresterie, des mutuelles d'assurances et de l'agriculture ainsi que dans le milieu scolaire.

> sensibilisation, c'est normal […]. Le programme de sensibilisation a comme objectif, effectivement, de sensibiliser nos institutions membres, ici, et leurs membres, aux problématiques du développement […]. À chaque fois qu'on a des gens qui viennent de nos partenaires du Sud, […] ils viennent rencontrer nos membres […]. Ça [leur] permet […] de voir les problématiques de développement exprimées par nos partenaires (OCI2Dg, 1 : 97).

À l'intérieur de ce programme, l'OCI2 porte une attention particulière au recrutement d'experts-conseil pour son programme d'assistance technique et à la sensibilisation des futurs conseillers, membres et fonctionnaires des institutions membres :

> Ça fait dix-sept ans qu'on existe et j'ai eu, à ma connaissance, seize sessions très grosses de formation annuelle qui sont réservées aux gens dans nos institutions qui vont être appelés à donner de l'assistance technique ou à être plus près des projets. Donc, on parle effectivement du développement international […], de toutes les causes pouvant exister […]. On essaie de présenter la panoplie de ce qui explique les causes de la différence entre le développement des différents pays (OCI2Dg, 1 : 96).

L'autre réponse importante de l'OCI2 vis-à-vis des attentes des membres est le réseautage. En effet, l'OCI2 prend part aux réseaux coopératifs et en économie sociale, tout en respectant ses principes coopératifs :

> L'OCI2 ne peut pas, à cause de son membership, prendre des positions politiques. Pas du tout. Aucune orientation politique […]. C'est compréhensible parce que nos propriétaires, en réalité, ce sont des entreprises coopératives et mutuelles, et elles-mêmes ne veulent pas prendre d'engagements politiques. Elles ne voudraient pas qu'on soit associé politiquement à une tendance quelle qu'elle soit comme organisation qui leur appartient. C'est aussi simple que ça (OCI2Dg, 1 : 58).

En tenant compte du positionnement de ses membres, l'OCI2 prend part à différents réseaux coopératifs au niveau local, comme le Conseil de la coopération du Québec (CCQ)[27], et au niveau international, comme l'Alliance coopérative internationale (ACI) : « [L'OCI2] est toujours présent aux activités de l'ACI, autant au niveau mondial qu'au niveau des pays dans lesquels on est présent » (OCI2Dg, 1 : 65).

En tant qu'organisme de coopération internationale, l'OCI2 a déjà fait partie de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), mais elle n'y se trouve plus. Par contre, au niveau canadien, l'OCI2 est devenue membre du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) :

> L'AQOCI a davantage ses antennes au gouvernement du Québec, mais le gouvernement du Québec ne faisait que très peu de coopération internationale […], tandis que, dans le cas du CCCI, ils sont un partenaire, je crois, privilégié de l'ACDI. Il est reconnu aussi comme l'organisation canadienne qui regroupe vraiment les plus grandes ONG. Et nous, ce qu'on voulait […], c'était d'avoir accès au réseau puis d'avoir accès aux informations (OCI2Dg, 1 : 60).

[27] www.coopquebec.coop/membres/

De plus, l'OCI2 participe au Groupe d'économie sociale et solidaire du Québec (GESQ) :

> On fait partie du GESQ, qui est le Groupe d'économie solidaire du Québec, […] piloté entre autres par monsieur [Gérald] Larose, et où il y a des universitaires et d'autres organismes de coopération internationale. Ce qui nous anime, c'est davantage de dire, bon, il faut essayer d'avoir un front d'économie sociale et solidaire qui soit le plus commun possible entre les organisations. Donc, on croit à ça (OCI2Dg, 1 : 62).

Les activités de réseautage de l'OCI2, en tant qu'institution coopérative et qu'organisme de coopération internationale, sont réalisées en concertation avec les institutions membres et en respectant les principes coopératifs de l'autonomie et de l'indépendance.

Par ailleurs, le respect des principes coopératifs requiert aussi la réussite de l'entreprise coopérative dans son « insertion au sein du marché », car, tant au Québec que dans les pays du Sud, la prise en charge des populations par elles-mêmes passe par le développement de l'entrepreneuriat coopératif, l'insertion au sein du marché et, pourquoi pas, le développement du commerce intercoopératif. L'OCI2 a déjà organisé un premier échange commercial intercoopératif Nord-Sud :

> Ça commence. Il y a des balbutiements un peu partout et on espère arriver à créer une espèce de vrai partenariat direct […]. On essaie de mettre sur pied une entreprise d'intrants agricoles qui appartient aux coopératives en Haïti et [à l'un de nos membres au Québec] […]. C'est un partenariat […]. Il ne faut pas imposer ce type de partenariat, il faut faire très attention […]. C'est un gros défi aussi [car] c'est du long terme (OCI2Dg, 1 : 101).
>
> [Nous restons] entre les deux. [Nous avons] été les initiateurs, donc les deux côtés viennent [nous] voir. Mais notre conseil d'administration est très clair là-dessus : « Ta priorité, c'est le partenaire du Sud » […]. Donc nous, ce qu'on veut, c'est une politique commerciale qui vienne à l'appui du partenaire. C'est [ainsi] que nous est venue l'idée du partenariat commercial (OCI2Dg, 1 : 106).

Ainsi, tant les initiatives d'éducation, le réseautage que les activités d'insertion au sein du marché se trouvent au cœur de la mise en œuvre de la mission d'intercoopération de l'OCI2.

4.3.2.4 L'influence des membres sur la relation OCI2-ACDI

Il s'agit essentiellement d'une influence au niveau de l'autonomie et de l'entrepreneuriat, deux éléments importants du positionnement de l'OCI2 vis-à-vis de l'ACDI.

D'abord, l'autonomie est indissociable de la nature coopérative et des principes préconisés par les membres, qui marquent indéniablement la mission de l'OCI2 :

> Quand on parle d'entreprises associatives et coopératives, on parle d'entreprises autonomes. C'est un autre des principes coopératifs [auquel] je tiens mordicus. Quand on fait de la coopération internationale avec des entreprises [coopératives], tu ne peux pas faire que de l'appui conseil. Cela décrit bien ce que c'est [l'OCI2]. Cela décrit bien aussi la mentalité avec laquelle on doit travailler. Il n'est pas question de prendre des décisions pour les partenaires que tu appuies. Tu leur donnes de l'appui conseil, tu leur donnes accès à l'information et à des ressources, mais c'est eux qui doivent, dès le début, prendre leurs propres décisions. [Il faut] qu'ils soient

> autonomes. Ce respect de l'autonomie fait toute la différence dans l'approche [parce que] tu as un respect [pour l'autre]. [Tu] n'es pas du tout quelqu'un qui vient dire à l'autre quoi faire, qui vient décider pour lui (OCI2Dg, 1 : 9).

En effet, les membres et les partenaires de l'OCI2 sont des entreprises coopératives autonomes, qui acceptent l'adhésion libre des individus, sans distinction de sexe, de religion, d'origine sociale, ethnique ou d'allégeance politique[28]. Ce sont aussi des entreprises dirigées par leurs membres, qui participent à la définition des politiques et au processus de prise de décisions de leur coopérative. L'OCI2 n'est pas une entreprise coopérative, elle est plutôt un réseau coopératif qui fait de la coopération internationale, dont l'autonomie lui permet de s'allier aux organisations coopératives, aux autres OCI, aux instances gouvernementales ou aux entreprises privées afin d'atteindre ses objectifs.

Il s'agit d'une autonomie non seulement au niveau de la gestion et de la prise de décisions, mais aussi au niveau politique. En effet, comme nous l'avons mentionné, ni l'OCI2, ni ces membres ne prennent position politiquement de quelque manière que ce soit. C'est ainsi qu'ils préservent la liberté de réaliser des affaires avec différents partenaires et dans différents contextes au Nord et au Sud. Dans le cas de l'OCI2, par exemple, ils ont développé deux programmes bilatéraux au Guatemala durant dix ans, en pleine période de guerre civile. L'OCI2 s'est aussi associée à d'autres OCI et à des entreprises privées afin de présenter soit des réponses aux appels d'offres de l'ACDI, soit des propositions non sollicités, et d'exécuter des programmes bilatéraux dans plusieurs pays.

Il faut dire aussi que l'autonomie ne se traduit pas nécessairement en autonomie financière dans le cas de l'OCI2, puisque les contributions des institutions membres aux programmes de l'OCI2 se réalisent en échanges de services : en temps-conseil des coopérateurs dans le cadre des programme d'assistance technique, ou en heures professionnelles dans différents domaines au moment de la préparation des propositions aux Fonds bilatéraux de l'ACDI. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le financement provenant de l'ACDI représente presque 70 % du budget de l'OCI2 et le budget du Fonds de programmes est vraisemblablement un budget stagnant. Cela signifie que l'OCI2 assume de plus en plus l'exécution de programmes bilatéraux qui lui assurent un financement complémentaire et nécessaire à l'atteinte de ses objectifs. C'est ici que les institutions membres jouent d'une influence importante en ce qui a trait à l'appui à l'autonomie de l'OCI2 par l'entrepreneuriat :

> On a toujours essayé d'être très professionnel dans notre façon de monter des dossiers [pour les bailleurs de fonds]. C'est nos institutions membres qui nous poussent parce qu'eux sont [très soucieux de] la qualité totale et des normes ISO. Ils sont très centrés sur la performance […]. Ça prend les deux ingrédients pour réussir : des dossiers bien structurés […] et aussi des institutions membres […] qui sont derrière et qui connaissent les entreprises coopératives. Ce n'est pas nous autres, c'est les institutions membres qui réussissent à convaincre [les bailleurs de fonds] (OCI2Dp, 2 : 45).

Ainsi, étroitement lié à l'autonomie, on trouve l'« entrepreneuriat » de l'OCI2. Cela représente, en premier lieu, la mise en pratique de l'intercoopération par l'exécution des programmes de développement. En effet, l'OCI2 appuie les programmes présentés par ses partenaires mais elle est aussi une agence d'exécution des programmes avec divers types de partenaires au Sud et au Nord.

[28] Selon les principes cités dans les sites Web du CCQ (www.coopquebec.coop/mouvement/principe/) et de l'Alliance coopérative internationale (www.ica.coop/coop/principles.html).

En deuxième lieu, l'entrepreneuriat se reflète dans le fait que l'OCI2 met au profit de l'intercoopération Nord-Sud les expertises développées par les institutions membres au Québec. Ce faisant, elle est devenue une sorte de *maître d'œuvre* du développement coopératif pour l'ACDI ou pour d'autres bailleurs de fonds : « C'est la logique même d'une organisation, c'est de continuer de croître et de développer aussi son expertise, [pour] qu'elle ait plus de volume d'affaires » (OCI2Dr, 3 : 17).

Il s'agit d'un type d'entrepreneuriat hérité des institutions membres :

> On va plus avoir cette préoccupation du proactif dans le sens que, ce qu'on veut avoir — et c'est l'orientation que nous donne aussi le conseil d'administration — en premier lieu, c'est la qualité des projets et l'atteinte des résultats des projets (OCI2Dr, 3 : 14);

tout en respectant la mission de l'OCI2 :

> Ce n'est pas la réalisation des contrats qui intéresse le CA et qui intéresse la boîte et les fonctionnaires. Ce n'est pas ça. [Notre but] est d'assurer qu'il va y avoir une satisfaction [des besoins] des partenaires au terrain (OCI2Dr, 3 : 14);

et en préservant son autonomie, c'est-à-dire son droit d'établir ses résultats attendus et les moyens de les obtenir :

> On a été engagé par l'ACDI, on avait été sélectionné avec une autre ONG […]. C'était un projet de quatre millions. L'autre ONG fait ces diagnostics et, nous, on a fait les nôtres. [Par la suite], j'ai recommandé de se retirer du dossier parce qu'on aurait gaspillé l'argent des contribuables […] : les conditions de succès n'étaient pas réunies […]. Le CA a accepté et, quand j'ai téléphoné au vice-président de l'ACDI pour lui dire […], le type est resté deux minutes au téléphone sans parler. Il m'a dit : « Je vous félicite, ce n'est jamais arrivé ce que vous venez de faire. Je n'ai jamais vu ça. » Puis, un an plus tard, la même direction générale à l'ACDI nous donnait un autre contrat (OCI2Dp, 2 : 42-43).

C'est ainsi que le respect de l'autonomie, étroitement lié à ce que nous avons identifié comme étant l'entrepreneuriat coopératif, constituent les deux aspects principaux de l'influence des membres sur la relation entre l'OCI2 et l'ACDI. En d'autres mots, une autonomie politique permet à l'OCI2 de devenir une agence exécutante privilégiée par l'ACDI dans le cadre des programmes bilatéraux touchant le développement coopératif.

Conclusion : Le fait que l'OCI2 est issue du mouvement coopératif québécois signifie d'abord que tant les institutions membres que l'OCI2 adhèrent aux principes de base de la coopération. Le respect de ces principes se traduit, entre autres, par le pouvoir que les institutions membres exercent sur l'OCI2, sur sa relation avec l'ACDI et sur ses relations de partenariat.

Premièrement, l'OCI2 a été créée dans le but de mettre en pratique le principe de l'intercoopération dans un contexte Nord-Sud : l'intercoopération est donc le paradigme du développement de l'OCI2, lequel elle met en pratique par l'entremise de son programme d'assistance technique qui, inspiré des expertises et des apprentissages tirés des institutions membres, fait la promotion de l'échange d'expériences tout en respectant le contexte particulier des partenaires du Sud.

Deuxièmement, l'implication directe des membres dans le programme d'assistance technique ainsi que dans l'élaboration des propositions aux Fonds bilatéraux de l'ACDI, assure le respect des principes coopératifs, tant dans les programmes des partenaires appuyés par l'OCI2 que dans les programmes bilatéraux exécutés par l'OCI2 pour l'ACDI et pour d'autres bailleurs de fonds.

Troisièmement, l'OCI2 a le souci d'informer les institutions membres et de leur communiquer non seulement les réussites de ses partenaires dans les pays du Sud, mais aussi les problèmes conjoncturels qui déstabilisent et qui ralentissent le développement coopératif ailleurs. Bref, l'OCI2 met en œuvre un programme d'éducation en matière de développement qui existe depuis sa constitution. D'une part, celui-ci permet la rencontre des coopérateurs des pays du Sud et des coopérateurs membres de l'OCI2, afin de partager leurs expériences, et, d'autre part, il s'agit d'une occasion de sensibiliser et de recruter des coopérateurs au sein des institutions membres, afin de les amener éventuellement à participer au programme d'assistance technique de l'OCI2 dans les pays du Sud.

Enfin, les institutions membres s'assurent que le paradigme du développement de l'OCI2 conjugue d'une façon originale les objectifs sociaux d'entraide et d'assistance technique, et les objectifs économiques de performance et d'insertion des partenaires au sein du marché. En effet, d'un point de vue social, l'OCI2 se définit d'abord comme une organisation d'action : « C'est de l'action plutôt que de la militance ou des revendications » (OCI2Dr, 3 : 13). D'un point de vue économique, l'OCI2 cherche à se développer comme maître d'œuvre de l'intercoopération : « C'est la logique même d'une organisation : c'est de continuer de croître et de développer aussi son expertise, qu'elle ait plus de volume d'affaires » (OCI2Dr, 3 : 17).

L'ancrage de l'OCI2 dans le mouvement coopératif québécois constitue la force principale de l'OCI2 vis-à-vis de l'ACDI. En effet, les institutions membres, jalouses de leur autonomie, se tiennent en marge des allégeances politiques qui peuvent nuire à leurs activités socioéconomiques au Nord ou au Sud. Une telle impartialité permet à l'OCI2 de se présenter comme un partenaire idéal des gouvernements, des agences de développement et d'autres acteurs en ce qui a trait au développement coopératif dans les pays du Sud.

En corollaire, nous avons constaté que les membres des OCI de notre étude jouaient un rôle très important dans le façonnement des deux OCI. En effet, ils inspirent leurs paradigmes du développement tant au Nord (par exemple l'éducation en matière de développement au Canada), comme au Sud (par exemple la mise en œuvre des programmes de développement). En outre, ils exercent un pouvoir qui marque tant le type de relations de partenariat des OCI que les relations entre celles-ci et l'ACDI. Enfin, les membres sont les avides gardiens de l'autonomie, politique ou financière, des OCI par rapport aux bailleurs de fonds.

Dans les pages qui suivent, nous nous pencherons sur notre cadre théorique à partir de nos données dans le but de compléter et de renforcer la capacité heuristique des concepts émergents et, ainsi, mieux comprendre et expliquer les relations entre les acteurs dans l'environnement sociopolitique des OCI.

4.4 Les OCI et leur environnement sociopolitique

Les répondants des deux OCI ont identifié deux acteurs particulièrement influents au sein de leur contexte sociopolitique, soit l'ACDI, le principal bailleur de fonds gouvernemental au Canada, et les membres/donateurs. Les répondants ont aussi mentionné leur liens avec les

associations de coopération internationale, notamment l'Association québécoise d'organismes de coopération internationale (AQOCI) et le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), ainsi que leurs relations de collaboration avec des réseaux tels que, dans le cas de l'OCI2, l'Alliance coopérative internationale (ACI), la Canadian cooperative association (CCA) ou le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) et, celui de l'OCI1, l'Alliance sociale continentale (ASC) et la Coopération internationale pour le développement et la solidarité (CIDSE). De plus, selon l'OCI2 qui utilise davantage le financement bilatéral de l'ACDI, il existe aussi des entreprises privées qui exécutent des programmes bilatéraux et avec lesquelles l'OCI2 établit des relations de concurrence et de collaboration dans la recherche de financement bilatéral.

À partir des concepts et des relations présentées jusqu'ici, nous avons utilisé notre cadre théorique afin de mieux comprendre et de mieux expliquer les relations au sein de l'environnement sociopolitique des OCI. Nous présentons cette deuxième phase de notre analyse dans les pages qui suivent.

4.4.1 Les OCI et leurs champs institutionnels

D'abord, rappelons brièvement que, selon DiMaggio et Powell, un champ institutionnel est défini par les trois éléments suivants : a) l'ensemble des interactions entre les organisations qui s'y trouvent, b) l'émergence des relations de domination et de collaboration entre les organisations impliquées et c) la conscience mutuelle qu'elles partagent un projet commun (DiMaggio et Powell, 1991b : 65). De plus, selon la thèse de DiMaggio et Powell, la dynamique entre les organisations dans les champs institutionnels se caractérise par la concurrence non seulement par rapport aux ressources et aux clients, mais aussi par rapport à la conquête du pouvoir et de la légitimité institutionnelle. À ce titre, l'isomorphisme institutionnel est un concept central dans l'analyse de la dynamique de pouvoir entre les organisations dans un champ institutionnel.

Nous rappelons aussi la définition des trois mécanismes d'isomorphisme institutionnel définis par DiMaggio et Powell (1991b : 67-70) :

a) La coercition résulte des pressions formelles et informelles de certaines organisations « dominantes » sur les autres. Les pressions peuvent être caractérisées par la force, la persuasion ou l'influence politique.

b) Le mimétisme est caractérisé essentiellement comme une réponse à l'incertitude du contexte sociopolitique des organisations, due à l'ambiguïté des objectifs ou à l'ambivalence des solutions. Il s'agit d'un processus d'imitation, inconscient ou réfléchi, des organisations perçues comme étant plus solides ou plus légitimes.

c) L'isomorphisme normatif fait référence à l'influence des professions au sein des organisations au niveau des conditions et des méthodes de travail définies selon les spécificités de chaque profession. Cela cherche à légitimer l'autonomie au sein des organisations.

Selon les données présentées jusqu'ici, l'environnement sociopolitique des acteurs du Nord est composé d'au moins deux champs institutionnels. Premièrement, le **champ de la coopération** est délimité par les interactions entre les OCI et l'ACDI, mais aussi par les interactions entre les OCI et les associations qui regroupent les OCI au niveau national et provincial, soit le CCCI et l'AQOCI. Ce champ contient aussi les interactions entre les OCI elles-mêmes et entre les OCI et les entreprises privées, particulièrement dans le cadre de la recherche de financement bilatéral.

Deuxièmement, le **champ de base** est délimité par les interactions entre les OCI et les membres. On y retrouve aussi, dans le cas de l'OCI1, des institutions locales, régionales et internationales, laïques et issues du clergé, et, dans le cas de l'OCI2, des institutions coopératives locales et internationales.

Chacun des champs des OCI est composé de façon très différente et mérite une analyse approfondie afin de bien saisir la dynamique institutionnelle entre les OCI et les acteurs dominants des champs.

4.4.2 Le champ de la coopération

Outre la relation entre l'ACDI et les OCI, l'on trouve au sein du champ de la coopération les interactions entre les OCI elles-mêmes et entre les OCI et les entreprises privées tel que représenté graphiquement dans la figure 4.5 ci-dessous. Ces interactions se caractérisent par la collaboration et la concurrence. Elles sont fréquentes, particulièrement dans le cas de l'OCI2 et plus spécifiquement dans le cadre de la soumission de propositions aux Fonds bilatéraux de l'ACDI. De plus, les OCI peuvent être associées à des regroupements tels que l'AQOCI au niveau provincial ou le CCCI au niveau national. Ces relations représentent, à notre avis, un processus d'isomorphisme institutionnel par mimétisme.

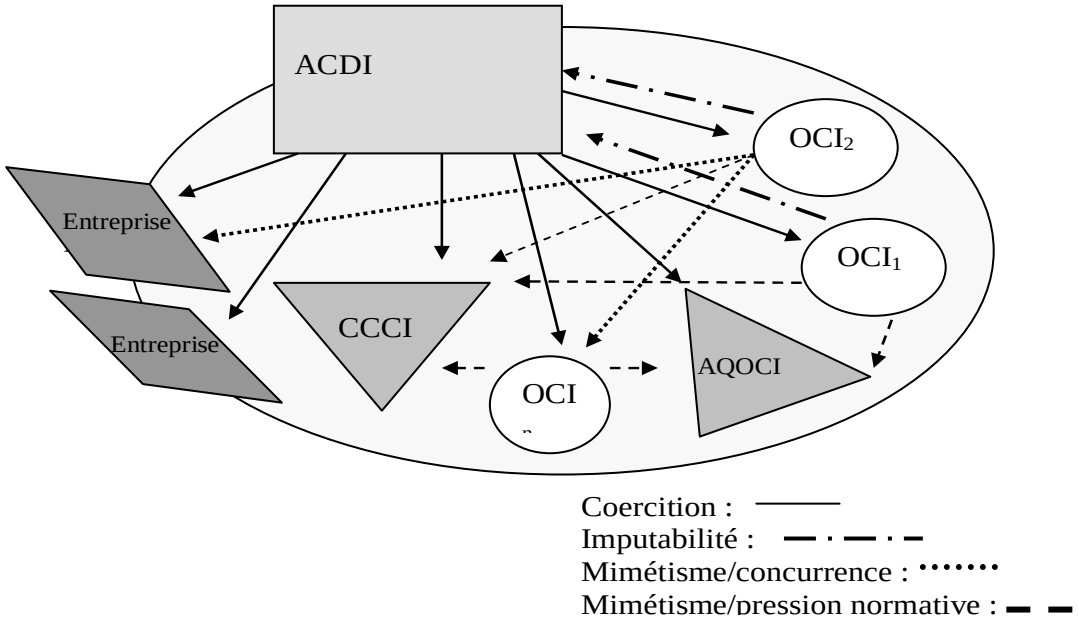


Figure 4.5 Le champ de la coopération

D'une part, les relations de collaboration et de concurrence sont établies par les OCI et les entreprises privées dans un contexte de recherche de financement bilatéral. Dans ce cas, les OCI reconnaissent un processus d'apprentissage organisationnel qui sert à partager et à améliorer leurs approches de développement. Il s'agit d'un mimétisme conscient et réfléchi. Dans le cas de la concurrence, le mimétisme est plutôt inconscient, car les OCI tirent profit tant de leurs expertises que des leçons apprises d'autres OCI et d'autres entreprises privées, dans le but d'élaborer une proposition innovatrice qui leur méritera le contrat d'exécution d'un programme bilatéral.

Par ailleurs, les interactions entre les OCI et les regroupements provinciaux et nationaux se développent plutôt dans un cadre d'isomorphisme institutionnel, à la fois mimétique et normatif. En effet, nous distinguons un mimétisme conscient dans le geste de se regrouper pour partager l'information, pour présenter un front commun à l'ACDI et pour contribuer à l'élaboration des politiques canadiennes de coopération internationale. L'isomorphisme normatif, lui, se manifeste dans le fait que les regroupements encadrent aussi les actions des OCI : par exemple, le CCCI a adopté un code d'éthique visant à contrôler les méthodes de travail des OCI dans l'exécution des programmes de développement dans les pays du Sud et dans les campagnes d'éducation et de financement au Canada.

Quant aux relations des OCI avec l'ACDI, celles-ci se caractérisent par un isomorphisme coercitif de l'ACDI vis-à-vis des OCI. En effet, la relation entre les OCI et l'ACDI a été caractérisée par les répondants comme étant hiérarchique et bureaucratique, expression normale des rapports de force entre l'administration publique et les OCI. En outre, l'ACDI est l'agence de régulation en ce qui a trait à la définition des politiques de coopération canadienne, au financement de ces initiatives et au contrôle de la mise en œuvre des politiques par les organismes subventionnés, y compris les OCI. Enfin, les OCI se trouvent aussi dans une situation de relative dépendance financière face à l'ACDI.

Ainsi, afin d'accéder au financement de l'ACDI, les OCI assument la responsabilité de rendre compte à l'ACDI des résultats de la mise en œuvre de ces politiques au sein de leurs programmes de développement dans les pays du Sud. L'imputabilité des OCI vis-à-vis de l'ACDI est un mécanisme de réponse à la coercition de l'ACDI.

En somme, la coercition de l'ACDI envers les OCI se manifeste par l'entremise de deux types de pouvoir, soit l'autorité formelle et les ressources critiques (Hardy et Phillips, 1998 : 219). Rappelons brièvement ces concepts :

a) Les ressources critiques représentent les ressources techniques et financières, le savoir-faire et d'autres ressources. Lorsque ces ressources sont concentrées dans une organisation, elles deviennent une source de pouvoir pour celle-ci par rapport aux autres organisations qui en ont besoin.

b) L'autorité formelle est définie comme étant le droit reconnu et légitime d'une instance à prendre une décision. Dans le contexte d'une relation interorganisationnelle, ce droit revient à une instance en particulier, comme par exemple une organisation gouvernementale.

À notre avis, l'autorité formelle comme droit reconnu et légitime de prendre une décision, est bien résumée et mieux véhiculé par le concept de **légitimité cognitive** de Suchman (1995). En effet, la légitimité cognitive est définie comme étant une représentation à la fois englobante et *prise pour acquise*, si l'on veut, car elle reflète les principes d'un système de valeurs socialement accepté (Suchman, 1995 : 582-583). Ainsi, l'ACDI, en tant qu'instance gouvernementale, est une instance dont l'autorité formelle et la légitimité d'action ne sont ni contestées, ni niées socialement.

Nous pouvons donc affirmer que, d'une part, la légitimité cognitive est l'une des formes de pouvoir que l'ACDI possède par rapport aux OCI. D'autre part, et pour en revenir aux ressources financières de l'ACDI, nous pouvons aussi affirmer que celle-ci possède un autre pouvoir, notamment les **ressources critiques**, essentielles aux programmes de développement des OCI. Le tableau 4.4, ci-dessous, résume le réseau conceptuel de la relation ACDI-OCI.

Tableau 4.4 Le réseau conceptuel de la relation ACDI-OCI à la lumière des concepts du cadre théorique

Réseau conceptuel de la relation ACDI - OCI	Isomorphisme institutionnel	Types de pouvoir
Modes de financement	Coercition	Ressources critiques
Pouvoirs exercé par l'ACDI		Légitimité cognitive
Conséquences du pouvoir de l'ACDI	Mimétisme/concurrence	
	Mimétisme et pression normative	
Réponses des OCI vis-à-vis de l'ACDI	Mécanismes de réponse à la coercition	

Ainsi, l'ACDI exerce une influence institutionnelle sur les OCI, c'est-à-dire sur le système politique des organisations, aux plans des règles du jeu et des mécanismes d'imputabilité, incluant entre autres les rapports de développement, les rapports financiers et les évaluations institutionnelles. De plus, l'ACDI influence tant la gestion des programmes de développement que la gestion des relations de partenariat des OCI. Il s'agit donc d'une influence au niveau organisationnel.

Selon la thèse de Van de Ven, Emmett et Koenig (1975), il existe trois niveaux d'interaction interorganisationnelle, soit une interaction instrumentale touchant les opérations et les échanges techniques entre les organisations impliquées, un deuxième niveau concernant les aspects fonctionnels, c'est-à-dire la coordination, les contrôles et la gestion, et troisièmement, un niveau institutionnel qui constitue la définition des règles du jeu et la légitimation de ces règles pour les autres niveaux (Van de Ven *et al.*, 1975 : 31-32). De plus, à l'instar de Bélanger et Lévesque (1992 : 84), nous arguons que la dimension organisationnelle correspond à un lieu d'agencement des ressources techniques et humaines dans le but de produire des biens et services. Cela requiert une division du travail et la mise en place de mécanismes de coordination et d'intégration, d'opération et de gestion. Autrement dit, la dimension organisationnelle, telle que nous la comprenons dans cette thèse, inclut les niveaux d'interaction *instrumental* et *fonctionnel* de Van de Ven *et al.* (1975).

Ayant ainsi défini le niveau organisationnel, nous pouvons expliquer l'influence de l'ACDI à ce niveau, laquelle se reflète d'abord dans le processus de mise en œuvre des politiques de l'agence au sein des OCI. En effet, une fois que les OCI réfléchissent et adoptent les politiques, elles passent à la phase de mise en œuvre au sein de leurs organisations. Il s'agit donc d'une influence organisationnelle non coercitive puisque les politiques de développement et de gestion sont adoptées en fonction de la planification de la programmation annuelle de l'OCI, des ressources, des mécanismes d'exécution, des échanges techniques et culturels Nord-Sud, et des mécanismes de suivi et de contrôle, y compris les paramètres d'évaluation des programmes dans les pays du Sud. En second lieu, l'influence de l'ACDI au niveau organisationnel se fait sentir aussi au niveau de la gestion des

relations de partenariat des OCI, et peut être plus importante dans le cas des Fonds bilatéraux que dans celui du Fonds de programmes. Dans le cas du financement du Fonds de programmes, l'influence organisationnelle de l'ACDI est non coercitive parce que, comme nous l'avons mentionné, les OCI jouissent d'une grande marge de manœuvre dans la gestion de ce financement, voire aussi dans la gestion de leurs propres programmes.

Par contre, dans le cas des Fonds bilatéraux, il s'agit d'une influence organisationnelle coercitive. En effet, tant les OCI que leurs partenaires doivent ajuster leurs objectifs aux objectifs fixés par l'ACDI. Les OCI doivent aussi faire des investissements importants afin de déterminer la faisabilité des programmes et elles doivent accepter une ingérence importante de l'ACDI dans la gestion et l'évaluation du programme. Tel que nous l'avons mentionné, les rapports trimestriels exigés, incluant l'analyse des activités et les états financiers, alourdissent la gestion des programmes tant du côté des OCI que du côté des partenaires.

En somme, l'ACDI compte deux types de pouvoir qui la distinguent comme étant l'acteur dominant dans le champ de la coopération, soit la légitimité cognitive et les ressources critiques (Voir tableau 4.5 ci-après). Au niveau institutionnel, l'ACDI influence les OCI principalement par l'imposition de politiques de développement et de gestion par résultats, tandis que, au niveau organisationnel, l'influence de l'ACDI se fait sentir sur la gestion des programmes (par exemple, la planification, la coordination des ressources, l'exécution), mais aussi sur la gestion des relations de partenariat (par exemple, la définition conjointe des objectifs et des résultats, les paramètres d'évaluation, l'obtention des résultats attendus, le suivi). L'influence organisationnelle de l'ACDI peut être coercitive dans les cas du financement bilatéral et non coercitive dans le cadre du Fonds de programmes.

Jusqu'ici nous avons démontré l'impact de l'ACDI sur les OCI. Comme nous le verrons dans les pages qui suivent, les OCI répondent aux exigences de l'ACDI mais elles développent aussi des stratégies de négociation avec celle-ci. Selon Phillips, Lawrence et Hardy (2000), le pouvoir de négociation des organismes impliqués dans une relation interorganisationnelle résulte du type de ressources qu'ils puisent de leurs propres champs institutionnels. Cela signifie, dans notre cas, un pouvoir de négociation que les OCI puisent de leurs champs de base. Regardons donc le champ de base de chacune des OCI afin d'évaluer si l'influence des membres se traduit par un pouvoir de négociation pour les OCI face à l'ACDI et, si oui, de quelle manière.

Tableau 4.5 L'influence de l'ACDI sur les OCI dans le champ de la coopération

Acteur dominant	Niveau d'influence	Impact sur les OCI	
		OCI1	OCI2
ACDI Sources de pouvoir : - Légitimité cognitive - Ressources critiques	Institutionnelle : - Coercitive	- Adaptation et adoption des politiques de développement et de gestion par résultats Gestion des partenariats : - Adaptation et adoption des politiques de développement et de gestion	- Adaptation et adoption des politiques de développement et de gestion par résultats Gestion des partenariats : - Adaptation et adoption des politiques de développement et de gestion par résultats
	Organisationnelle : - Non coercitive (Fonds de programmes – FP) - Coercitive (Fonds bilatéraux – FB)	- Gestion des programmes de développement (FP) : planification et évaluation annuelle des programmes Gestion des programmes avec partenaires (FP) : définition conjointe des objectifs et des résultats, évaluation conjointe des résultats	- Gestion des programmes de développement FP (planification et évaluation annuelle) et FB (planification et évaluation trimestrielle) - Gestion des programmes avec partenaires (FP) : définition conjointe des objectifs et des résultats, évaluation conjointe des résultats - Gestion des programmes avec partenaires (FB) : définition conjointe des objectifs et des résultats communs dans le cadre du programme bilatéral, évaluation externe des résultats

4.4.3 Les champs de base

Comme nous l'avons mentionné, un champ est délimité, entre autres, par des relations de pouvoir et des relations de collaboration. Dans le cas des champs de base, nous pouvons distinguer des relations de pouvoir entre les membres et les OCI, ainsi que des relations de collaboration entre les OCI et les réseaux. Examinons chaque cas individuellement.

4.4.3.1 Le champ de base de l'OCI1

Le champ de base de l'OCI1 est composé de ses membres et donateurs, ainsi que de la Conférence des évêques catholiques du Canada (CECC), qui comme nous l'avons vu, occupent une place d'autorité dans la structure de gouvernance de l'OCI1, soit au conseil national, au comité exécutif et aux comités des programmes.

En ce qui a trait aux relations entre l'OCI1 et les réseaux tels que l'Association sociale continentale (ASC), le CIDSE, Caritas Internationalis, Kairos et d'autres, il s'agit fondamentalement de relations qui décrivent un processus de mimétisme institutionnel où les organisations collaborent, partagent leurs réflexions et coordonnent des activités de solidarité internationale. Nous avons représenté ce champ graphiquement dans la figure 4.6, à la page suivante.

Dans le cas de l'ASC, il s'agit d'un forum de discussion et de coordination d'activités de développement socioéconomique alternatif. L'OCI1 y participe et appuie la participation de ses partenaires en Amérique latine. La CIDSE, par sa part, regroupe des organismes de coopération internationale, créés au sein de l'Église catholique dans les pays industrialisés, dans la foulée du Concile Vatican II, en 1964, et de l'encyclique Populorum Progressio de Paul VI en 1967[29]. Les différents comités de ce réseau réfléchissent conjointement sur la conjoncture de chaque région et sur les priorités en matière de développement. Dans l'ensemble, ces relations n'exigent pas l'imputabilité de l'OCI1 vis-à-vis de ces réseaux.

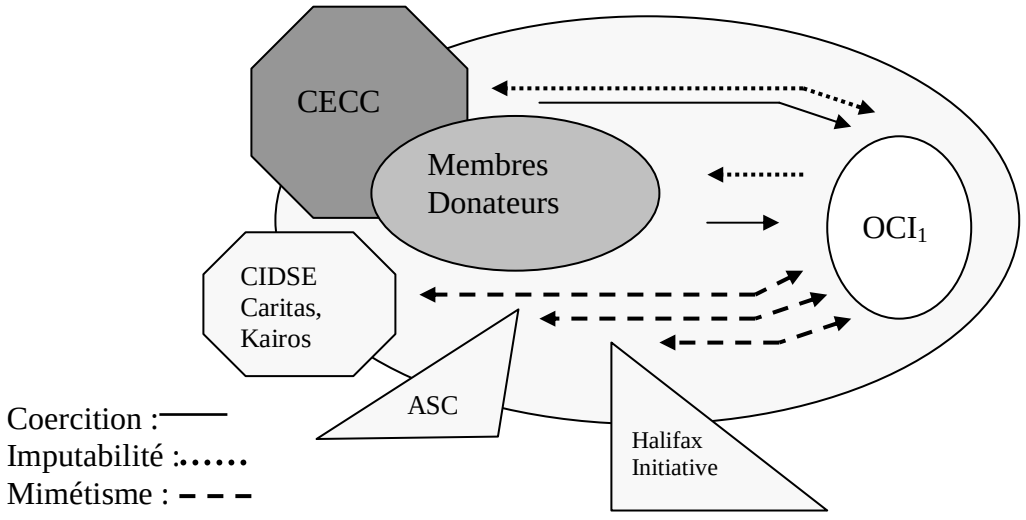


Figure 4.6 Le champ de base de l'OCI1

[29] www.cidse.org/ et site Web de l'OCI1.

Par contre, l'OCI1 est redevable vis-à-vis de ses membres et de la CECC, et cela se reflète dans la participation des membres et des représentants de la CECC aux instances de direction et de consultation au sein de la structure de gouvernance de l'OCI1. De plus, la mise en œuvre du programme d'éducation en matière de développement constitue aussi un instrument d'imputabilité de l'OCI1 vis-à-vis de ses membres et donateurs, puisque ce programme est structuré en fonction des thèmes et des objectifs définis conjointement par les membres et par le personnel de l'OCI1.

Par ailleurs, les membres et la CECC exercent une influence institutionnelle sur l'OCI1 que nous pouvons caractériser de coercitive. Toutefois, il s'agit d'une coercition différente à celle exercée par l'ACDI. Ici, l'influence coercitive est plus souple et moins explicite car il ne s'agit pas de politiques de développement à respecter ou de normes à suivre pour accéder au financement gouvernemental. Il s'agit de la mission et de la vision que les membres ont données à l'OCI1. Dans les mots des répondants, l'influence se situe au niveau du paradigme du développement de l'OCI1.

En fait, la pression coercitive de la CECC et des membres sur l'OCI1 est basée sur deux types de pouvoir : la **légitimité morale** (Suchman, 1995) et les ressources critiques (Hardy et Phillips, 1998). Premièrement, la légitimité morale représente des jugements basés sur des croyances socialement construites et acceptées généralement comme faisant partie du système de valeurs (Suchman, 1995 : 579). La légitimité morale représente ici l'un des pouvoirs de la CECC et des membres sur l'OCI1, cela veut dire que la doctrine sociale de l'Église catholique, spécifiquement l'option préférentielle pour les pauvres, est traduite dans la mission de l'OCI1.

Deuxièmement, les ressources critiques représentent l'autre type de pouvoir de la CECC et des membres. Il s'agit du financement des membres et donateurs, ainsi que celui provenant des églises catholiques canadiennes au cours de la campagne de levée de fonds. Ces ressources font de l'OCI1 une organisation financièrement autonome face à l'ACDI.

Enfin, et surtout, les membres et la CECC influencent la relation entre l'OCI1 et l'ACDI, d'une part, en assurant l'autonomie financière de l'OCI1 par rapport à l'ACDI et, d'autre part, en adoptant un programme d'éducation en matière de développement et de justice sociale qui comprend souvent des activités de contestation des politiques gouvernementales. Concrètement, les membres et la CECC représentent une source de pouvoir importante pour l'OCI1 sur l'ACDI. Il s'agit de la capacité à influencer un acteur dominant, mais aussi de la capacité à mobiliser et à faire du réseautage — capacité que l'OCI1 utilise soit pour la contestation (par exemple, les plaidoyers), soit pour la proposition de politiques (par exemple, la présence du Canada au Congo[30]), soit pour la négociation de programmes spécifiques au Nord et au Sud (par exemple, les ententes triennales). Il s'agit donc d'un pouvoir puisé de la **légitimité pragmatique**. Dans les mots de Suchman (1995), la légitimité

[30] En guise de moyen de pression sur le dictateur Mobutu, le ministère des Affaires étrangères du Canada avait décidé de fermer l'ambassade canadienne au Congo (Zaïre à l'époque) et l'ACDI, de retirer l'aide et la coopération au développement du pays. L'OCI1 a mobilisé ses partenaires et ses membres, elle a organisé une coalition des OCI travaillant au Congo et, de concert avec ceux-ci, elle a travaillé pendant deux ou trois ans afin de renverser la décision du gouvernement canadien, alléguant que la présence de la coopération canadienne pourrait préparer la relève et aider à l'organisation de la société civile dans le but d'éviter des révoltes post-Mobutu. L'opération a réussi, entre autres grâce à l'efficacité des réseaux que l'OCI1 a mis en place, de sorte que « très souvent, effectivement, les informations que nous avions du terrain […] étaient plus précises, et certainement plus rapides, que les réseaux officiels de collecte d'information du gouvernement du Canada » (OCI1Dd, 2 : 12).

pragmatique représente les intérêts particuliers d'un public proche de l'organisation. Cela représente des échanges entre le public et l'organisation, qui s'étendent jusqu'aux échanges politiques et économiques (Suchman, 1995 : 578). Dans cette thèse, la légitimité pragmatique de l'OCI1 traduit précisément les intérêts particuliers de ses membres et de la CECC en un pouvoir d'influencer, de mobiliser et de proposer — ce que l'OCI1 utilise indéniablement auprès de l'ACDI. Ces relations sont résumées dans le tableau 4.6, ci-après.

Tableau 4.6 Le réseau conceptuel de la relation Membres-OCI1 à la lumière des concepts du cadre théorique

<table>
<tr><th>RÉSEAU CONCEPTUEL DE LA RELATION MEMBRES-OCI1</th><th>ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL</th><th>TYPE DE POUVOIR</th></tr>
<tr><td>Caractéristiques du membership</td><td rowspan="2">Coercition</td><td>Ressources critiques</td></tr>
<tr><td>Pouvoirs des membres sur l’OCI1</td><td>Légitimité morale</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Réponses de l’OCI vis-à-vis de ses membres</td><td>Mécanisme de réponse à la coercition : imputabilité</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Mimétisme</td></tr>
<tr><td>Influence des membres sur la relation OCI1-ACDI</td><td></td><td>Légitimité pragmatique</td></tr>
</table>

Ainsi, l’influence des membres et de la CECC se reflète dans le paradigme du développement de l’OCI1, c’est-à-dire dans la mission et dans la mise en œuvre des programmes de développement, mais aussi dans la gestion des programmes et des relations de l’OCI1. En effet, la structure de gouvernance de l’OCI1 permet la participation des membres et des représentants de la CECC à la définition des programmes d’éducation et de développement de l’OCI1. Il s’agit d’une influence organisationnelle non coercitive, voire même consultative. En ce qui a trait à l’influence des membres et de la CECC sur la gestion des relations OCI1-ACDI, elle peut être caractérisée comme étant une influence pro-active, en ce sens que l’OCI1 présente des propositions, lesquelles sont souvent appuyées par les plaidoyers et par la mobilisation de ses membres.

Conclusion : Les relations dominantes au sein du champ de base de l’OCI1 peuvent être caractérisées par deux types de pouvoir partagés par les membres et par la CECC, soit la légitimité morale et les ressources critiques. De plus, nous avons constaté que les membres exercent une influence importante sur la relation entre l’OCI1 et l’ACDI en ce sens qu’ils représentent un levier économique (c’est-à-dire, une autonomie financière) et un levier politique (c’est-à-dire, une mobilisation sociale) qui aident à équilibrer le pouvoir de l’OCI1 sur l’ACDI dans le cadre de négociations et de soumissions de propositions.

Nous avons aussi identifié deux niveaux d’influence des membres et de la CECC sur l’OCI1, soit les niveaux institutionnel et organisationnel. Au niveau institutionnel, il s’agit d’une pression coercitive qui se traduit au sein de l’OCI1 par une mission et un paradigme du développement respectueux de la doctrine sociale de l’Église. Au niveau organisationnel, l’influence s’exerce de façon non coercitive, par l’entremise de la consultation et de la proactivité, ce qui touche tant la gestion des programmes que la gestion des relations, dont celle avec l’ACDI.

4.4.3.2 Le champ de base de l’OCI2

En ce qui a trait au champ de base de l’OCI2, on y retrouve les quinze institutions coopératives et mutuelles québécoises qui composent son membership, ainsi que les réseaux au sein desquels l’OCI2 est active, soit les réseaux coopératifs et les réseaux locaux

et internationaux en économie sociale. Nous représentons ce champ dans la figure 4.7 à la page suivante.

Comme nous l'avons mentionné, l'OCI2 maintient des liens de collaboration d'abord avec les organismes coopératifs tels que le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), la Canadian Co-operative Association (CCA) et l'Alliance coopérative internationale (ACI). Le premier correspond à un réseau coopératif québécois qui représente les intérêts des coopératives québécoises et qui favorise le développement coopératif en faisant la promotion de la coopération et en organisant la concertation entre les secteurs coopératifs et leurs partenaires[31]. La CCA est un organisme canadien de promotion de la formule coopérative, de regroupement et de représentation des intérêts de différents secteurs coopératifs ainsi que de développement coopératif, tant au Canada que dans les pays du Sud[32]. Enfin, l'Alliance coopérative internationale est une association non-gouvernementale qui regroupe, représente et aide les coopératives de tous les pays du monde. L'ACI agit aussi comme coordonnateur et comme catalyseur du développement coopératif dans les pays du Sud[33].

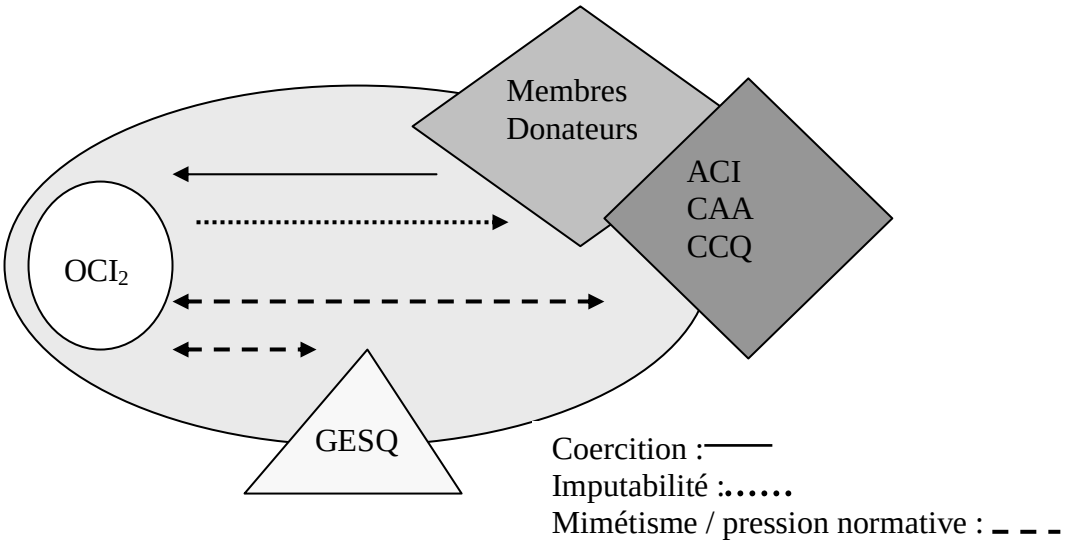


Figure 4.7 Le champs de base de l'OCI2

L'OCI2 est également active au sein d'autres réseaux comme le Groupe d'économie sociale et solidaire du Québec (GESQ), où l'OCI2 est à la fois participante et hôtesse des partenaires du Sud et d'organismes coopératifs internationaux comme l'ACI. Ces relations de collaboration et de réseautage reproduisent un processus de mimétisme institutionnel, en ce sens que les organisations collaborent et partagent des objectifs et des réflexions ainsi que des solutions aux problèmes communs. Ajoutons qu'un composant normatif est particulièrement présent dans les réseaux coopératifs, en ce sens que les interactions entre les institutions coopératives locales et internationales contribuent à consolider les méthodes de mise en œuvre des principes coopératifs dans les programmes de développement à

[31] Information tirée de www.coopquebec.coop/conseil/mission/.
[32] Information tirée de www.coopcca.com/.
[33] Information tirée de www.coop.org/.

travers le monde. Il n'en demeure pas moins qu'aucune de ces relations ne requiert l'imputabilité de l'OCI2 vis-à-vis de ces réseaux.

Toutefois, l'OCI2 doit rendre des comptes formellement à ses membres. En se définissant principalement comme une agence d'action, l'OCI2 conjugue dans l'intercoopération ses réponses aux besoins de ses partenaires et les paramètres d'excellence et d'entrepreneuriat de ses membres. Elle est aussi imputable vis-à-vis de ses membres par l'entremise de ses instances de gouvernance qui, définies selon les caractéristiques des institutions coopératives, permettent aux représentants de chacune des institutions propriétaires de l'OCI2 de siéger au conseil d'administration, de définir les politiques de développement de l'OCI2 et de participer aux comités d'analyse et d'approbation des programmes de développement, entre autres par le biais des comités de projets, du budget et de vérification.

De plus, le programme d'éducation en matière de développement représente aussi une autre façon de l'OCI2 de répondre aux demandes des membres en ce sens que l'OCI2 fut crée non seulement pour la mise en oeuvre de l'intercoopération, mais aussi pour en faire la promotion auprès des employés et membres des institutions coopératives au Québec. Ainsi, d'une part, le programme fait la promotion de l'intercoopération dans un contexte Nord-Sud et, d'autre part, c'est une manière de procéder au recrutement de coopérants au Québec pour son programme d'assistance technique. L'OCI2 s'occupe aussi de la sensibilisation et de l'encadrement des coopérants qui participent aux échanges en assistance technique dans le cadre des programmes de développement.

Nous pouvons distinguer au sein du champ de base de l'OCI2 des relations de pouvoir entre les membres et l'OCI2 (Voir tableau 4.7 à la page 219, pour une représentation de la relation Membres-OCI2). Elles se caractérisent par une influence institutionnelle de type coercitif. En effet, les quinze institutions mutuelles et coopératives québécoises sont d'abord et avant tout les propriétaires de l'OCI2. Elles se sont données une structure conçue pour l'éducation, la promotion et le développement de l'intercoopération, par exemple entre les mutuelles et les coopératives de base du Québec et celles des pays du Sud.

L'influence coercitive des membres s'exerce ici, comme dans le cas de l'OCI1, par l'entremise de deux formes de pouvoir, soit les ressources critiques et la légitimité morale. Les ressources critiques représentent les milliers d'heures-conseil des coopérants et des mutualistes québécois qui participent aux programmes de coopération, dont celui de l'assistance technique. Ces heures-conseil, payées par les institutions membres, font partie de l'appui financier des institutions membres aux programmes de développement de l'OCI2. Ces dons sous forme d'échanges de services représentent plusieurs milliers de dollars. L'OCI2 les utilise en contrepartie des contributions de l'ACDI dans le cadre du Fonds de programmes, ce qui permet à l'OCI2 de financer sa programmation régulière. Bref, sans les contributions des institutions membres, l'OCI2 ne pourrait pas accéder au financement du Fonds de programmes de l'ACDI.

La légitimité morale représente un pouvoir des membres, en ce sens que c'est à ceux-ci que l'OCI2 doit son paradigme du développement, c'est-à-dire sa mission et les mécanismes de mise en œuvre de cette mission. Ainsi, la légitimité morale comme force institutionnelle se reflète principalement dans l'appui de l'OCI2 aux programmes de développement des coopératives, des mutuelles ou d'autres entreprises associatives, ainsi que dans son double objectif économique (c'est-à-dire, l'assistance technique et l'insertion au sein du marché) et social (c'est-à-dire, l'appui à la gouvernance coopérative) des programmes de développement de l'OCI2 dans les pays du Sud.

Les membres exercent une influence importante sur la relation entre l'OCI2 et l'ACDI, grâce entre autres à l'autonomie et à l'entrepreneuriat. L'autonomie ne se traduit pas nécessairement en autonomie financière pour l'OCI2, mais cela ne signifie pas que les membres ne jouent pas un rôle de levier politique pour l'OCI2 vis-à-vis de l'ACDI, bien au contraire. Tel que nous l'avons mentionné, les institutions membres et l'OCI2 ne prennent aucune position politique, ni au Canada ni dans les pays du Sud, de sorte qu'ils peuvent devenir des partenaires privilégiés de l'ACDI, d'autres agences gouvernementales, d'entreprises privées et d'OCI dans l'exécution des programmes de développement coopératif, peu importe le contexte politique.

Étroitement lié à l'autonomie se trouve l'entrepreneuriat. Concrètement, le poids socioéconomique des institutions membres — quelques quatre milliards de dollars de chiffre d'affaires et un million et demi de membres — permet d'assurer l'ACDI et d'autres bailleurs de fonds qu'ils possèdent le *savoir-être* et le savoir-faire coopératif dont ils ont besoin pour être les maîtres d'œuvre des programmes bilatéraux touchant au développement coopératif des pays du Sud, allant jusqu'à être des pionniers du développement d'expériences de commerce coopératif Nord-Sud.

Il s'agit donc d'une capacité à négocier avec l'ACDI basée sur la légitimité pragmatique que l'OCI2 a hérité de ses membres. Concrètement, cela représente le pouvoir et les intérêts des membres de produire de bonnes propositions non sollicitées et d'exceller dans l'exécution des programmes bilatéraux de l'ACDI et d'autres bailleurs de fonds.

Tableau 4.7 Le réseau conceptuel de la relation Membres-OCI2 à la lumière des concepts du cadre théorique

<table>
<tr><th>RÉSEAU CONCEPTUEL DE LA RELATION MEMBRES-OCI2</th><th>ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL</th><th>TYPES DE POUVOIR</th></tr>
<tr><td>Caractéristiques du membership</td><td rowspan="2">Coercition</td><td>Légitimité morale</td></tr>
<tr><td>Pouvoirs des membres sur l'OCI2</td><td>Ressources critiques</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Réponses de l'OCI2 vis-à-vis de ses membres</td><td>Mécanismes de réponse à la coercition</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Mimétisme/pression normative</td></tr>
<tr><td>Influences des membres sur la relation OCI2-ACDI</td><td></td><td>Légitimité pragmatique</td></tr>
</table>

Ici, les membres exercent aussi une influence aux niveaux institutionnel et organisationnel. Nous pouvons caractériser d'abord l'influence institutionnelle comme étant une influence coercitive au niveau du paradigme du développement, principalement en ce qui a trait au respect des principes coopératifs et à l'approche itérative. Quant à l'influence organisationnelle, elle peut être qualifiée de non coercitive et elle est basée sur l'entrepreneuriat. Elle se fait sentir tant dans les échanges de connaissances avec les partenaires du Sud que dans l'élaboration de propositions de programmes innovateurs aux bailleurs de fonds.

Conclusion : Nous avons ainsi identifié une relation dominante entre les membres et l'OCI2. Les membres possèdent deux types de pouvoir, soit la légitimité morale et les ressources critiques. Il faut mentionner que, dans ce cas-ci comme dans le cas de l'OCI1, les membres exercent une influence importante sur les relations entre l'OCI2 et l'ACDI, à cause entre autres de la légitimité pragmatique. Celle-ci exprime concrètement l'appui des membres à l'autonomie politique et à l'entrepreneuriat de l'OCI2, chacun ayant une incidence très positive dans la négociation des programmes bilatéraux non sollicités et dans l'exécution des programmes de l'ACDI et d'autres agences gouvernementales.

Nous avons aussi identifié deux niveaux d'influence des membres sur l'OCI2, soit les niveaux institutionnel et organisationnel. Au niveau institutionnel, il s'agit d'une pression coercitive qui se traduit au sein de l'OCI2 par une mission et par un paradigme du développement qui s'inspire directement de l'un des principes coopératifs, soit l'intercoopération. Au niveau organisationnel, l'influence s'exerce par l'approche itérative qui caractérise la gestion des programmes de l'OCI2 tant au Nord qu'au Sud. Nous avons représenté l'influence des membres sur les deux OCI dans le tableau 4.8 ci-après.

Tableau 4.8 L'influence des membres sur les OCI

Acteur dominant	Niveau d'influence	Impact sur les OCI	
		OCI1	OCI2
Membres - Légitimité morale - Ressources critiques	Institutionnelle - Coercitive	- Mission : option préférentielle pour les pauvres - Relation OCI1/ACDI : Légitimité pragmatique	- Mission : Intercoopération - Relation OCI2/ACDI : Légitimité pragmatique
	Organisationnelle - Non coercitive	- Programme de l'OCI1 au Nord : éducation et plaidoyers, campagnes de levée de fonds et d'éducation - Programme de l'OCI1 au Sud : approche consultative et proactive	- Programme de l'OCI2 au Nord : éducation et information, recrutement de coopérants/ mutualistes et programme d'information - Programme de l'OCI2 au Sud : approche entrepreneuriale et proactive

Conclusion : Les facteurs contextuels et les relations de partenariat

Rappelons d'abord que ce chapitre porte sur l'analyse du contexte sociopolitique des OCI. Les questions qui ont guidé notre analyse dans ce chapitre ont été les suivantes : quels sont les facteurs contextuels qui influencent les organisations de coopération internationale ? quel est le type d'influence qu'exercent ces facteurs sur les organisations de coopération internationale ?

Nous avons répondu à ces questions de la façon suivante : dans la première partie de ce chapitre, nous avons exposé les données et l'analyse qui nous a amené à identifier deux acteurs centraux dans le contexte sociopolitique des OCI, soit l'ACDI et le membership[34]. Dans la deuxième partie, nous avons présenté l'ACDI en tant qu'acteur central dans un champ institutionnel contenant un ensemble de relations entre les OCI et l'ACDI; et la troisième partie de ce chapitre a été dédiée à la présentation du membership, l'autre acteur central, et de son champ institutionnel structuré autour d'un réseau relationnel entre les membres et les OCI. Enfin, à la lumière des concepts de base de notre cadre théorique, nous avons analysé l'environnement sociopolitique des OCI dans la quatrième partie.

Ainsi, ***quels sont les acteurs contextuels qui influencent les organisations de coopération internationale ?*** La réponse à cette question porte essentiellement sur deux acteurs : l'ACDI, le principal bailleur de fonds des OCI, et le membership, représenté par des institutions et des individus fondateurs, membres et donateurs de chacune des OCI. À la lumière de la théorie institutionnaliste de DiMaggio et Powell (1991), nous avons identifié deux champs institutionnels au cœur desquels se trouvent l'ACDI et les membership. Nous les avons nommés respectivement le champ de la coopération et le champ de base.

Le champ de la coopération est composé de l'ACDI, des associations provinciales et nationales d'OCI, des OCI elles-mêmes ainsi que des entreprises privées qui exécutent des programmes de coopération internationale. Le champ de base, pour sa part, est délimité par le membership, les OCI et les réseaux dans lesquels s'inscrivent ces dernières à titre de participantes et à titre d'hôtesses d'autres organisations[35].

L'analyse à la lumière de notre cadre théorique nous a permis d'identifier des forces d'isomorphisme institutionnel coercitives entre les acteurs institutionnels dominants et les OCI au sein des deux champs. De plus, en utilisant le concept des ressources critiques de Hardy et Phillips (1998) et les différentes notions de légitimité de Suchman (1995), nous avons aussi caractérisé les types de pouvoir sur lesquels s'appuie la coercition institutionnelle des acteurs dominants.

Ainsi, nous avons constaté que la coercition entre les acteurs dominants et les OCI est basée sur deux mécanismes de pouvoir, soit la légitimité cognitive et les ressources critiques. D'autre part, l'influence institutionnelle des membres sur les OCI se caractérise aussi par la

[34] Pour alléger le texte, nous utilisons le terme *membership* dans le cas de l'OCI1 pour désigner les membres et les fondateurs, soit la CECC, ainsi que les donateurs qui peuvent être des individus différents des membres. Dans le cas de l'OCI2, nous rappelons que les institutions membres jouent les trois rôles.

[35] Nous avons identifié l'isomorphisme institutionnel entre les OCI et les autres acteurs relativement similaires dans chacun des champs. Toutefois, il nous intéresse davantage de résume ici la relation entre les acteurs dominants et les OCI, car elle répond directement à nos questions initiales.

coercition mais, dans ce cas, l'influence est basée sur la légitimité morale et les ressources critiques.

Dans les deux cas, soit celui de l'ACDI et celui du membership, la coercition suppose un mécanisme de réponse de la part des OCI qui se manifeste par l'imputabilité. En effet, les OCI sont redevables à l'ACDI en ce qui a trait au respect des politiques de développement ainsi qu'au niveau de la transparence dans la gestion du financement public. Dans le cas des membres, les OCI leur sont imputables par le respect du paradigme du développement qu'elles ont hérité d'eux, tant au niveau des programmes de développement dans les pays du Sud, que du programme d'éducation en matière de développement au Canada. L'imputabilité des OCI envers leurs membres se manifeste aussi dans les alliances que les OCI établissent avec d'autres organisations.

Il nous faut maintenant répondre à notre deuxième question de recherche : ***Quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les organisations de coopération internationale ?*** L'analyse des deux champs institutionnels nous a permis de constater et de caractériser les types de pouvoirs que l'ACDI et les membres exercent sur les OCI. De plus, nous avons constaté que les membres influencent de façon importante la relation entre les OCI et l'ACDI. Nous avons représenté l'influence des acteurs contextuels sur les OCI dans la figure 4.8 à la page 227.

Regardons d'abord quelle est l'influence de l'ACDI sur les OCI. L'ACDI exerce une influence institutionnelle coercitive sur les OCI, basée sur deux formes de pouvoir, soit la légitimité cognitive et les ressources critiques. La coercition institutionnelle de l'ACDI se manifeste, d'une part, par l'imposition de politiques de développement et de gestion aux OCI et, d'autre part, par l'utilisation des ressources critiques.

Toutefois, la coercition de l'ACDI n'apparaît pas seulement au niveau institutionnel mais aussi au niveau organisationnel. En effet, l'ACDI exerce une influence organisationnelle coercitive sur les OCI au niveau de la gestion de programmes et de la gestion des partenariats, car les règles du jeu de l'ACDI, sont imposées aux partenaires des pays du Sud par les OCI dans le cadre des programmes de développement. Ainsi, la coercition institutionnelle et organisationnelle de l'ACDI sur les OCI se traduit, vraisemblablement, par un rôle coercitif des OCI au sein de leurs relations de partenariat. Nous examinerons le rôle des OCI vis-à-vis de leurs partenaires dans le chapitre VI.

Quant à l'influence des membres sur les OCI, elle est aussi caractérisée par la coercition institutionnelle, laquelle se manifeste par la légitimité morale des membres qui imposent un paradigme du développement aux OCI. La coercition se manifeste aussi par les ressources critiques des membres, qui représentent pour les OCI soit des dons en argent, soit des dons en temps, voire des heures-conseil destinées à l'assistance technique. Par ailleurs, les membres exercent aussi une influence au niveau organisationnel sur les OCI. Mais, contrairement à la coercition organisationnelle de l'ACDI, il s'agit d'une influence non coercitive les membres et le personnel des OCI s'influencent mutuellement dans la définition du programme d'éducation en matière de développement au Canada et du programme de développement dans les pays du Sud.

Enfin, en ce qui a trait à la relation entre les membres et les OCI, nous avons constaté que les OCI reflètent la spécificité organisationnelle héritée de ses membres. Dans le cas de l'OCI1, il s'agit d'une approche politico-militante qui caractérise les organisations de l'économie solidaire et, dans le cas de l'OCI2, son approche plutôt entrepreneuriale et

proactive reflète les caractéristiques typiques des coopératives et d'autres organisations œuvrant en économie sociale.

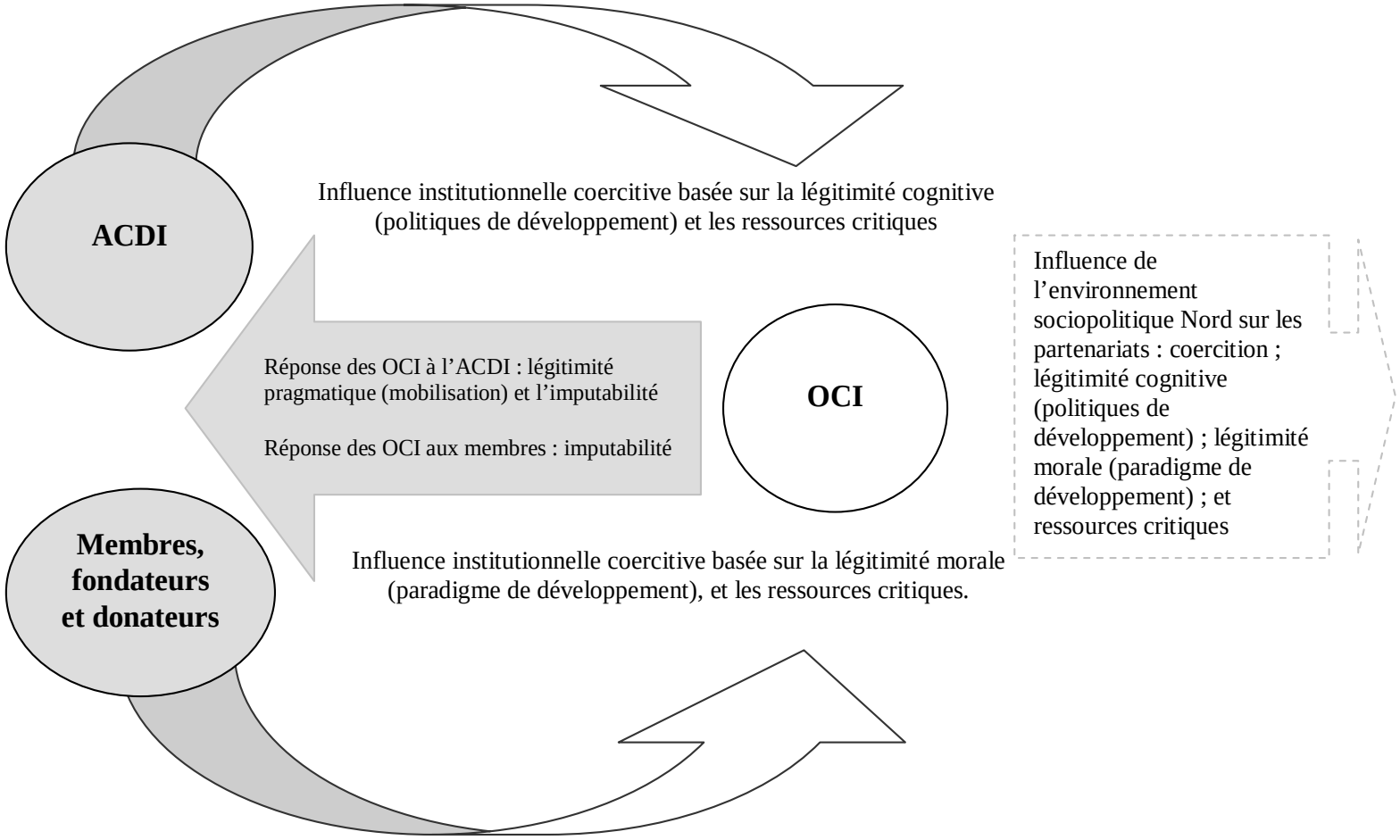


Figure 4.8 Les acteurs contextuels et leur influence institutionnelle et organisationnelle sur les OCI

En dernier lieu, pour répondre succinctement aux questions de recherche posées dans ce chapitre, notre analyse nous a révélé que, certes, l'on trouve des acteurs au sein de l'environnement sociopolitique du Nord qui exercent divers types de pouvoir sur les OCI, et que ces pouvoirs influencent même les relations de partenariat. Ces résultats ne diffèrent pas de la documentation existant sur la coopération internationale, qui fait ressortir les rapports de pouvoir entre les bailleurs de fonds gouvernementaux et les OCI. De plus, nous avons constaté que, non seulement les bailleurs de fonds mais aussi les membres, voire les fondateurs et les donateurs, exercent un pouvoir sur les OCI.

Toutefois, l'analyse comparative du champ de la coopération et du champ de base des OCI nous a fait constater que, même si les relations au sein des champs sont chargées d'un pouvoir vraisemblablement unilatéral, il n'en reste pas moins que les OCI structurent de leur part une réponse à ces acteurs, particulièrement aux bailleurs de fonds. En effet, nos résultats démontrent que les OCI répondent à l'ACDI par leurs propositions et leurs négociations, en utilisant entre autres la légitimité pragmatique comme source de pouvoir héritée de leurs membres dans le champ de base. Concrètement, les OCI utilisent leur capacité à mobiliser leur réseau de membres pour justifier et pour valider leurs approches alternatives vis-à-vis de celles de l'ACDI.

Ainsi, nous arguons que les OCI comptent sur un pouvoir hérité de leurs membres dans le champ de base et utilisé pour équilibrer leur pouvoir vis-à-vis de l'ACDI dans le champ de la coopération. Il s'agit bien de la légitimité pragmatique, une ressource appréciée et efficace, appuyée par l'autonomie financière ou l'autonomie politique des OCI, par les valeurs particulières des membres en fait de principes coopératifs ou par l'option préférentielle pour les pauvres, par la recherche de l'excellence auprès du personnel en ce qui a trait à l'entrepreneuriat ou à la justice sociale, bref, un ensemble d'éléments qui constituent un levier politique important que les OCI utilisent pour équilibrer leur pouvoir dans leur relation avec l'ACDI. Ainsi, la relation entre les bailleurs de fonds gouvernementaux et les OCI est certainement une relation de pouvoir, mais elle n'est ni monolithique ni monochrome, car le pouvoir des bailleurs de fonds suscite chez les OCI des réponses créatives, multiples et, surtout, ancrées dans leur milieu.

En ce qui a trait à l'influence de l'environnement sociopolitique des OCI sur les relations de partenariat, les OCI se trouvent dans une position d'arbitres et d'interprètes très bien illustrée par l'éloquence du questionnement de l'une de nos répondantes :

> […] comment est-ce qu'on répond à cette double nécessité : contrôler parce que ce n'est pas ton argent et parce que tu es redevable et, d'autre part, laisser suffisamment de latitude, d'indépendance et d'autonomie pour que les gens puissent choisir eux-mêmes quelles sont leurs priorités et leurs approches ? (OCI2ChP1, 4 : 37).

Comment donc conjuguer les ressources, les politiques et les paradigmes de développement, avec les besoins des partenaires, avec les résultats communs attendus et la réciprocité ?

Nous analyserons par la suite le contexte sociopolitique des organisations non gouvernementales au Guatemala, avant de nous pencher sur les questions touchant à la construction des relations de partenariat dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux Nord-Sud, dans le chapitre VI.

CHAPITRE V

LE CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur l'analyse du contexte sociopolitique des organisations non gouvernementales (ONG) du Guatemala. Ces organisations sont des partenaires de longue date des deux OCI choisies dans le cadre de notre étude. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre III, afin de préserver notre engagement à respecter la confidentialité, nous nommerons, de façon générale, les ONG partenaires de l'OCI1 les « 1P » et, plus spécifiquement, les 1P1, 1P2 et 1P3. Dans le cas des partenaires de l'OCI2, les ONG seront appelées de façon générale les « 2P » et, plus particulièrement, la 2P1 et la 2P2.

Nous répondrons ici aux questions suivantes : quels sont les acteurs contextuels qui influencent les ONG ?, et quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les ONG ? Comme dans le chapitre précédent, c'est à partir de la codification sélective que nous avons dégagé deux acteurs dominants au cœur du contexte sociopolitique des ONG : il s'agit des « **bailleurs de fonds** » et des « **groupes de base** ».

Avant d'entamer notre analyse, rappelons brièvement que les ONG sont financées tant par l'une des OCI de notre étude que par plusieurs autres bailleurs de fonds nord-américains et européens. Soulignons en passant que nous utilisons l'acronyme « OCI » pour les organisations faisant partie de notre étude, tandis que nous appelons les autres organismes de coopération internationale simplement « bailleurs ». Les données représentent tant l'expérience générale des répondants avec les bailleurs que leur expérience particulière avec les OCI de notre étude. C'est leur expérience générale avec les bailleurs de fonds qui nous intéresse dans ce chapitre. La relation de partenariat spécifique entre les ONG et les OCI sera analysée dans le chapitre VI.

En ce qui a trait aux ONG, sachant qu'elles incluent dans le fait tout et son contraire, nous ne voulions pas tomber dans le piège d'en parler comme si les ONG étaient monolithiques, d'une part. D'autre part, nous ne voulions pas non plus taxer le texte avec multiples acronymes. Nous rappelons donc brièvement les caractéristiques des ONG de notre étude afin de reconnaître et inclure la diversité organisationnelle qui caractérise les ONG en générale, mais aussi particulièrement, celles de notre étude.

Premièrement, la 1P2 est typiquement une organisation d'appui aux groupes de base (OAG), selon Carroll (1992), car elle travaille étroitement avec des groupes de base depuis plus d'une dizaine d'années, même si ceux-ci ne font pas partie formellement de la structure organisationnelle de la 1P2.

Deuxièmement, dans les cas de la 1P1 et 1P3, ainsi que dans le cas de la 2P1 et 2P2, les groupes de base font partie de la structure organisationnelle, participent aux assemblées générales et élisent les membres du conseil d'administration et des autres comités. Les

groupes de base sont aussi représentés officiellement par ces ONG. Concrètement, la 1P1 est une fondation constituée de groupes de base et d'individus, et la 1P3 est une association paysanne. En ce qui a trait aux 2P1 et 2P2, elles sont toutes les deux fédérations coopératives. Dans ces cas, il s'agit d'organisations d'appui aux mouvements (OAM), ayant un lien structurel avec les groupes de base (Carroll, 1992).

De plus, ainsi définies, lorsque nous analyserons les caractéristiques de ces organisations, nous pourrons les situer soit au sein de l'économie sociale, soit au sein de l'économie solidaire.

Sans faire abstraction de la diversité organisationnelle des ONG de notre étude, nous présenterons par la suite la codification sélective des données. La première section de ce chapitre est dédiée aux caractéristiques générales des acteurs centraux de l'environnement sociopolitique des ONG. Par la suite, les principales relations entre ces acteurs et les ONG sont analysées dans une section distincte où sont présentées les relations de pouvoir sur les ONG, mais aussi les réponses de celles-ci vis-à-vis de ces acteurs dominants au sein de leur environnement. La quatrième partie de ce chapitre est dédiée à l'analyse des données à la lumière de notre cadre théorique. Nous concluons par les réponses aux questions qui guident l'analyse présentée dans ce chapitre.

Finalement, nous rappelons que les entrevues ayant été réalisées en espagnol, une traduction française a été effectuée par l'auteure de cette thèse le plus exactement possible. Les passages tirés des transcriptions d'entrevues auprès des répondants des cinq ONG guatémaltèques reflètent le niveau de langage utilisé par chacun des individus interviewés. Les textes reproduits ici comportent à l'occasion de simples adaptions au niveau du langage afin de faciliter la lecture, toutefois, il nous a paru important de préserver le ton et le style propres à chacun afin de rendre fidèlement les représentations sociales des répondants, c'est-à-dire, la situation, l'engagement et la passion de chacun, et, surtout, leurs propos.

5.1 Les acteurs contextuels du Sud

À partir de notre analyse de données, nous avons identifié deux acteurs centraux dans les relations entre les ONG et leur environnement sociopolitique. Il s'agit des « bailleurs » et de « groupes de base ».

Examinons d'abord les caractéristiques des bailleurs. Cet acteur représente pour les répondants un ensemble très hétéroclite d'agences et d'organismes de coopération internationale provenant de différents pays du Nord, qui financent les activités de développement socioéconomique au Guatemala. Parmi les bailleurs de fonds, l'on trouve des organisations de la société civile du Nord issues d'églises, de mouvements coopératifs, d'universités et de collèges, de syndicats et de mouvements étudiants. On compte aussi des agences gouvernementales, des municipalités ainsi que des agences bilatérales, comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et l'Agence internationale de développement des États-Unis (USAID), et multilatérales, comme l'Agence de coopération internationale de l'Union européenne.

Plusieurs de ces bailleurs ont financé des activités d'aide humanitaire au Guatemala et ont soutenu les groupes de base durant la guerre civile qui a duré plus de trois décennies. Après la signature des accords de paix en 1996, quelques bailleurs se sont installés dans le pays, d'une part, pour appuyer le processus de reconstruction socioéconomique et, d'autre part,

pour aider la réintégration des exilés à la société guatémaltèque. Au fur et à mesure que les ONG se taillaient une place au sein du développement socioéconomique de leur pays, quelques bailleurs ont commencé à travailler en partenariat avec ces ONG, c'est-à-dire en finançant des programmes de développement définis directement par les acteurs locaux. D'autres bailleurs définissent plutôt leurs programmes de développement conjointement avec les ONG. Enfin, certains bailleurs définissent leurs propres projets de développement puis cherchent ensuite des ONG pour exécuter ces projets (Fernández Fernández, 2000).

Il faut dire qu'aucun bailleur de fonds ne comble à lui tout seul l'ensemble des besoins de financement d'une ONG, à tout le moins pas à long terme. De plus, les bailleurs désirent rarement être l'unique source de financement d'une organisation locale afin d'éviter de créer une dépendance financière. Cependant, le revenu généré localement par les ONG ne couvre guère les dépenses liées aux programmes de développement et, par conséquent, elles cherchent du financement pour couvrir de 80 % à 100 % de leurs activités (Fernández Fernández, 2000).

De plus, les ONG exécutent souvent des programmes de développement dans des domaines très spécifiques qui coïncident rarement avec les objectifs d'un seul bailleur de fonds. Cela signifie que les ONG doivent chercher divers bailleurs de fonds afin de financer leurs programmes de plus en plus spécialisés[36].

Ainsi, les bailleurs de fonds veulent multiplier leur aide sans nécessairement créer de dépendance auprès des ONG, tandis que celles-ci cherchent divers bailleurs pour financer leurs programmes dans différents domaines. Ensemble, ces acteurs construisent un véritable marché de la coopération, où chaque produit, voire chaque programme de développement d'une ONG, trouve son acheteur parmi les bailleurs. Les programmes des 1P, par exemple, sont financés entre autres par des bailleurs provenant d'Espagne, des Pays-Bas, de Suède, du Québec et des États-Unis :

> Nous travaillons directement de municipalité à municipalité, principalement avec le Pays Vasque [les Catalans et les Majorquins]. Postérieurement, nous avons aussi reçu l'appui [d'une fondation états-unienne], d'une organisation néerlandaise et d'une organisation suédoise (1P1Dg, 6 : 15).

> À partir de notre lien avec des groupes de solidarité espagnols, nous avons eu le financement de [trois bailleurs espagnols]. Ces trois agences ne nous financent que des projets productifs. Même s'il y a un lien [de solidarité] avec eux, il n'est pas aussi important qu'avec un bailleur néerlandais ou avec un bailleur canadien (1P2Dg, 8 : 23).

> Je ne me rappelle pas des noms de tous, mais on a eu l'appui du Comité de solidarité avec les peuples du Guatemala. C'était des gens d'Espagne qui nous ont donné un coup de main aussi […] Il y avait aussi les jeunes [d'un groupe allemand] (1P3Pr/Dg, 10 : 3-4)

Quant aux 2P, elles comptent sur le financement de bailleurs suédois et allemand pour certains projets et de l'USAID :

[36] À ce titre, nommons entre autres les programmes ayant des composantes en développement rural, en développement coopératif, en sensibilisation aux rapports hommes-femmes, en santé communautaire, en entrepreneuriat, etc.

> Avec [un bailleur suédois,] nous travaillons à un projet sur l'industrialisation qui se développe dans la région de Huehuetenango et de San Marcos […]. Nous travaillons [aussi] avec [un bailleur allemand]. Nous venons de finir un projet avec eux au mois de juillet, un projet de réinsertion socioéconomique pour les coopératives de rapatriés de guerre, tant sur la côte que dans la région de Petén (2P1Dd, 9 : 13-14).

> Nous avons aussi exécuté un projet de l'USAID financé par l'entremise de l'ANACAFE [Association nationale du café]. C'était deux projets, un avant [l'ouragan] Mitch pour améliorer la technicisation des fermes de café et l'autre, pour réactiver les coopératives affectées par Mitch […]. Dans le cas [d'un bailleur de fonds suédois,] ça fait plusieurs années qu'ils nous appuient. Cinq ans environ (2P2Dd1, 11 : 12).

Il faut se rappeler que les véritables bénéficiaires des transactions non marchandes entre les bailleurs de fonds et les ONG dans ce marché en développement sont les groupes de base, un acteur aussi important que les bailleurs de fonds dans l'environnement sociopolitique des ONG.

D'abord, les groupes de base représentent des associations dûment enregistrées, ou des familles regroupées autour d'une activité sociopolitique ou socioéconomique. Les groupes de base ne sont ni associés formellement ni représentés officiellement par la 1P2. Cependant, ils sont bénéficiaires des programmes de développement de la 1P2, entre autres en matière de formation, de financement de microprojets et de soutien organisationnel.

> Initialement, [la 1P2] était une organisation […] qui travaillait de concert avec les syndicats et le mouvement paysan, qui étaient les deux secteurs plus forts à l'époque […]. Autour de 1992, [on] est devenu une ONG proprement inscrite et on a commencé à travailler avec les *retournés*[37] (1P2Dg, 8 : 1-2).

Par ailleurs, les groupes de base sont la raison d'être de deux autres ONG partenaires de l'OCI1, la 1P1 et la 1P3 :

> [La 1P1] devient un élément articulateur d'un réseau […]. Ce n'est pas à partir des groupes qu'émerge la [1P1], mais à partir des personnes qui travaillent dans différentes instances de la société civile. C'est ainsi qu'émerge l'idée de se donner un outil pour contribuer au processus de transition de la guerre à la paix (1P1ChP, 7 : 2).

La 1P3, quant à elle, est une association paysanne. Son membership est composé de groupes paysans situés dans l'ensemble du territoire guatémaltèque : « [Notre association] a été formée par des individus et par des groupes. Par des communautés aussi. Aujourd'hui, les groupes sont des associations légalement constituées » (1P3ChP, 9 : 3). La 1P3 représente ses membres politiquement auprès du mouvement paysan et des instances gouvernementales, et offre à ses membres des services comme de l'aide juridique, de l'assistance juridique en cas de conflit de possession terrienne et de la formation associative.

Dans le cas des 2P1 et 2P2, ce sont deux fédérations coopératives. Leur membership est composé de coopératives de base, c'est-à-dire des entreprises collectives dont les membres cherchent à résoudre un problème socioéconomique commun. Il s'agit de coopératives

[37] Les *retournés* est l'appellation communément utilisée au Guatemala pour désigner les personnes qui étaient en exil pendant la guerre civile et qui sont revenues au pays au retour de la paix.

formées il y a plus d'une décennie par des indigènes et des *retournés*, voire des paysans pour la plupart analphabètes :

> Nous avons commencé avec une patience de moine à leur apprendre comme s'ils étaient des enfants […]. La formation était sur des choses très, très simples. On leur a appris des choses peu à peu et les gens ont répondu en travaillant fort. Ce sont les gérants des coopératives d'aujourd'hui (2P1Dd, 9 : 10-11).

Les fédérations représentent les intérêts des coopératives membres au niveau national, auprès du mouvement coopératif et des instances gouvernementales. D'autre part, chacune des fédérations offre des services aux coopératives, entre autres dans les domaines de la gestion coopérative et du renforcement de l'association, de crédits et de l'assistance technique en production et en commercialisation.

Jusqu'ici nous avons présenté les caractéristiques générales des bailleurs de fonds et des groupes de base, les deux acteurs centraux et dominants du contexte sociopolitique des ONG. Dans les pages qui suivent, nous présenterons chacun d'entre eux. Nous nous attarderons d'abord à la relation des ONG avec les bailleurs de fonds, puis à leur relation avec les groupes de base.

5.2 Les ONG et les bailleurs de fonds

Comme nous l'avons mentionné, les deux OCI de notre étude se trouvent parmi la foule de bailleurs qui appuient les programmes de développement des ONG. Nous nous concentrerons ici sur l'analyse de la relation des ONG avec les bailleurs en général.

Nous avons distingué un réseau conceptuel décrivant cette relation, d'abord les caractéristiques de la relation avec les bailleurs sont désignées comme étant à « court terme » et à « long terme », la relation de pouvoir des bailleurs sur les ONG est caractérisée par la « hiérarchie » et les « modèles d'intervention », puis, la réponse des ONG aux bailleurs, soit la « contextualisation », l'« apprentissage » et l'« imputabilité ». Les concepts composant le réseau conceptuel de la relation Bailleurs-ONG est présenté dans le tableau 5.1 ci-dessous.

Tableau 5.1 Le réseau conceptuel de la relation entre les ONG et les bailleurs de fonds

	Fréquences ➔	1P	2P
Relations entre les concepts ⬇	Catégorie : bailleurs	49	58
Relations bailleurs-ONG	Approche à court terme	31	5
	Approche à long terme	9	6
Pouvoirs des bailleurs sur les ONG	Relation hiérarchique	20	15
	Changement de modèles d'intervention	13	21
Réponses des ONG à leurs bailleurs	Contextualisation	19	
	Apprentissage		11
	Imputabilité	20	10

Un bref examen du tableau 5.1 nous indique que la fréquence des observations empiriques sur l'approche à court terme est six fois plus élevée chez les 1P1, 1P2 et 1P3 (31 fois) que chez les 2P1 et 2P2 (5 fois). Cela peut être expliqué par le fait que les 1P, particulièrement la 1P2, obtient plus de financement ponctuel des bailleurs de fonds que les 2P, tandis que celles-ci comptent sur un soutien relativement plus stable de la part des bailleurs, lesquels sont eux-mêmes issus des mouvements coopératifs des pays du Nord.

Ceci dit, nous pouvons remarquer que la fréquence des observations empiriques sur la hiérarchie est 35 % plus élevée chez les 1P (20 fois) que chez les 2P (13 fois), ce qui est étroitement lié aux conditions de financement à court terme, définies par les bailleurs. Par ailleurs, la fréquence des observations empiriques sur la hiérarchie chez les 2P reflète le fait que, même lorsque les bailleurs privilégient une approche à long terme, les acteurs du Sud doivent faire face à l'imposition de critères par les bailleurs de fonds. La hiérarchie est donc une caractéristique des bailleurs de fonds dans les relations à court comme à long termes.

Ayant des relations relativement plus stables avec leurs bailleurs, les 2P semblent plus susceptibles aux effets des changements de modèles d'intervention des bailleurs de fonds que leurs compatriotes, les 1P. En effet, la fréquence des observations empiriques sur ce concept est 45 % plus élevée chez les 2P (18 fois) que chez les 1P (10 fois).

Finalement, l'imputabilité constitue une réponse importante des ONG vis-à-vis de leurs bailleurs de fonds. Selon les 1P, elle est étroitement liée à la contextualisation des projets et, selon les 2P, à l'apprentissage organisationnel. Dans les sections qui suivent, nous examinons en détail chacun des concepts afin de mieux comprendre les relations entre les ONG et les bailleurs de fonds. Les figures 5.1 et 5.2 ci-après, représentent les réseaux de ces relations pour les 1P et pour les 2P, respectivement.

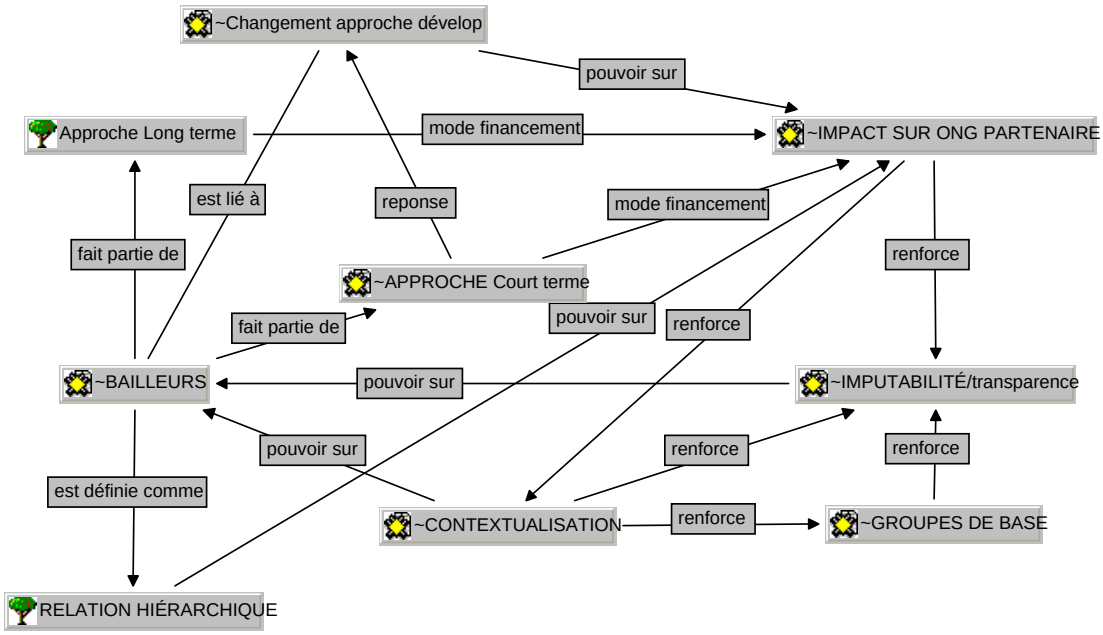


Figure 5.1 Le réseau conceptuel de la relation 1P - bailleurs

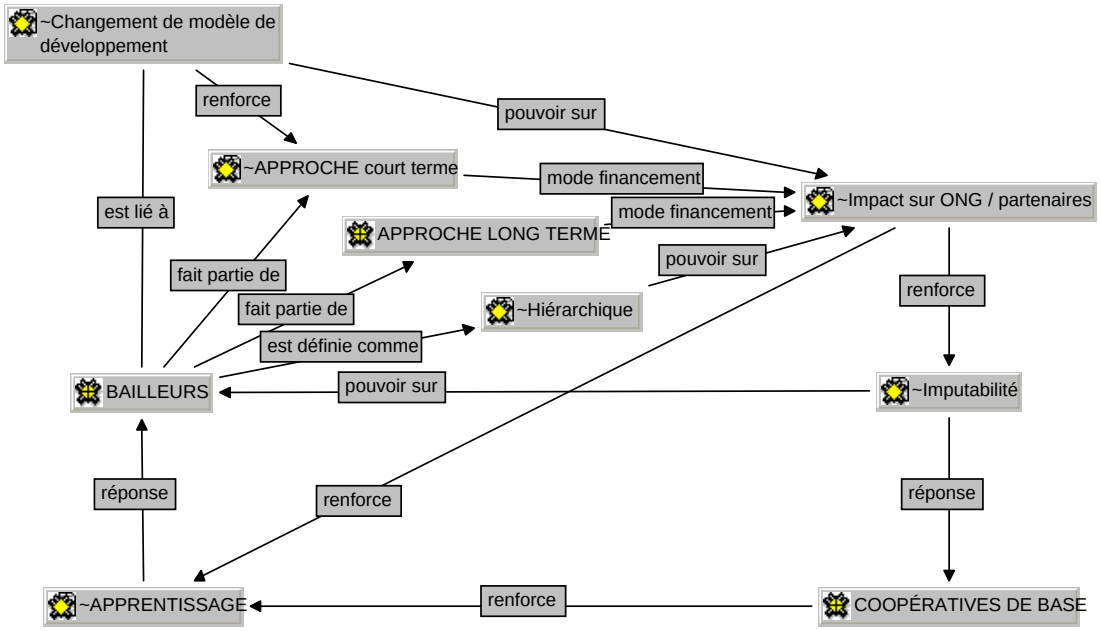


Figure 5.2 Le réseau conceptuel de la relation 2P-bailleurs

5.2.1 La relation entre les ONG et les bailleurs de fonds

Les relations que les acteurs du Nord et du Sud construisent sont déterminées, entre autres, par les approches des bailleurs de fonds, soit l'approche à court terme et l'approche à long terme.

5.2.1.1 L'approche à court terme

L'approche à court terme se caractérise par des appuis ponctuels aux projets, sans aucun suivi et avec une faible possibilité d'intégration du projet à une dynamique de développement durable[38] :

> La plupart des appuis ont été ainsi… il y a une idée pour le développement, elle est réalisée et, après, tout est perdu car il n'y a aucune continuité […]. De ce que j'ai entendu et d'après mon expérience dans des projets comme ceux-là, ils sont tous passagers, sans aucune vision, sans aucune projection à long terme, disons qu'ils ne nous permettent pas d'en faire un projet durable (2P2Dd2, 12 : 11-12).

Il s'agit d'une approche d'assistance qui ne s'attaque pas nécessairement aux causes des problèmes des populations ciblées. Selon l'expérience des acteurs du Sud, cette approche contredit les principes de durabilité parce que les projets financés sont généralement décontextualisés et ne répondent pas aux stratégies des acteurs locaux :

> Les [bailleurs] ont substitué le pouvoir des municipalités et des acteurs locaux. Les agendas de plusieurs municipalités au Guatemala sont les agendas des [bailleurs] et non pas l'agenda de développement construit collectivement, dans une vision stratégique, pour renforcer les espaces publics (1P1Dg, 6 : 10).

> Je te donne un exemple. Un [bailleur] arrive à une municipalité et annonce à la mairie que, dans telles et telles communautés, ils vont installer des puits publics, point ! Sans s'arrêter à penser qu'il y a un agenda local de développement, qu'il y a une municipalité qui est le pouvoir public et à qui il faut rendre des comptes (1P1Dg, 6 : 12).

Une telle approche risque ainsi de fragmenter la dynamique locale en petits projets qui ne s'additionnent pas de manière à faire le poids d'un programme de développement durable :

> Le problème principal, je pense, est que les formulaires se basent sur un cadre logique qui ne permet pas de décrire des processus […]. Lorsque tu finis d'écrire le projet, tu te rends compte que tu n'as décrit le processus nulle part […]. Alors ni l'agence, ni la mairie, ni personne ne peut avoir une idée claire de ce qu'on va faire (1P2Dg, 8 : 34).

L'approche à court terme est perçue par les acteurs du Sud comme contradictoire à une approche de développement durable, définie en fonction des priorités des groupes de base et selon leurs besoins de prise en charge au niveau social, politique et économique.

[38] Selon les acteurs du Sud, le développement durable consiste en une approche du développement à long terme, définie en fonction des priorités des groupes de base en ce qui a trait à leur prise en charge aux niveaux sociopolitique et socioéconomique — et en respect de ces priorités.

5.2.1.2 L'approche à long terme

Plusieurs bailleurs privilégient une approche à long terme. Selon les répondants, une telle approche permet aux acteurs du Sud et du Nord de travailler conjointement sur la base de la complémentarité des visions et des objectifs :

> Je crois que nous sommes fortunés parce que nous avons une coopération avec [des partenaires avec] qui nous coïncidons politiquement. Nous ne générons pas des projets comme une usine, pour avoir du financement. Nous avons une vision stratégique de ce que nous voulons construire, nous fixons nos objectifs et ils sont « négociés », entre guillemets, avec les bailleurs. On peut dire qu'on « négocie », pour le dire d'une façon formelle, mais, à notre avis, il s'agit plutôt d'un partage de visions avec des gens du premier monde […]. Il y a une coïncidence [entre nos] visions et ils sont prêts à nous financer (1P1ChP, 7 : 28).

Deuxièmement, l'approche à long terme permet aux acteurs du Nord et du Sud de se connaître et de mieux comprendre les objectifs que chacun veut atteindre et, mieux encore, adapter leurs objectifs aux besoins particuliers des groupes de base :

> Il y a beaucoup de choses dans les projets et c'est évidemment beaucoup plus facile des comprendre lorsqu'on connaît l'institution d'où ça vient. Ça, c'est un des avantages les plus grands que l'on trouve dans la connaissance mutuelle […]. [La connaissance mutuelle] facilite aussi la définition des résultats que l'on veut atteindre et les projets répondront mieux aux besoins sentis à l'intérieur de la fédération […]. Si on arrive à bien se comprendre, c'est plus facile […]. Même les projets ont plus d'impact parce qu'on fait ce qu'on voulait faire (2P2Dd1, 11 : 19).

Ainsi, l'approche à long terme permet aux acteurs du Nord et du Sud de construire leurs relations sur une base de confiance et de partage de visions. De plus, cela leur permet d'atteindre des résultats qui répondent aux besoins des groupes de base selon une vision locale. Toutefois, dans le court comme dans le long terme, les bailleurs exercent un pouvoir sur les acteurs du Sud, ce que nous examinons en détail ci-après.

5.2.2 Le pouvoir des bailleurs de fonds sur les ONG

Nous avons caractérisé le pouvoir des bailleurs par deux concepts, soit la hiérarchie et les modèles d'intervention.

5.2.2.1 La hiérarchie des bailleurs de fonds

Le concept de la hiérarchie est associé tant aux relations à court terme qu'aux relations à long terme. D'abord, la hiérarchie peut se manifester par un comportement plutôt condescendant des bailleurs de fonds qui sont sur le terrain et qui définissent les programmes de développement sans tenir compte des expériences locales :

> C'est plutôt la modalité européenne. Ils installent leurs propres unités d'exécution […] et l'argent reste là parce que les salaires sont en dollars [américains], les voitures sont [européennes] du dernier modèle et, sûrement, [ces ressources] n'arrivent pas à l'ONG. La population est considérée comme bénéficiaire et, dans leur conception [du développement,]

> l'ONG n'est pas un acteur, un sujet actif, elle est plutôt une exécutrice seulement (1P2Dg, 8 : 53).

Dans ce contexte, les ONG sont considérées strictement comme des agences d'exécution des programmes définis par les bailleurs. La hiérarchie des bailleurs se traduit ainsi par une perte de contrôle des ONG sur le contenu des projets présentés :

> Nous avons pensé, au début, qu'il s'agissait de notre projet […]. Mais lorsqu'ils le reçoivent, là-bas, ils changent le style, ils questionnent [les objectifs]. Nous ne savons jamais combien ils demandent de financement, nous ne savons pas combien ils y apportent. En réalité, notre position est une position passive vis-à-vis du projet. Nous ne sommes plus les acteurs qui savent ce qu'il faut faire. Et ça, c'est caractéristique de ces relations (1P2Dg, 8 : 36).

La hiérarchie se manifeste aussi dans les exigences des bailleurs de fonds en ce qui a trait à la gestion et à la planification des projets. Chaque bailleur a ses propres exigences, lesquelles pèsent lourd sur la gestion des ONG :

> Moi, par exemple, quand je présente une proposition, je dois danser sur la musique qu'ils aiment, c'est aussi simple que ça. Parce que la méthodologie du [bailleur canadien] est une, la méthodologie du [bailleur allemand] est une autre, la méthodologie du [bailleur suédois] est autre […], c'est-à-dire qu'on ne peut pas avoir une planification unique des projets ou un suivi unique. Leurs demandes sont toutes différentes (2P1Dd, 9 : 38).

> Je connais très bien les coopératives, comment elles travaillent et les activités qu'on peut développer avec elles […]. [À partir des diagnostics,] nous pouvons identifier facilement le type de projet à exécuter avec les membres […], mais les bailleurs de fonds ont aussi des demandes. Alors nous faisons des ajustements entre les diagnostics et les demandes des bailleurs, pour que le projet réponde aux exigences des bailleurs aussi […]. C'est ainsi que nous réussissons à intégrer les besoins des gens et à être plus réalistes quant aux résultats à atteindre (2P1ChP, 10 : 15).

Pour récapituler, la hiérarchie des bailleurs de fonds se manifeste premièrement dans l'imposition des objectifs et des priorités de programmes, laissant aux ONG un rôle d'exécution de projets. Deuxièmement, la hiérarchie se manifeste aussi dans les exigences des bailleurs en matière de gestion et de planification des projets, chacun des bailleurs exigeant des méthodes différentes qui alourdissent le travail administratif des ONG. Enfin, et surtout, il faut mentionner le fait que certains bailleurs ont des attitudes condescendantes qui exacerbent la situation et semblent confirmer l'existence d'une certaine vision colonialiste de la coopération internationale, si souvent dénoncée.

5.2.2.2 Les modèles d'intervention

Nous avons identifié au moins trois modèles d'intervention des bailleurs de fonds au Guatemala : un modèle d'intervention plutôt anarchique durant la période de conflit, un modèle de transition durant la période de réorientation des programmes de développement et de redéfinition des critères de développement, et, enfin, un modèle centré sur les résultats, qui constitue le modèle actuel.

Le modèle anarchique a été le modèle d'intervention des bailleurs de fonds au Guatemala dans le contexte où le pays n'avait ni les lois ni les institutions nécessaires pour encadrer une coopération internationale au profit du développement local :

> Au Guatemala, durant la période de conflit, il y a eu un renforcement de certaines structures qui ont été substituées aux bases sociales, aux ONG. Une de ces structures était l'armée et l'autre, l'ensemble des bailleurs de fonds internationaux. D'un point de vue sociologique, tous les deux ont eu des conséquences néfastes. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas eu de bonnes expériences. Mais, en général, les bailleurs se sont installés dans les campagnes comme dans les villes, ils ont imposé leurs projets à partir d'une vision externe [du développement] et ils ont investi des millions de dollars à droite et à gauche (1P1Dg, 6 : 11).

Le modèle de transition est le fruit de la réorientation des programmes de développement, après la signature des accords de paix en 1996. C'était une époque où les ONG ont pris position par rapport à la redéfinition des institutions démocratiques de leur pays. Seulement, même si la prise de position des ONG n'avait pas de dimension politico-partisane, celle-ci a tout de même nuit aux relations avec les bailleurs de fonds : « Il y eu a des contreparties qui sont demeurées [au Guatemala] et d'autres qui ont quitté [le pays] […]. Je pense aussi que [ce contexte] a eu une influence sur les décisions d'appuyer [certaines ONG] et de ne plus en appuyer d'autres » (1P2Dg, 8 : 22).

Finalement, le modèle de gestion par résultats se caractérise premièrement par la diminution des budgets des bailleurs de fonds[39], ce qui se traduit par une redéfinition des critères de financement. Ainsi, les bailleurs qui finançaient auparavant des projets sociopolitiques, dont la formation, l'appui à l'organisation populaire et le suivi organisationnel aux groupes de base, se sont intéressés désormais aux projets socioéconomiques, entre autres en microfinance, et aux projets productifs, plus susceptibles de générer des résultats à court terme :

> C'était une très bonne relation […]. Ils étaient très respectueux des lignes générales de nos projets, jusqu'à ce qu'ils aient des coupures drastiques de financement et qu'ils redéfinissent leurs priorités de travail dans la région de l'Altiplano. Comme nous sommes dans la Côte Sud, on n'était plus dans leur ligne de travail et notre financement a été suspendu (1P2Dg, 8 : 17).

Deuxièmement, la diminution du budget des bailleurs de fonds a aussi entraîné une réorganisation territoriale du financement, de sorte que les bailleurs ont dû choisir une ou deux régions spécifiques du pays où ils ont alors financé des projets :

> La régionalisation [par les bailleurs] représente un problème pour nous. Comme je vous disais, nous avons des coopératives membres dans quinze départements. […] Si nous privilégions un secteur, les autres secteurs ne seront pas contents. Ils vont dire : « Et nous, qu'est-ce qui se passe ? ». Ça, c'est un problème pour nous (2P1Dd, 9 : 17).

En troisième lieu, dans un contexte de restriction budgétaire, les bailleurs exigent de plus en plus de travailler selon des critères de performance, avec de meilleurs systèmes de contrôle et des mécanismes d'imputabilité plus efficaces. De plus, les bailleurs adoptent un modèle d'intervention de gestion par résultats. Même si la gestion par résultats représente un outil

[39] Cela a été le cas, entre autres, lorsque l'Aide publique au développement (APD) de la plupart des pays du Nord a plafonné dans les années 1990.

efficace tant pour les bailleurs que pour les acteurs du Sud, elle peut être discriminatoire pour les populations ciblées. En effet, pour atteindre les résultats attendus, les ONG doivent choisir les bénéficiaires des programmes non pas en fonction de leurs besoins, mais plutôt en fonction de leur capacité à atteindre les résultats d'un projet donné :

> Ce qui arrive, c'est que nous travaillons avec les institutions selon leurs demandes. Par exemple, il y a des coopératives qui ont bénéficié [d'un projet bilatéral] parce qu'elles étaient des coopératives agricoles. La plupart des coopératives membres de [la 2P1] ont pu accéder à ce projet. Mais avec le nouveau projet […], [le bailleur] exige des coopératives productrices de pois mange-tout et de poireaux. On peut avoir une coopérative agricole très efficace, mais si elle ne produit pas de poireaux, elle ne se qualifie pas (2P1ChP, 10 : 23).

Enfin, les changements dans les modèles d'intervention des bailleurs ont une incidence directe sur la capacité d'exécution des ONG, principalement parce que le financement — ou le manque de financement — détermine la quantité d'employés et la qualité des ressources humaines dont les organisations disposent pour mettre en œuvre leurs projets :

> Ça fait environ deux ans que nous avons entrepris un processus de réduction institutionnelle, qui a requis la réduction d'une série de tâches et d'investissements qui ne sont pas nécessaires. Ça a aussi demandé la recherche d'une plus grande efficacité et d'un meilleur rendement dans l'utilisation de nos ressources. Nous savons que le financement [d'un bailleur néerlandais] se termine, et il ne nous restera qu'une seule source de financement (1P2Dg, 8 : 29).

> Présentement, je travaille tout seul parce que nous venons de finir un projet […] pour lequel nous avions dix conseillers en administration sous ma responsabilité […]. Nous sommes en train de négocier des projets avec différentes entités afin d'obtenir des fonds et de pouvoir recruter du personnel de nouveau. Mais, pour le moment, nous ne pouvons pas embaucher parce que nous n'avons aucun financement externe. Il faut le dire, nous dépendons essentiellement du financement externe (2P1ChP, 10 : 2-4).

Ainsi, le pouvoir des bailleurs de fonds sur les ONG se manifeste de deux façons différentes. Premièrement, on observe ce pouvoir dans la hiérarchie des bailleurs, qui représente tant la condescendance de certains bailleurs que l'engagement des ONG en tant qu'exécutrices, ainsi que l'exigence de mettre en œuvre des systèmes de gestion de projets qui alourdissent le travail administratif des ONG. Deuxièmement, le modèle d'intervention des bailleurs a changé selon les transformations du contexte guatémaltèque et du contexte nord-occidental. Dans un cas comme dans l'autre, les décisions prises par les bailleurs se sont souvent traduites par des impositions sur les ONG.

Néanmoins, même dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux entre les acteurs du Nord et du Sud, il y a des acteurs du Sud qui réussissent à établir des relations plus équilibrées avec les bailleurs de fonds. Examinons les réponses des ONG vis-à-vis de ceux-ci.

5.2.3 La réponse des ONG vis-à-vis des bailleurs de fonds

Nous avons caractérisé la réponse des ONG par trois concepts étroitement liés, soit l'imputabilité, la contextualisation et l'apprentissage.

5.2.3.1 L'imputabilité

L'imputabilité constitue la réponse la plus importante des ONG vis-à-vis des bailleurs. Premièrement, certains répondants considèrent que la transparence dans la gestion et l'imputabilité représentent des gestes de solidarité vis-à-vis des bailleurs, qui doivent eux aussi rendre des comptes dans les pays du Nord. Ainsi, l'imputabilité se traduit concrètement par l'adoption de contrôles de la gestion et des finances au sein des ONG, non seulement pour les bailleurs de fonds mais aussi pour les groupes de base :

> Je pense qu'il y a eu de grands changements positifs et simultanés aux changements que nous avons mis en œuvre en ce qui a trait à la transparence financière. Durant la période de la guerre, c'était clair que les choses étaient différentes, alors il y avait plus de flexibilité et de fidélité […]. À partir de la signature de la paix, on est entré dans une période de légalité de notre côté. Il y a alors eu une exigence de respecter ce [nouveau] cadre légal, notamment par le paiement d'impôts, le contrôle des sources de revenus, les vérifications, l'installation d'un système de contrôle interne, [le paiement] d'assurances sociales pour les collègues, l'enregistrement de l'organisation au Ministère du travail, etc. […] Lorsque [les bailleurs] nous ont demandé plus de contrôles, nous étions déjà prêts (1P1Dg, 6 : 28-29).

L'imputabilité vis-à-vis des bailleurs, selon d'autres répondants, contribue aussi à l'amélioration de la gestion :

> Les rapports, je pense qu'ils sont valides. Je pense que c'est important et utile tant pour les bailleurs que pour nous-mêmes. C'est un niveau de rigueur dans les vérifications. Je suis d'accord avec les vérifications parce qu'elles nous aident, à la fin de l'année, à finir le travail de façon claire et nette […]. Alors je pense que ce type de contrôles est important, tout en gardant une marge de flexibilité nécessaire à la définition de tes propres politiques (1P2Dg, 8 : 44).

> En général, nous ne pouvons pas dire que c'est une exigence. C'est normal et nous sommes clairs là-dessus. C'est écrit dans l'entente. Les échéanciers pour les rapports [financiers,] nous, on les connaît et ça fait partie de notre travail de faire des rapports et c'est fini. Les [assistants] techniques sont en charge de présenter les résumés et, s'il y a besoin d'une vérification, la comptabilité sait quoi faire (1P3Pr/Dg, 10 : 25).

En répondant aux exigences des bailleurs de fonds, les ONG contribuent à l'imputabilité de ceux-ci vis-à-vis de leurs propres bailleurs au Nord :

> C'est la responsabilité des bailleurs. Il faut savoir qu'ils dépendent d'autres agences. Ils reçoivent du financement des autres et du gouvernement, n'est-ce pas ? […] Alors, dans ce cas, [les bailleurs] ont la responsabilité de [produire] des résultats, de [justifier] pourquoi ils ont financé ceci ou cela. Ils

> veulent vérifier parce qu'ils doivent soumettre leurs propres rapports (1P3Pr/Dg, 10 : 32).

Les exigences de contrôle sont compréhensibles mais elles doivent aussi être raisonnables, c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas nuire au travail des ONG sur le terrain :

> Moi, j'aime les choses concrètes, ça ne veut pas dire que je n'aime pas écrire. J'aime écrire mais, des fois, on te demande plein de choses sans aucun sens, beaucoup de répétitions, beaucoup de rapports que, dans le fond, personne ne lira. C'est un problème que nous avons eu. On met plus [de temps] pour la paperasse et les rapports que pour d'autres choses. Dans le [nouveau projet], ce que nous voulons faire, notre objectif, c'est de mettre plus de travail sur le terrain (2P1Dd, 9 : 48).

En outre, l'imputabilité des ONG inclut certainement un travail sur le terrain qui garantit que le financement des bailleurs atteigne les groupes de base :

> Je pense que nous avons plusieurs éléments [d'imputabilité]. La crédibilité, [entre autres,] parce que nous avons géré les fonds d'une façon transparente, mais aussi parce que nous avons une vision stratégique qui [nous] permet de soutenir des processus d'envergure, avec une capacité technique de mise en œuvre et une relation permanente et directe avec les groupes locaux (1P1ChP, 7 : 40).

Il s'agit, d'une part, d'un souci de contextualiser les projets et, d'autre part, de demeurer ouvert aux apprentissages qui permettent aux ONG de mieux connaître les groupes de base et de mieux répondre à leurs besoins.

5.2.3.2 La contextualisation des projets

Dans le cas des organisations 1P, elles ont réussi à bâtir des relations avec certains bailleurs de fonds sur une base de respect mutuel qui permet de contextualiser les programmes de développement. Cela signifie que, dans le cadre de ces relations, la 1P1, la 1P2 et la 1P3 répondent aux besoins prioritaires des groupes de base, tout en insérant leurs activités dans un processus de développement à long terme :

> Il faut dire que, dans les pays développés, les gens qui travaillent dans les organisations de coopération internationale peuvent avoir une conscience sociale mais ils vivent dans un monde qui n'est pas le nôtre […]. Toutefois, nous pouvons construire ensemble, définir conjointement un horizon. Ils peuvent comprendre et accepter que les activités répondent à notre réalité. Nous les réalisons dans un contexte que nous connaissons théoriquement et techniquement et quotidiennement (1P1ChP, 7 : 34-35).

> La grande différence, [dans leurs approches à long terme,] c'est qu'ils viennent visiter le terrain, ils viennent parler avec les gens, avec les bénéficiaires. Ils ne leur demandent pas nécessairement ce qu'ils produisent, ils viennent pour parler de leur vie, ils viennent pour apprendre [ce qui a changé pour eux] et, dans ce changement [dans la vie] des gens, [les bailleurs] découvrent si nous avons fait un bon travail ou non (1P2Dg, 8 : 40).

> Dans notre cas, quelques-uns de nos bailleurs nous ont proposé de leur présenter la planification de l'organisation parce qu'ils ne veulent pas

> appuyer de projets ponctuellement. Ils cherchent plutôt à savoir quelle est la vision de [notre organisation], à moyen et à long terme […]. Alors, il y a un espace pour mieux planifier nos affaires, pour accéder à un financement à long terme et pour faire le suivi de nos projets […]. Pour nous, ce qui est important est de voir comment les processus que nous avons initiés se poursuivent et donnent des résultats, comment on met à profit les financements reçus […] et comment [les bailleurs] appuient notre plan stratégique (1P3ChP, 9 : 18).

Bref, lorsque les relations avec les bailleurs de fonds permettent la contextualisation, les acteurs du Sud s'assurent non seulement de la satisfaction des besoins des groupes de base, mais aussi d'une meilleure adéquation des programmes par rapport au contexte local, ce qui, à long terme, contribue à atteindre les résultats attendus par toutes les parties impliquées.

5.2.3.3 Les apprentissages

Par ailleurs, selon l'expérience des 2P, les répondants ont trouvé un espace au sein de leurs relations avec les bailleurs de fonds pour faire des apprentissages importants au niveau organisationnel et même pour partager ces savoir-faire. En effet, ces relations se traduisent aussi par un processus d'apprentissage, d'adaptation et d'amélioration des méthodes d'intervention sur le terrain :

> Nous prenons les méthodes et les suggestions qui viennent de la coopération canadienne, de la coopération américaine, de la coopération suédoise et nous faisons un mélange de tout cela, prenant de tous un peu. C'est original et cela nous a servi. Alors, nous avons essayé d'adapter la meilleure de chacune des exigences et nous l'avons mise en œuvre. Certes, nous n'avons pas tout accepté d'un coup […]. Il y a beaucoup de choses qu'on nous demande qui ne s'appliquent pas telles qu'elles, alors nous les améliorons et puis nous les utilisons (2P2Dd1, 11 : 41).

> En général, [les bailleurs et nous] avons eu une bonne coordination jusqu'à aujourd'hui. Ils ont appris de nous, comme nous avons appris d'eux. Ils ont partagé avec nous leurs méthodes de travail, comme nous avons partagé les nôtres avec eux […]. Nous avons même vendu de l'assistance technique […]. Nous avons été formés et, maintenant, nous pouvons former des gens en vendant des [services en] assistance technique (2P1Dd, 9 : 46).

Le processus de mise en œuvre des politiques de développement est un exemple de l'apprentissage organisationnel. La mise en œuvre de la politique sur l'équité entre les sexes, entre autres, a représenté un processus d'apprentissage pour les ONG, lequel s'est traduit par l'augmentation et par l'amélioration de la participation des femmes au sein des organisations : « [Cette politique] nous a laissé l'organisme des femmes et elles sont là pour rester […]. Je pense que ce sont les ONG qui doivent savoir profiter très bien de ces ressources, parce qu'il en a beaucoup qui n'en profitent pas » (2P2Dd2, 12 : 20).

Ainsi, les réponses des ONG vis-à-vis des bailleurs de fonds convergent vers trois formes d'imputabilité. L'une a trait à l'adoption de systèmes de contrôles qui assurera les bailleurs de la gestion transparente de leur financement. Une seconde forme d'imputabilité consiste à maintenir un lien étroit avec les groupes de base, de sorte que le financement contribue de

manière sûre au développement des populations ciblées. Enfin, l'apprentissage permet aux acteurs du Sud d'améliorer constamment leurs méthodes de travail sur le terrain afin de mieux répondre aux besoins des groupes de base et aux exigences des bailleurs.

Conclusion : À partir du discours des répondants, nous avons identifié quelques caractéristiques de la relation entre les ONG et leurs bailleurs de fonds. D'abord, les bailleurs de fonds privilégient deux approches sur le terrain, l'une à court terme et l'autre à long terme. La première approche se caractérise par un financement ponctuel tandis que la seconde permet de développer une relation basée entre autres sur le partage des visions et sur la confiance.

Indépendamment des approches privilégiées par les bailleurs, nous avons constaté qu'ils exercent un pouvoir sur les ONG, lequel se manifeste principalement au niveau des décisions hiérarchiques et au niveau des changements de modèles d'intervention des bailleurs. Ainsi, les bailleurs sont intervenus de façon plutôt anarchique dans le contexte de la guerre civile, minée par le manque d'encadrement gouvernemental à la coopération internationale. Puis, ils sont passés par une période de transition caractérisée par la redéfinition des critères et par la réorientation des programmes de développement. Enfin, ils prônent actuellement un modèle de gestion par résultats.

Ces changements ont eu des conséquences importantes sur les ONG, particulièrement aux niveaux du financement, de la capacité à répondre simultanément aux besoins des groupes de base et aux résultats attendus par les bailleurs et, enfin, de l'embauche ou du licenciement de personnel au sein de l'organisation locale. Ainsi, la hiérarchie et les modèles d'intervention caractérisent typiquement le pouvoir des bailleurs de fonds dans le secteur de la coopération internationale — un pouvoir qui est indéniablement ressenti par les acteurs du Sud et qui est aussi dénoncé tant par les praticiens que par les chercheurs en coopération internationale.

Cependant, nous avons présenté trois exemples tirés de l'expérience des répondants qui illustrent comment, même dans un contexte de rapports inégaux entre les acteurs du Nord et du Sud, les ONG réussissent à établir des relations avec des bailleurs qui, d'une part, respectent le besoin de contextualiser les projets dans un processus de planification locale du développement et, d'autre part, permettent aux ONG de faire des apprentissages visant à améliorer leur travail. Il va sans dire que la contextualisation comme les apprentissages sont des sources de pouvoir des ONG, lesquelles leur permettent de construire des relations relativement équilibrées avec leurs bailleurs, dans la mesure où les organisations peuvent répondre simultanément aux besoins de base et aux demandes des bailleurs.

Enfin, les ONG sont aussi imputables vis-à-vis des bailleurs. L'imputabilité représente non seulement une façon de répondre à la solidarité exprimée par les bailleurs de fonds, mais aussi une façon d'assurer tant ces derniers que les groupes de base que le financement se rend bel et bien jusqu'aux populations ciblées par les projets. Ainsi, l'imputabilité, la contextualisation et les apprentissages assurent de part et d'autre le respect et la réalisation de la mission des bailleurs comme de celle des ONG. Dans les pages qui suivent, nous examinerons plus particulièrement la relation entre les ONG et les groupes de base, et plus spécifiquement la manière dont elles répondent aux demandes de ceux-ci.

5.3 Les groupes de base et les ONG

Afin de bien saisir la relation entre les ONG et les groupes de base ainsi que l'influence de ceux-ci sur les relations avec les bailleurs de fonds, nous présenterons d'abord le cas des 1P, qui travaillent avec un ensemble très hétérogène de groupes de base, dont des associations paysannes, des groupes de femmes, des municipalités et des groupes communautaires. Nous poursuivrons ensuite avec la présentation des 2P qui, étant des fédérations coopératives, ont un membership plus homogène formé de coopératives agricoles.

5.3.1 Les groupes de base et les 1P1, 1P2 et 1P3

À partir de notre analyse de données, nous avons identifié un réseau conceptuel qui décrit la relation entre les ONG 1P1, 1P2 et 1P3, avec les groupes de base (voir tableau 5.2 et figure 5.3, ci-dessous). Nous avons regroupé d'abord les concepts décrivant la relation avec les groupes de base qui sont la « structure » et le « paradigme ». Deuxièmement, les réponses des ONG aux groupes de base sont représentées par les notions d'« accompagnement/formation », d'« imputabilité/transparence » et de « réseautage ». Enfin, la relation décrivant l'influence des groupes de base sur la relation ONG - bailleurs de fonds, est contenue en un seul concept, celui de la « connaissance du terrain ».

Tableau 5.2
Le réseau conceptuel décrivant le membership des 1P (1P1, 1P2 et 1P3)

	Fréquences ➔	1P1, 1P2 et 1P3
Relations entre les concepts ➔	Catégorie : groupes de base	36
Relations ONG-groupes de base	Structure	6
	Paradigme	25
Réponses des ONG aux groupes de base	Accompagnement/formation	10
	Imputabilité/transparence	19
	Réseautage	9
Influence des groupes de base sur le pouvoir des ONG sur leurs bailleurs de fonds	Connaissance du terrain	25

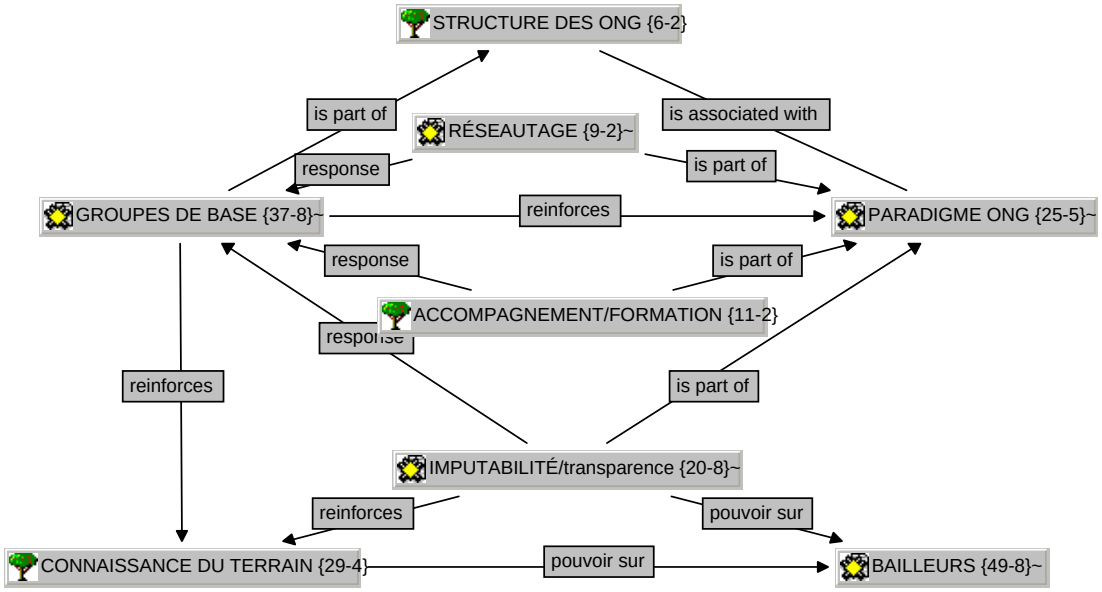


Figure 5.3 Le réseau conceptuel de la relation 1P-groupes de base

Afin de mieux saisir les représentations des acteurs du Sud dans leurs relations avec les groupes de base, nous présenterons dans les sections suivantes chacune des catégories en détail.

5.3.1.1 Les types de relations avec les groupes de base

Dans le cas de la 1P1, la relation avec les groupes de base s'établit par la mise en œuvre d'un projet commun, soit la démocratisation du pouvoir local, au niveau des municipalités :

> La base de [la 1P1] est un réseau que nous appelons « le réseau du pouvoir local ». Elle est constituée des maires, des syndics, des conseillers municipaux que le mouvement social et populaire a réussi à élire dans les municipalités. Il y a aussi les organisations paysannes de base, quelques pastorales d'église et, évidemment, des leaders communautaires qui ont participé au processus [de démocratisation] depuis 1995 (1P1Dg, 6 : 5).

Le paradigme de la 1P1, voire la vision et la mission que l'organisation s'est données, est étroitement lié au contexte de transition qui a caractérisé le Guatemala au cours de la dernière décennie, période transitoire entre un conflit armé et un processus de paix. En effet, la 1P1 se définit comme un instrument d'information au service des militants guatémaltèques :

> [La 1P1] est née en décembre 1994. Nous nous sommes regroupés pour accompagner les militants et la société en général durant les dernières années de la guerre. Notre but était d'expliquer à la société et aux militants [issus] principalement de la gauche guatémaltèque [tout] le changement stratégique que suppose le passage d'une guerre populaire révolutionnaire à une lutte politique légale […]. La guerre n'était plus l'instrument [de changement], mais plutôt l'accès au pouvoir. On s'est donc inséré dans une dynamique nationale et internationale qui appuyait la recherche d'une solution négociée (1P1Dg, 6 : 2).

La 1P2, pour sa part, s'est donnée une structure flexible afin de s'adapter aux changements de contexte guatémaltèques. En tant qu'ONG/OBNL, la 1P2 travaillait principalement auprès des mouvements syndicaux et paysans dans les années 1990 (1P2Dg, 8 : 1). Au début des années 2000, ils ont changé leur paradigme afin de se donner une mission d'accompagnement aux *retournés*[40]. Depuis, ils travaillent à l'intégration des *retournés* à la région du Pacifique Sud, plus particulièrement en ce qui a trait à la démocratisation de la prise de décisions au niveau local :

> Lorsque le processus d'arrivée des *retournés* est mis en œuvre, il nécessite beaucoup d'appuis. Nous avons réussi à consolider une organisation régionale dans la Côte Sud pour appuyer les *retournés*. Notre travail nous a permis d'être présente [dans cette région] depuis plusieurs années et d'avoir la reconnaissance des autres organisations qui travaillent dans la région. Finalement, en 2000, on a décidé de travailler [spécifiquement] […] au niveau du renforcement de la dynamique locale […]. [Nous voulions ainsi] préparer les gens à prendre la parole et à participer à la prise de décisions au niveau municipal […]. Nous sommes dans dix ou douze municipalités et nous travaillons auprès des groupes de base, bien entendu, non pas auprès des gouvernements municipaux (1P2Dg, 8 : 3).

Enfin, la structure de la 1P3 est celle d'une association qui représente les intérêts de ses membres auprès des instances nationales :

[40] Comme nous l'avons mentionné, *retournés* est l'appellation communément utilisé au Guatemala pour désigner les personnes qui se sont exilées du pays durant le conflit armé. Plus précisément, les *retournés* sont des paysans guatémaltèques qui, persécutés par l'armée guatémaltèque pendant la guerre civile, sont partis en laissant derrière eux leur terres, leurs maisons et même leurs familles. Ils sont revenus au Guatemala après la signature des accords de paix. Plusieurs d'entre eux revenaient après plus de vingt années d'exil, d'autres n'avaient jamais vécu dans leur patrie d'origine.

> Nous sommes une organisation éminemment paysanne, formée d'hommes libres […]. Nous ne sommes pas une ONG […]. Il y a une différence, certainement : l'organisation paysanne est de base, c'est-à-dire qu'elle a ses propres membres à la base. Elle est distincte d'une ONG […], [car celle-ci] n'a pas une base dans les communautés, elle n'a pas de membership. Elle agit plutôt comme une contrepartie en appui aux mouvements sociaux (1P3ChP, 9 : 14-15).

La 1P3 a pour mission de représenter plus d'une quarantaine de groupes de paysans dans dix-sept départements guatémaltèques. Elle apporte aussi une assistance juridique dans la gestion des cas de conflits terriens de ses membres :

> Le travail a beaucoup augmenté. Initialement, nous étions dans […] quinze départements; maintenant, nous sommes dans deux départements de plus. Dans chaque département, les conflits [terriens] augmentent et les problèmes qu'il faut résoudre aussi (1P3Pr/Dg, 10 : 31).

De plus, la 1P3 doit adapter ses réponses aux évolutions du contexte guatémaltèque :

> Après la signature des accords de paix, [la 1P3] a fait face à un nouveau défi qui était celui d'établir une nouvelle base de lutte [pour les paysans]. Si, auparavant, on dénonçait puis on protestait, maintenant, on doit aussi proposer […]. Alors, nous avons déjà commencé le travail avec les communautés. Nous devons les organiser et les inscrire légalement parce que, dans un état de droits, elles doivent assumer des obligations pour avoir des droits, c'est comme ça […]. Puis, [on a] des programmes de formation pour les conseils d'administration, pour qu'ils comprennent leur rôle dans l'association (1P3ChP, 9 : 7).

Ainsi, chacune des trois ONG analysées dans cette section possède une structure différente qui détermine sa relation avec les groupes de base. La 1P1 est un réseau qui regroupe des individus et des groupes de base autour d'un projet commun, soit l'accès au pouvoir local et à la démocratisation des gouvernements locaux. La 1P2, elle, possède une structure très souple, typique des ONG d'appui aux groupes de base (OAG), pour emprunter le concept de Carroll (1990), où les groupes de base n'ont aucun lien formel avec l'organisation mis à part le fait qu'ils participent et qu'ils bénéficient des activités d'accompagnement et de formation de la 1P2. Enfin, la 1P3 est une association paysanne avec un membership formel et sa structure correspond aux caractéristiques types d'une association œuvrant en économie sociale. La 1P3 se distingue des ONG en général car elle représente politiquement les intérêts des groupes à la base et offre une série de services pour combler certains de leurs besoins, comme la formation associative et l'assistance juridique.

Certes, la structure de chacune des ONG est étroitement liée à son paradigme, soit sa vision et sa mission. De plus, nous avons constaté que le paradigme des organisations s'ajuste non seulement à l'évolution des besoins des groupes de base, mais aussi au contexte de transition qui caractérise le Guatemala depuis la fin des années 1990. Jetons maintenant un coup d'œil aux réponses spécifiques des organisations 1P1, 1P2 et 1P3 aux besoins de groupes de base.

5.3.1.2 Les réponses des organisations 1P1, 1P2 et 1P3 aux besoins des groupes de base

Nous avons identifié au moins trois types de réponses chez les trois organisations analysées ici. Chaque réponse représente une façon de combler les besoins des groupes de base. En premier lieu, nous avons identifié des activités d'« accompagnement/formation ». En second lieu, même si deux des trois organisations analysées dans cette section n'ont pas un membership au sens strict du terme, nous avons remarqué auprès des trois organisations un souci de « transparence » dans leur gestion afin de rendre des comptes aux groupes de base. Finalement, nous avons identifié les activités de « réseautage » comme étant l'une des actions spécifiques des ONG visant à répondre aux besoins des groupes de base. Il faut par contre souligner que ce réseautage doit se construire dans un contexte général de méfiance et malgré l'éclatement des organisations de base, car trente-six années de guerre civile ont apporté de terribles déchirures au tissu social guatémaltèque.

Ainsi, après la signature des accords de paix en 1996, la société civile a dû s'organiser pour reconstruire le pays, maintenir la paix et rebâtir les institutions démocratiques. Dans ce contexte, la 1P1 a répondu aux besoins des groupes de base en transmettant de l'information et de la formation sur la démocratie participative :

> La vision stratégique au départ a été d'appuyer la consolidation de la démocratie produite par le processus de paix. Donc, à partir de la réinstitutionnalisation du pays, nous voulions contribuer à construire les institutions qu'on n'avait pas depuis trente-six ans. On voulait contribuer à la démocratie au niveau local (1P1ChP, 7 : 1).

C'est par une méthodologie de planification participative que la 1P1 assure toujours la prise en compte de tous les acteurs locaux :

> Nous, on a une proposition méthodologique, mais la construction et le contenu réels viennent assurément des gens, de ce qu'ils disent. Cela veut dire la police, en ce qui concerne la sécurité, l'Église catholique, qui a des actions qui concernent la problématique [terrienne], des acteurs pour l'économique, pour le social. L'idée est d'inclure la plupart des aspects qui contribuent au développement pour qu'ils soient explicitement inclus […], pour qu'ils manifestent la vision de ceux qui occupent cet espace-là (1P1ChP, 7 : 16).

La 1P2, quant à elle, appuie les groupes de base par l'accompagnement des *retournés* et en tant qu'animatrice de leur intégration à la société guatémaltèque :

> À partir de 1992, on a fait un virage parce que la conjoncture a fait, elle aussi, un virage : les réfugiés demandaient le retour au pays […]. [La 1P2] est devenue une ONG légalement inscrite et on a commencé à travailler avec les *retournés* […]. On a fait un travail de sensibilisation dans la région en préparant la population à l'arrivée des *retournés*, puis on a négocié des fermes, on a fait des études agricoles et on a travaillé sur les conditions pour recevoir les gens. Par la suite, on a travaillé à l'éducation, à l'habitation, à la santé, aux infrastructures, tout cela lié aux *retournés* (1P2Dg, 8 : 2).

De plus, comme nous l'avons mentionné ci-haut, la 1P2 fait aussi de la formation auprès des groupes de base afin qu'ils participent aux processus de prise de décisions au niveau des gouvernements locaux (1P2Dg, 8 : 3).

Enfin, la réponse principale de la 1P3 est la représentation des intérêts des membres auprès des instances nationales. De plus, elle offre une assistance juridique aux groupes de base dans la résolution des conflits terriens. Plus récemment, la 1P3 offrait aussi son appui à l'organisation des membres :

> Nous avons plusieurs instances où les gens peuvent exprimer leurs problèmes et aussi proposer des solutions. À partir de cela, nous rencontrons les autorités gouvernementales et nous discutons le problème et présentons les solutions proposées Cela a beaucoup aidé les communautés à reconnaître leurs capacités à identifier leurs problèmes et à présenter leurs propres solutions. Ils participent à la formation juridique et ils y croient (1P3Pr/Dg, 10 : 30).

L'imputabilité est l'autre réponse importante des organisations aux groupes de base. Contrairement aux bailleurs de fonds, qui demandent la transparence et l'imputabilité comme conditions incontournables de financement, les groupes de base ne demandent pas nécessairement aux ONG de rendre de comptes : « Dans mon expérience, ils ne demandent rien. [Les organisations] ne demandent pas de comptes. Jamais on ne m'a demandé le budget d'un projet, tu sais ! » (1P2Dg, 8 : 45). Néanmoins, les répondants des trois organisations se sentent redevables auprès des groupes de base, indépendamment du lien organisationnel existant avec ces derniers. Ils ont donc adopté différents mécanismes afin de pouvoir rendre des comptes aux groupes de base. Par exemple, la 1P1 et la 1P2 définissent les objectifs de leur programmation conjointement avec les groupes de base afin d'intégrer explicitement leurs besoins :

> Quand je te dis que c'est important de partager la vision du processus et la vision du projet [avec les groupes de base], je veux dire que ce n'est pas un projet qui existe parce que [la 1P1] existe. Mais bien que le projet existe parce que c'est un instrument politique pour les bases populaires et pour les municipalités (1P1Dg, 6 : 42).

Dans le cas de la 1P3, l'imputabilité et la transparence vis-à-vis des communautés de base sont assurées par le lien structurel entre les membres et leur organisation. Ici, les groupes de base participent aux assemblées générales, élisent le conseil d'administration et demandent non seulement le type de représentation dont ils ont besoin auprès des autorités gouvernementales, mais aussi des outils nécessaires pour résoudre leurs problèmes : « Les exigences des communautés sont des demandes auxquelles nous répondons. S'ils ont des demandes [terriennes], s'ils ont des demandes pour la constitution d'une association, ces demandes sont nos exigences » (1P3Pr-Dg, 10 : 27).

Enfin, le réseautage est le dernier type de réponse des ONG aux groupes de base. Il s'agit plutôt des efforts des 1P1, 1P2 et 1P3 à coordonner des activités de développement et de représentation dans le but de consolider la société civile au Guatemala. Cependant, les répondants n'ont guère mentionné d'activités de coordination. Ils ont plutôt fait état de l'effritement de la société civile après trois décennies de guerre civile :

> Durant la guerre, les organisations se sont identifiées avec l'orientation politique des groupes armés. Eux, ils étaient divisés en quatre tendances. Par conséquent, les *retournés* se sont aussi divisés en quatre, le territoire s'est divisé en quatre, les ONG se sont divisées en quatre. Tout était ainsi, tout le monde. Sauf qu'à ce moment-là personne n'en parlait. Aujourd'hui, on le sait et on en parle (1P2Dg, 8 : 9).

> Des mouvements sociaux ? Au Guatemala, c'est difficile aujourd'hui de parler de l'existence d'un mouvement social. Ce qui existe, ce sont des expressions organisées de la société. Malheureusement, la paix a trouvé la société guatémaltèque très fragmentée. Certes, [la paix] a été acquise, mais sans qu'il ait eu une vision de processus qui aurait permis le passage d'une lutte politico-militaire à une lutte politico-légale. [La société] s'est atomisée (1P1Dg, 6 : 6).

Les ONG sont conscientes des obstacles à surmonter pour reconstruire les liens nécessaires entre les secteurs populaires et pour mieux répondre aux besoins des groupes de base :

> Nous, [les paysans indigènes,] sommes victimes de violations des droits humains. Nous ne pouvons pas travailler de façon isolée : le secteur paysan d'un côté et les organisations des droits humains de l'autre côté. Alors nous croyons que nous devons unifier nos efforts […]. Mais il faut dire qu'il y a des divisions [au sein de notre mouvement,] souvent à cause d'intérêts personnels […]. C'est malheureux. Au pays, les organisations n'ont pas un sens de l'unité et nous devrons nous en inquiéter… C'est plus facile pour les multinationales et pour le gouvernement de nous imposer des politiques si nous sommes divisés (1P3ChP, 9 : 5).

Ainsi, les trois réponses principales aux besoins des groupes de base sont : premièrement, l'animation et la planification de projets de développement local, en tenant compte des priorités des groupes de base par l'entremise de méthodologies participatives; deuxièmement, l'accompagnement à l'organisation des groupes de base et la formation-conseil en ce qui a trait à leur participation aux processus de prise de décisions des gouvernements locaux; et, troisièmement, le réseautage, nécessaire pour répondre de façon stratégique aux besoins des groupes de base. Toutefois, la reconstruction des liens entre les secteurs populaires éclatés s'avère une tâche difficile — un véritable défi, même — dans le contexte social actuel du Guatemala.

Il faut dire que ces réponses sont étroitement liées à un projet politique partagé tant par les ONG que par les groupes de base. Il s'agit d'un projet qui requiert le renforcement de la société civile tout en visant à équilibrer les rapports de pouvoir de celle-ci avec un gouvernement corrompu et totalitaire. Certes, ce projet nécessite un appui de la communauté internationale, mais aussi la consolidation des secteurs populaires guatémaltèques. Ainsi, même si la transition de la guerre à la paix a déchiré la société civile guatémaltèque, les organisations du pays ont été capables de renforcer leurs liens avec les groupes de base et d'utiliser ces liens comme source de pouvoir tant au niveau local qu'au niveau de leurs relations avec les bailleurs de fonds, comme nous le verrons par la suite.

5.3.1.3 Le pouvoir des organisations 1P1, 1P2 et 1P3 sur les bailleurs de fonds

Les répondants ont souvent fait référence à l'« ancrage » de leurs projets. L'ancrage représente la connaissance du terrain, la capacité de proposer un projet adapté au contexte et défini selon les priorités des groupes de base. La connaissance du terrain est le pouvoir le plus important des ONG sur leurs bailleurs de fonds. Cette connaissance du terrain repose sur les relations privilégiées que les organisations ont construites avec les groupes de base au fil des ans :

> Nous ne faisons pas les projets ici, on ne les élabore pas au bureau. Nous formulons [nos projets] conjointement avec les acteurs locaux, nous faisons

> le *design* conjointement et nous l'exécutons conjointement avec les municipalités, avec les groupes de base (1P1Dg, 6 : 18).
>
> Les projets, nous les faisons et nous les proposons [aux bailleurs de fonds] lorsqu'on voit que leur aide est pertinente. Ce ne sont pas des projets imposés [par les bailleurs] […]. En tout cas, pas par les bailleurs avec qui nous travaillons. Nous présentons les projets qui émergent de notre organisation, des besoins de la base […]. Les bailleurs avec qui nous travaillons connaissent la réalité de ce pays […], ils se sont rendu compte du travail qu'on fait, ils ont aussi visité le terrain (1P3ChP, 9 : 9).

Cette relation privilégiée avec les groupes de base permet aux ONG de construire des relations à long terme avec les bailleurs de fonds :

> Alors, la coopération se réalise à partir d'un programme de travail, notre relation n'est pas basée sur la présentation de petits projets isolés. Les bailleurs qui nous appuient connaissent notre programme de travail, notre vision et notre méthodologie. Nous avons un seul programme de travail, composé des interventions différentes (1P1Dg, 6 : 16).
>
> Il y a des bailleurs qui veulent conditionner le financement, définir la région […]. Nous croyons que cela ne nous aide pas. Si nous avons déjà identifié les besoins les plus urgents et les actions prioritaires de l'organisation, nous devons baser nos projets là-dessus (1P3ChP, 9 : 10).

En d'autres mots, la connaissance du terrain permet aux ONG, d'une part, d'ancrer leurs projets dans les besoins réels des groupes de base et, d'autre part, d'établir des relations avec les bailleurs de fonds sur une base de gestion par résultats qui répond tant aux besoins des groupes de base qu'aux critères des bailleurs.

Conclusion : Résumons les éléments qui caractérisent la relation entre les organisations 1P1, 1P2 et 1P3 et les groupes de base. Premièrement, les relations de la 1P1 et de la 1P2 se caractérisent par un appui aux groupes de base. Dans le cas de la 1P1, sa structure est celle d'un réseau qui regroupe tant des individus que des organisations. La 1P2, quant à elle, est une ONG typique où les groupes de base ne font pas nécessairement partie de sa structure, même s'ils bénéficient de ses services. La 1P3, pour sa part, est une association paysanne dont les groupes de base font officiellement partie de sa structure, c'est-à-dire qu'ils participent aux assemblées générales, nomment les représentants au conseil d'administration et donnent à l'association l'orientation de ses activités. La 1P3 représente les intérêts de ses membres notamment auprès des instances gouvernementales.

Indépendamment des liens particuliers entre ces trois organisations et les groupes de base, les répondants ont adopté des mécanismes d'imputabilité — mécanismes formels dans le cas de la 1P3, soit entre autres les assemblées générales et les réunions du conseil d'administration, et informels dans le cas de la 1P1 et de la 1P2, soit la participation des groupes de base à la définition des priorités et la mobilisation de ces groupes pour les amener à participer aux programmes de développement. Ainsi, dans la pratique, le désir des trois organisations 1P de rendre des comptes à leurs groupes de base se traduit par un souci d'associer les objectifs de leurs programmes de développement aux besoins tels qu'ils ont été définis par les groupes de base.

Nous avons ainsi constaté que, indépendamment du lien organisationnel, les groupes de base constituent la raison d'être des ONG et que celles-ci honorent ce lien privilégié en construisant des relations transparentes vis-à-vis des groupes de base. En outre, le travail des ONG auprès de ceux-ci exige non seulement une compréhension des enjeux sociopolitiques de leur pays mais aussi une connaissance des besoins des groupes de base. Il s'agit d'une connaissance du terrain et du contexte à la fois dans une perspective technique, théorique et quotidienne (1P1ChP, 7 : 34). Cette connaissance est une source importante de pouvoir que les ONG utilisent vis-à-vis de leurs bailleurs de fonds. Nous traiterons de ce sujet en même temps que le pouvoir des fédérations 2P vis-à-vis des bailleurs, à la fin de la section suivante.

Il nous faut maintenant compléter notre analyse des ONG en examinant les deux fédérations, 2P1 et la 2P2, partenaires de l'OCI2. Nous présenterons dans les pages qui suivent la relation entre les 2P et leurs membres, dont entre autres les réponses des fédérations à leurs membres et les pouvoirs de celles-ci sur les bailleurs de fonds et sur leurs membres.

5.3.2 Les groupes de base et les ONG 2P1 et 2P2

Comme nous l'avons remarqué plus haut, la 2P1 et la 2P2 sont des fédérations coopératives agricoles qui regroupent plusieurs dizaines de coopératives de base. Les coopératives de base se regroupent généralement en fédérations pour combler collectivement leurs besoins en représentation, en approvisionnement, en distribution, en formation et en capitalisation, entre autres. Les coopératives représentent donc la raison d'être des fédérations. Elles adhérent librement à celles-ci et participent aux assemblées générales où elles élisent, selon le principe « une coopérative-un vote », les membres du conseil d'administration des fédérations et des différents comités (surveillance, éducation, etc.).

Normalement, les services offerts par les fédérations à leurs coopératives membres sont financés, entre autres, par les frais d'adhésion de ces dernières. Toutefois, au Guatemala, comme dans la plupart des pays du Sud, les fédérations coopératives répondent aux besoins de leurs membres par des programmes de développement financés par des bailleurs de fonds internationaux. Ainsi, les fédérations et les coopératives membres bénéficient de l'intercoopération, l'un des principes coopératifs mis en pratique par les bailleurs de fonds issus des mouvements coopératifs des pays du Nord. Les fédérations 2P1 et 2P2 bénéficient elles aussi de l'intercoopération, principalement en obtenant de l'assistance technique et des fonds pour la capitalisation, mais aussi du financement pour offrir aux coopératives de base un soutien organisationnel, une assistance technique, de crédits et d'autres services :

> L'exécution de projets avec l'appui des [projets bilatéraux] a augmenté le membership de [la 2P1] parce que [les membres] se sont rendus compte du travail qu'on faisait et qu'on pouvait leur offrir […]. Nous avons beaucoup de demandes d'adhésion, mais l'adhésion [ne nous intéresse pas]. Ce qui nous intéresse est plutôt ce que nous pouvons offrir (2P1Dd, 9 : 31).

> Le membership de [la 2P2], c'est-à-dire les coopératives affiliées, a changé avec le temps. Il y a huit ou neuf ans, il y avait vingt-cinq coopératives. Deux sont parties pour différentes raisons, mais il y a eu onze qui sont rentrées. Il y a maintenant trente-six coopératives. Cela signifie qu'il y a une demande beaucoup plus forte pour les services. [La 2P2] offre quatorze services aux coopératives, dont six sont directement sous la responsabilité du département de l'assistance technique (2P2Dd1, 11 : 6).

Nous avons dégagé plusieurs concepts de notre analyse des données — voire un réseau conceptuel qui nous permettra de bien saisir la relation entre les fédérations et leurs membres (voir tableau 5.3 et figure 5.4 ci-après). Nous avons organisé ces concepts en trois types de relations; d'abord, les concepts qui caractérisent la relation des 2P avec leurs membres, soit la « structure », la « mystique », et implicitement liée à ces deux concepts l'on trouve « l'imputabilité »; ensuite, les concepts qui décrivent les réponses des fédérations aux membres, soit la « représentation » et la « relation fédération-gouvernement », le « développement social » et le « développement économique »; enfin, l'influence des coopératives de base sur le pouvoir des fédérations vis-à-vis des bailleurs de fonds ne contient qu'un seul concept, la « connaissance du terrain ».

Tableau 5.3 Le réseau conceptuel de la relation membres - 2P (2P1 et 2P2)

	Fréquences ➔	2P1 et 2P2
Catégorie ➔ Relations entre les concepts ➓	Coopératives de base	73
Relations avec les groupes de base	Structure	30
	Mystique	8
	Imputabilité	10
Réponses des fédérations aux groupes de base	Représentation	11
	Relation fédération-gouvernement	15
	Développement social	12
	Développement économique	12
Influence des coopératives de base sur le pouvoir des fédérations vis-à-vis des bailleurs de fonds	Connaissance du terrain	19

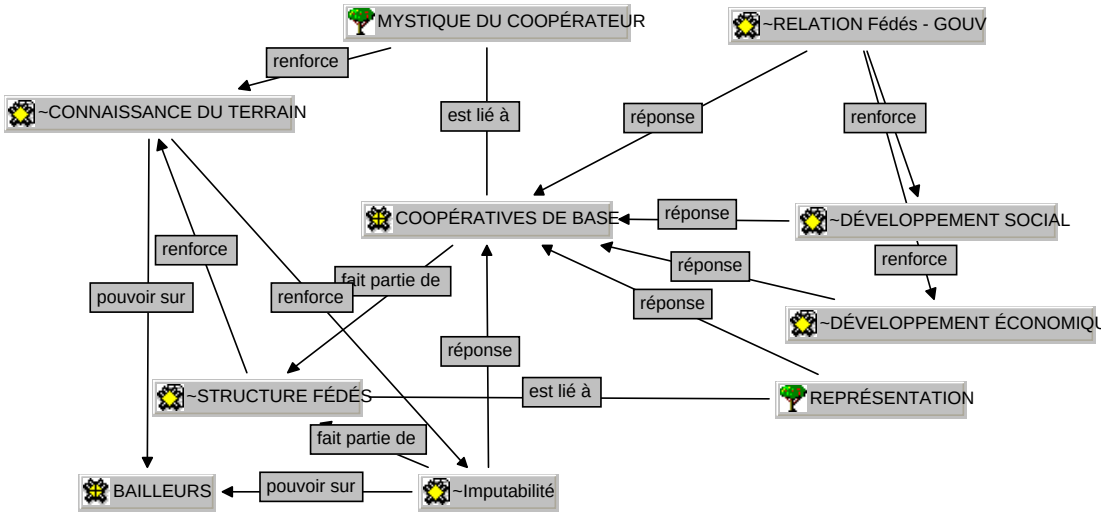


Figure 5.4 Le réseau conceptuel de la relation 2P1/2P2-membres

Regardons maintenant chacun de ces concepts en détail.

5.3.2.1 Les caractéristiques du membership de la 2P1 et de la 2P2

Il est important de souligner brièvement l'histoire de chacune des fédérations afin de retracer et de comprendre le type de relations qu'entretiennent les fédérations avec leurs coopératives membres[41]. Dans le cas de la 2P1, elle a initié ses activités en regroupant quatre coopératives de la région côtière du sud-ouest : « Notre fédération existait avant que le gouvernement ne décide d'appuyer le développement coopératif […]. [La 2P1] a été fondée par quatre coopératives de la Côte Sud » (2P1Dd, 9 : 7).

Durant l'une des périodes où le gouvernement guatémaltèque a appuyé les coopératives au Guatemala (dans les années 1990), la fédération 2P1 a montré son intérêt à collaborer et s'en est sortie avec un membership accru, mais principalement intéressé aux programmes de crédits gouvernementaux. La fédération a alors accumulé des dettes très élevées à cause, d'une part, du manque d'expérience dans la gestion de ce type de crédits et, d'autre part, du manque d'encadrement adéquat de la part du gouvernement :

> Qui nous a aidé à nous en sortir ? Deux organismes de la coopération allemande et canadienne. Historiquement, la fédération doit aujourd'hui son existence à ces deux organisations. Elles ont cru à la fédération, elles ont pensé que la fédération pouvait être rescapée (2P1Dd, 9 : 29).

Après plusieurs années de collaboration internationale et de redressement financier, la 2P1 compte aujourd'hui un membership de cinquante (50) coopératives de base. Quant à la 2P2, elle est aujourd'hui composée de trente-six (36) coopératives de base et son histoire remonte aux années 1940. En effet, la 2P2 a été fondée par des coopératives issues de l'expropriation des producteurs de café pendant la Seconde guerre mondiale :

> [La 2P2] a été formée après la Deuxième guerre mondiale, lorsque les Allemands […] ont été expatriés et leurs terres ont été expropriées […]. Les indigènes travaillaient la terre, ils étaient les ouvriers et les serviteurs des Allemands […]. Les terres sont devenues la propriété de l'État et les familles indigènes ont continué à vivre et à travailler sur les terres de l'État […]. Dans un élan de pseudo-réforme agraire, le gouvernement a décidé que les gens devaient se former en coopératives pour avoir accès à la propriété […]. Mais le gouvernement prend du temps pour céder les terres […], elles sont devenues désormais un outil de manipulation du gouvernement (2P2Dd2, 12 : 6).
>
> [La 2P2] a entrepris la lutte pour que la terre soit propriété de chacune des coopératives et elle a réussi. On calcule que 65 000 hectares ont été cédés aux coopérateurs. Et je te parle d'une situation d'il y a sept ans, peut être huit […]. Jusqu'à ce moment-là, ces terres étaient à l'État (2P2Dd2, 12 : 7).

Ainsi, le membership des deux fédérations est composé de coopératives de paysans indigènes. Plusieurs membres de ces coopératives parlent uniquement leur propre langue, d'autres connaissent très peu l'espagnol. En fait, l'analphabétisme au Guatemala touche très

[41] L'historique de chacune des fédérations est basé, d'une part, sur les témoignages des répondants et, d'autre part, sur les quelques renseignements contenus dans les archives des programmes bilatéraux de l'OCI2.

particulièrement les populations indigènes, ce qui aggrave la situation socioéconomique des coopératives membres des deux fédérations :

> Une des caractéristiques fréquentes dans la plupart des coopératives est l'analphabétisme qui, comme partout au Guatemala, est vraiment élevé. Cela rend difficile le travail parce qu'il y a beaucoup d'associés qui ne savent ni lire ni écrire, puis les autres parlent une langue différente, donc ils ne comprennent guère l'espagnol que nous parlons (2P1ChP, 10 : 8).

Les conditions socioéconomiques des coopératives, entremêlées à l'histoire de la domination des indigènes guatémaltèques, se confondent en une situation critique qui affecte nécessairement la relation entre les coopératives de base et les fédérations :

> Il y a un fort pourcentage de coopérateurs qui ne comprennent pas encore que la coopérative est à eux — et encore moins que, ce que nous offrons, c'est de l'appui. La majorité pense encore que [la fédération] est une sorte de patron, de contremaître […]. Il y a [certaines coopératives] qui ont déjà compris qu'elles sont autonomes, qu'elles sont des entreprises et que [la fédération] est là pour les appuyer. Mais il y en a toujours [d'autres] qui pensent que [la fédération] doit assurer leur subsistance, peu importe s'ils produisent ou non. C'est la mentalité qu'ils ont encore (2P2ChP, 13 : 13).

Dans ce contexte, même si les fédérations ont une structure organisationnelle basée sur des mécanismes de gouvernance démocratique et d'imputabilité vis-à-vis les coopératives de base, l'une des activités les plus importantes des fédérations consiste à motiver la prise en charge des coopératives de base par leur participation aux bénéfices des projets :

> On peut toujours négocier avec les bailleurs de fonds le nombre de coopératives qui participeront [à un projet] […], le problème n'est pas là. La question est [de susciter] un degré d'intérêt chez les coopératives, parce qu'il y en a qui ont besoin d'appui, mais elles ne s'intéressent pas […]. Une coopérative apathique, si nous l'appuyons, on va gaspiller les ressources et la coopérative ne s'en sortira pas (2P1ChP, 10 : 24).

Pour réussir à créer cet intérêt si important pour la gouvernance des fédérations et leur imputabilité vis-à-vis les coopératives, le personnel des fédérations a besoin d'apprivoiser ce qu'il appelle la « mystique » de la coopération :

> Nous avons ici l'anecdote d'un monsieur qui était le trésorier d'une coopérative […]. Il participait aux formations et […] sa pauvreté était frappante, il n'avait même pas son lunch. Nous, [les conseillers,] notre intérêt était de le faire continuer, de lui faire apprendre pour qu'il puisse s'en sortir, alors on contribuait tous à payer son lunch […]. Il y a un an, je suis allé chez lui et il m'a montré sa maison en briques, avec un plancher en ciment et un toit bien fait. Il a même des lits comme il faut. Pour moi, c'est la satisfaction d'avoir accompli quelque chose […]. C'est pour eux qu'on travaille […]. Nous devons veiller à leurs intérêts et à leurs besoins (2P1Dd, 9 : 60).

La mystique suppose non seulement de saisir la mission de la fédération, mais aussi de comprendre la situation socioéconomique des coopératives membres :

> Moi, je voulais embaucher des coordonnateurs ayant différentes spécialités, mais [les bailleurs] n'ont pas accepté. [J'ai dit :] « Pas de problème, on verra comment ça marche [avec des généralistes]. » Mais je sais que, à cause de la mystique que le travail exige, cela peut être difficile de trouver des [conseillers généralistes] […] qui connaissent le contexte réel de notre

> travail. Ils peuvent être très bons dans leurs domaines, mais pas nécessairement dans le travail [avec nos membres] (2P1Dd, 9 : 61).

En outre, la mystique de la coopération exige aussi un engagement particulier de la part du personnel :

> Le travail que nous faisons aide beaucoup de gens à se sortir de leur situation, principalement grâce à la formation. Il y a des gens ici, au Guatemala, qui ne se rendent pas compte des choses qui arrivent dans la politique [nationale]. Les gens de la campagne ne se rendent pas compte ! […]. C'est cela qui m'a motivé : un travail orienté à aider ces gens-là (2P1ChP, 10 : 5).

Les fédérations doivent composer avec un membership très hétérogène où l'on trouve des coopératives relativement stables économiquement, d'autres très pauvres, des coopératives intéressées à participer aux activités de la fédération, tandis que d'autres sont plutôt apathiques envers le travail des fédérations. Néanmoins, les fédérations doivent offrir leurs services à leurs membres et doivent aussi assumer plusieurs rôles importants auprès des coopératives. Nous présentons ces rôles dans la section suivante.

5.3.2.2 Les réponses de la 2P1 et de la 2P2 aux membres

Les réponses de la 2P1 et de la 2P2 aux besoins de leurs membres se résument dans les quatre concepts suivants : premièrement, la « représentation » des intérêts des coopératives membres au niveau national; deuxièmement, la « relation fédération-gouvernement », étroitement liée au premier concept; troisièmement, le « développement social », qui sous-entend une formation sur la vie associative et la gouvernance coopérative; et, enfin, le « développement économique », voire l'assistance technique et la formation en gestion coopérative.

D'abord, la 2P1 et la 2P2 représentent leurs membres auprès du gouvernement par l'entremise de l'une des institutions du mouvement coopératif guatémaltèque, soit la Confédération guatémaltèque des fédérations de coopératives (CONFECOOP). De plus, la représentation se fait aussi auprès de regroupements nationaux, comme l'Association nationale du café (ANACAFE), et auprès d'instances de coordination de la société civile :

> La représentation politique consiste, par exemple, à veiller sur les intérêts coopératifs au moment de la modification des lois fiscales. Alors, la Confédération a son secrétaire exécutif qui fait ce travail. Son conseil d'administration est formé par les présidents des fédérations et ils sont là pour défendre les intérêts du mouvement coopératif (2P1Dd, 9 : 55)

> [La 2P1] fait partie de la Confédération […]. [La 2P1] fait aussi partie de la CONGECOOP [Coordination d'organisations non gouvernementales et coopératives] qui est une organisation de consultation et de proposition politique […]. On a le but d'éviter que l'argent de la coopération bilatérale reste seulement entre les mains du gouvernement, surtout avec les problèmes actuels de corruption (2P1Dd, 9 : 54).

> La fédération [2P2] a un rayonnement national, particulièrement au niveau de l'Association nationale du café, qui est le regroupement des producteurs de café au Guatemala. [La 2P2] y est représentée au conseil

> d'administration. Aussi, [la 2P2] a des actions dans une banque du système bancaire national […] et d'autres actions dans une société de consommation […]. Au niveau politique, on participe aussi aux activités [de la société civile] (2P2Dd1, 11 : 47).

L'une des luttes menées par les fédérations pour défendre les intérêts de leurs membres — à tout le moins dans le cas de la 2P2 — a été l'obtention de droits de propriété terrienne pour les coopératives :

> [La 2P2] a négocié avec l'armée nationale, qui était propriétaire des terres où s'étaient installées quelques coopératives. De concert avec d'autres ONG, [nous avons obtenu] le droit pour les coopératives d'acheter ou d'obtenir la propriété des terres où elles sont maintenant. Là-dessus, [la 2P2] était déterminée, sinon [les coopératives] n'auraient pas leurs terres aujourd'hui (2P2Dd1, 11 : 52).

Les fédérations sont souvent sollicitées directement par le gouvernement guatémaltèque pour participer à des programmes spécifiques, principalement parce qu'elles ont la capacité d'atteindre et de mobiliser une grande partie de la population rurale. Il existe entre les fédérations et le gouvernement une relation ponctuelle mais souvent problématique. Par exemple, la 2P1 a collaboré étroitement avec le gouvernement guatémaltèque au moment du tremblement de terre de 1976 :

> Après le tremblement de terre de 1976, ici, au Guatemala, le gouvernement a beaucoup appuyé l'organisation des coopératives. C'était par l'entremise d'une organisation que les gens pouvaient accéder aux crédits ou aux programmes d'aide. C'était certainement un problème créé par le gouvernement, parce qu'il y a eu des coopératives qui se sont organisées légalement seulement pour [accéder aux crédits], puis c'était tout (2P1Dd, 9 : 2).

> Il y a environ douze ans, [la 2P1] avait des problèmes économiques graves. Elle avait des pertes par millions […]. Après le tremblement de terre, [la 2P1] s'est dédiée aux activités « sociales », à la construction de maisons, à donner du crédit sans garanties. Elle fonctionnait de façon entièrement néophyte, sans aucune connaissance […]. Personne donnait un sous à [la 2P1] à l'époque (2P1Dd, 9 : 28).

Dans le cas de la 2P2, sa collaboration avec le gouvernement a été au niveau des programmes communautaires de santé et de développement rural :

> [La 2P2] est la cible des partis politiques lorsqu'ils font campagne à chaque quatre ans. Ils savent qu'il y a un grand potentiel de votes là-dedans et ils veulent lier [la 2P2] aux intérêts politico-partisans. Il y a toujours eu des problèmes […]. [Notre collaboration] a été [au niveau d'un] projet de promotion sociale […]. Nous avons aussi collaboré à un programme du ministère de la Santé […]. Si le parti au pouvoir change, le nouveau gouvernement va tout faire pour empêcher le développement de ces programmes […]. C'est un cercle vicieux dont [la 2P2] a été victime — et plus encore les gens à la base […]. Je pense que le gouvernement a la responsabilité d'appuyer d'une façon ou d'une autre le mouvement coopératif. Il doit nous voir comme une force et non pas comme une menace (2P2Dd1, 11 : 48).

En guise de bilan, on peut affirmer que la collaboration entre les fédérations et le gouvernement a, d'une part, aggravé les problèmes économiques de la fédération 2P1 (outre le fait que son membership s'est aussi trouvé élargi par l'adhésion de plusieurs pseudo-coopératives, formées principalement dans le but de bénéficier de subventions gouvernementales) et, d'autre part, dans le cas de la 2P2, une telle collaboration s'est traduite en représailles de la part des partis politiques de l'opposition gouvernementale, tant pour la fédération que pour ses membres.

Le troisième type de réponse des fédérations aux membres a trait au « développement social ». Cette réponse, aussi importante que les précédentes, consiste à donner aux coopératives membres les outils de base pour renforcer chez elles la gouvernance coopérative[42] :

> Le premier aspect que nous cherchons à renforcer est la partie organisationnelle. C'est la base pour obtenir de bons résultats. Si la coopérative n'est pas forte dans les aspects organisationnels, l'exécution d'un projet quelconque est difficile. Alors nous les appuyons au niveau de la gestion coopérative d'abord. Ensuite, la fédération offre aussi du crédit et de l'assistance technique (2P1ChP, 10 : 18).

Il s'agit en fait d'une approche intégrale qui exige de la fédération d'avoir sur place un personnel spécialisé en différents domaines, tels que la gestion et la gouvernance coopérative, la production agricole, les rapports hommes-femmes et la gestion de projets :

> Nous intégrons le travail […]. Lorsque les crédits sont octroyés, le conseiller agricole s'implique […], ainsi que le conseiller en administration qui aide à la planification des remboursements […]. Dans chaque projet, il y a une partie gestion, une partie agricole et une partie formation en rapports hommes-femmes. Chaque conseiller fait son plan de formation selon son domaine de spécialisation. C'est comme ça que nous organisons le travail sur le terrain (2P1ChP, 10 : 36).

Les conseillers accompagnent les coopérateurs dans le travail de développement de leurs coopératives de base :

> Ce n'est pas moi qui ai la vérité. Non, ce n'est pas comme ça. Il faut se mettre à leur niveau le plus possible pour que leurs idées soient enrichies de leurs expériences et qu'ils sentent que c'est leur projet et non pas le nôtre. Alors il s'agit de leur faire profiter de leur expérience […]. Ils sont les joueurs sur le terrain. Nous, notre travail est pratiquement d'être *coach* (2P2Dd1, 11 : 32).

La 2P1 et la 2P2 créent aussi des alternatives, étroitement liées au développement social, pour assurer cette fois-ci le « développement économique » des coopératives membres. Dans le cas de la 2P1, le développement économique passe par la création de divers consortiums coopératifs — auxquels la fédération participe en tant qu'actionnaire — destinés à la mise en marché des produits des coopératives. Il s'agit d'un volet qui prend de plus en plus d'importance, tant au niveau local qu'international :

[42] La formation en gestion et en gouvernance coopérative porte sur l'application des principes coopératifs, soit la notion du « une personne-un vote », la libre adhésion, la distribution des surplus au prorata de l'usage, etc. La formation couvre aussi, entre autres, les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration et du comité de vérifications.

> En ce qui a trait au composant économique, [la 2P1] organise présentement des consortiums avec les coopératives membres. Ce sont des entreprises formées par les coopératives : par exemple, l'entreprise d'alimentation de l'Altiplano, formée de six coopératives, cinq groupes de femmes [issus] de ces coopératives et les fédérations […]. Au Petén aussi, une entreprise [similaire] commence ses opérations […], et dans la Côte Sud, une autre entreprise est en formation (2P1Dd, 9 : 21).

> Le nouveau projet sera exécuté […] avec des coopératives qui ont le potentiel de cultiver le pois mange-tout. Notre idée est que les gens produisent et qu'ils gagnent de l'argent, de sorte qu'ils renforcent leur entreprise et qu'ils aient un marché assuré. On veut que [le consortium] devienne une alternative au marché et qu'ils puissent exporter leur production (2P1Dd, 9 : 24).

Dans le cas de la 2P2, les activités de développement économique s'étendent vers les projets de développement en foresterie, plus spécialement la reforestation. Ici, les activités passent d'abord par la sensibilisation des coopérateurs au besoin d'investir dans le reboisement et dans la reforestation, ce qui n'est pas toujours facile car cela requiert des investissements à long terme :

> La sensibilisation est une des premières actions que nous organisons avec les gens […]. Ils étaient d'accord en principe et, trois jours après, ils sont venus nous voir pour se désister […]. [Ils nous demandaient :] […] : « Et mon maïs et mes haricots ? Qu'est-ce qu'on va manger en attendant ? » […]. Une préoccupation très légitime ! (2P2Dd2, 12 : 23).

> À la fin, le résultat le plus important a été la participation des coopératives [du projet forestier] à un programme [gouvernemental] d'incitatifs forestiers qui finançait la plantation d'arbres et donnait un chèque comme incitatif à la participation au programme […]. Ce sont les incitatifs qui nous ont permis de créer le « Fonds forestier collectif » pour étendre le bénéfice des coopératives sur plusieurs années (2P2Dd2, 12 : 24).

Ainsi, le développement social et le développement économique vont de pair et sont tous deux essentiels au développement coopératif. Toutefois, la réussite de ces deux volets repose sur la capacité des fédérations à identifier des sources de financement. Pour ce faire, les deux fédérations utilisent un pouvoir basé sur leur connaissance du terrain. Examinons comment ce pouvoir entre en jeu dans la relation des fédérations avec leurs bailleurs de fonds.

5.3.2.3 Le pouvoir des fédérations sur leurs bailleurs de fonds

Le concept de la « connaissance du terrain » représente l'expérience du personnel des fédérations basée, d'une part, sur les diagnostics socioéconomiques des coopératives membres et, d'autre part, sur une approche multidisciplinaire. C'est ainsi que les conseillers identifient les priorités des coopératives en matière de développement social et économique, analysent le contexte sociopolitique et, enfin, élaborent les projets de développement adaptés aux besoins et au contexte.

Selon l'expérience des répondants, ce n'est pas l'argent qui manque, du moment que l'on cherche à financer des activités dénuées d'une connaissance du terrain et du contexte. En fait, il manque surtout de bailleurs de fonds suffisamment flexibles pour financer des projets qui répondent, en premier lieu, aux priorités des coopératives de base :

> Des fois, on propose un projet sans tenir compte du terrain parce qu'on veut accéder au financement. Ces projets sont souvent très ambitieux et, souvent, ne répondent pas aux besoins des gens. Ce que j'ai appris, c'est que l'élaboration des projets doit tenir toujours compte de notre expérience avec les gens. Ainsi, les résultats répondront aux besoins et aux conditions des gens (2P1ChP, 10 : 10).

La connaissance du terrain se traduit par l'adaptation des projets au contexte particulier et aux besoins des membres. Cela représente une source de pouvoir que les fédérations utilisent face aux bailleurs de fonds :

> Le pouvoir que nous avons est l'expérience avec les gens, parce que nous connaissons la réalité des gens. Un bailleur de fonds ne connaît pas la situation des gens, tandis que nous connaissons la situation réelle des gens : comment ils vivent, les caractéristiques de la région, [les caractéristiques] de chaque coopérative. Les bailleurs de fonds n'ont pas ça. C'est ainsi qu'on joue le jeu. Eux, ils ont l'argent mais pas la connaissance. Nous, nous avons la connaissance et nous avons le savoir-faire. Alors, on joue (2P1ChP, 10 : 42).

> Dans la mesure où on est imprégné de ce qui arrive dans les coopératives et dans [la 2P2], on aura une bonne capacité de négocier [avec les bailleurs]. Sinon, on serait rapidement mis hors de combat avec les premières questions. Je pense que c'est ainsi qu'on a l'argument nécessaire. Enfin, c'est la connaissance suffisamment large et profonde des besoins des groupes de base qui vont bénéficier du projet […]. C'est ça qui te donne la crédibilité et le pouvoir de conviction (2P2Dd1, 11 : 25).

Les fédérations construisent une relation privilégiée avec les groupes de base, laquelle requiert, entre autres, de bien comprendre les besoins des membres et leur contexte socioéconomique. C'est ainsi qu'elles structurent des programmes de développement adaptés à leurs membres mais, surtout, c'est ainsi que les fédérations acquièrent leur pouvoir sur les bailleurs — un pouvoir leur permettant de négocier les programmes les plus aptes à satisfaire les besoins de leurs membres. De plus, dans la mesure où les coopératives participent aux programmes de développement et bénéficient des résultats, elles confirment la pertinence des services offerts par les fédérations.

Conclusion : La nature coopérative des fédérations 2P1 et 2P2 et de leur membership est une distinction importante par rapport aux autres organisations et groupes de base guatémaltèques. En effet, les principes coopératifs donnent à la fois leur paradigme du développement et leur structure organisationnelle aux coopératives comme aux fédérations. La 2P1 et la 2P2 représentent les intérêts des membres auprès des instances coopératives et gouvernementales, et répondent de façon générale aux besoins socioéconomiques des coopératives membres. De plus, le contexte guatémaltèque et les caractéristiques sociales et économiques du membership exigent des fédérations certaines activités particulières, voire même non orthodoxes en regard des principes coopératifs. Par exemple, les fédérations ont accepté de collaborer avec le gouvernement guatémaltèque, compromettant ainsi le principe de l'autonomie politique. Dans le cas de la 2P1, ces collaborations ont eu lieu dans un

contexte de réponse aux désastres naturels. Dans le cas de la 2P2, sa collaboration s'est déroulée dans le cadre des programmes gouvernementaux de développement social. Dans un cas comme dans l'autre, les conséquences ont été néfastes : la 2P1 a été poussée presque au bord de la faillite et la 2P2 a dû faire face à des représailles politiques la visant de même que les leaders des coopératives.

Ce sont des leçons fort difficiles à apprendre, particulièrement dans ce contexte sociopolitique où les fédérations semblent pourtant être très conscientes non seulement de la réalité du pays, mais aussi de la réalité de leurs membres. Les répondants des deux fédérations parlent de la « mystique » de la coopération, qui signifie en réalité de comprendre tant les principes de la coopération que le passé d'oppression, l'ignorance et l'impitoyable pauvreté des membres. Dans l'ensemble, c'est une situation qui pèse encore lourdement aujourd'hui sur les fédérations, que certains membres considèrent toujours comme une sorte de contremaîtres bienfaiteurs.

Certes, les fédérations ont développé une relation privilégiée avec les coopératives. Il s'agit d'une connaissance du terrain qui leur a permis d'identifier les problèmes et d'y apporter une solution grâce à leurs programmes de développement. Cette connaissance du terrain constitue une source de pouvoir importante que les fédérations utilisent auprès des bailleurs afin de négocier le financement de leurs programmes de développement. Toutefois, ce ne sont pas nécessairement les membres qui donnent un pouvoir particulier aux fédérations, mais plutôt le travail des fédérations avec leurs coopératives membres qui devient une importante source de pouvoir qu'elles utilisent auprès des bailleurs.

Comme nous l'avons mentionné, les 1P se trouvent dans la même situation. Tant les 1P1, 1P2 et 1P3 que les 2P1 et 2P2 acquièrent un pouvoir important en travaillant auprès des organisations membres et non pas des membres eux-mêmes. Ce pouvoir est celui la connaissance du terrain et du contexte, savoir-faire précieux qu'elles utilisent dans le cadre de la négociation de leurs programmes de développement auprès des bailleurs, afin d'obtenir leur financement. Mais ce pouvoir basé sur la connaissance, n'est-il pas utilisé également envers les groupes de base ? Et le financement des bailleurs, ne constitue-t-il pas un autre pouvoir des ONG que les groupes de base n'ont pas ?

Selon les données, les ONG utilisent tant la connaissance du terrain que le financement des bailleurs pour atteindre leurs objectifs, soit la prise en charge des populations par elles-mêmes par le biais du renforcement de leurs organisations de base, par le renforcement de la démocratie locale ou par la formation et l'accompagnement dans la gestion des projets. De plus, en tenant compte du contexte sociopolitique du Guatemala — et plus particulièrement de la situation sociale des populations bénéficiaires des programmes de développement —, on peut affirmer que tant les organisations 1P que les fédérations relèvent le défi de contribuer non seulement au développement de leur membres mais aussi au renforcement de la société civile guatémaltèque en tissant des liens entre les secteurs populaires et les organisations non gouvernementales dans le pays.

Enfin, il faut dire que les 1P et les 2P sont financées par des bailleurs de fonds qui partagent leur vision ou leur mission, particulièrement lorsqu'il s'agit de bailleurs à long terme. Les relations à long terme avec les bailleurs, contrairement aux relations à court terme, appuient et renforcent le lien entre les ONG et les groupes de base. Autrement dit, les bailleurs qui privilégient les relations à long terme assurent l'ancrage des ONG au sein de leur mouvement social de base et la contextualisation de leurs actions, tandis que les bailleurs

qui privilégient les relations à court terme contribuent plutôt à l'éparpillement des ONG et à la décontextualisation de leurs projets de développement.

Dans les pages qui suivent, nous examinerons ces données à la lumière de notre cadre théorique.

5.4 Les ONG et leur environnement sociopolitique

Nous avons identifié deux acteurs dominants au sein de l'environnement sociopolitique des ONG, soit les bailleurs de fonds et les groupes de base. Certes, les bailleurs de fonds des ONG proviennent des pays du Nord et ils agissent selon les règles et les critères définis dans leurs pays d'origine. Toutefois, ils jouent un rôle très important, voire essentiel, dans l'atteinte des objectifs des ONG et cela s'est reflété dans les représentations des répondants sur leur environnement sociopolitique.

Les groupes de base représentent le deuxième acteur en importance au sein de l'environnement sociopolitique des ONG. Ces groupes sont la raison d'être des ONG, indépendamment de la relation, structurelle ou non structurelle, qu'elles entretiennent avec ceux-ci. De plus, dans tous les cas, les ONG existent pour répondre aux besoins exprimés par les groupes de base.

Comme nous l'avons constaté, la 2P1 et la 2P2 participent aux instances de coordination, telles que la Confédération guatémaltèque des fédérations de coopératives (CONFECOOP), l'Association nationale du café (ANACAFE) et la Coordination d'organisations non gouvernementales et coopératives (CONGECOOP). Les répondants des fédérations 2P ont aussi fait allusion à leur collaboration d'autrefois avec le gouvernement dans le cadre spécifique de programmes de développement économique et social.

Dans le cas de la 1P1, 1P2 et 1P3, les répondants ont plutôt témoigné des difficultés du mouvement populaire guatémaltèque, qui ne s'est pas encore complètement rétabli de l'éclatement provoqué par trente-six années de conflit armé. Toutefois, selon Pérez Molina (1999) et Gálvez Borrell et Gellert (2000), les ONG participent aux plateformes de coordination des secteurs populaires guatémaltèques, comme par exemple Foro de coordinaciones de ONG de Guatemala, Consejo de instituciones de desarrollo (COINDE), Consejo de organizaciones Mayas de Guatemala (COMG), en plus de la confédération coopérative déjà sus-mentionnée.

5.4.1 Les ONG et leurs champs institutionnels

Nous analyserons les concepts émergents et les relations entre ceux-ci, à la lumière des champs institutionnels et de l'isomorphisme institutionnel de DiMaggio et Powell (1991), ainsi que des définitions de la légitimité de Suchman (1995) et de la conceptualisation du pouvoir de Phillips *et al.* (2000). Ce cadre d'analyse nous permet de mieux comprendre l'ancrage des ONG et des acteurs principaux dans leur environnement sociopolitique, ainsi que la dynamique du pouvoir au sein des champs des acteurs.

De plus, en choisissant ici les mêmes dénominations de champs que dans notre chapitre précédent, nous facilitons l'analyse comparative des champs institutionnels du Nord et du

Sud, ce que nous ferons dans le chapitre VI. Ainsi, dans le cas des organisations 1P et 2P, nous avons identifié le **champ de la coopération**, qui a trait aux bailleurs de fonds, et le **champ de base**, où l'on retrouve les groupes de base.

5.4.2 Le champ de la coopération

Délimité par les relations entre les différents bailleurs de fonds et les ONG, ce champ représente fondamentalement les approches des bailleurs, soit à court ou à long terme. Nous analyserons le champ de la coopération des bailleurs selon chacune des approches.

5.4.2.1 Le champ de la coopération à court terme

À court terme, les bailleurs et les ONG établissent des relations autour de projets ponctuels et décontextualisés, souvent en vue d'apporter de l'assistance urgente. Les activités sont définies dans le but de résoudre certains problèmes, mais sans s'attaquer aux causes réelles de ceux-ci. En outre, les relations à court terme ne permettent guère la possibilité de lier les projets à un processus de planification locale. Enfin, dans la mesure où les projets sont définis par les bailleurs de fonds, les relations à court terme sont plutôt hiérarchiques. Voir figure 5.5 ci-dessous.

On distingue donc une force institutionnelle coercitive de la part des bailleurs, basée principalement sur deux formes de pouvoir : les **ressources critiques** (Hardy et Phillips, 1998 : 219), soit le financement indispensable aux ONG pour atteindre leurs objectifs, et la **légitimité cognitive** (Suchman, 1995 : 582-583). La légitimité cognitive est définie comme étant une représentation à la fois englobante et prise pour acquise; elle reflète les principes d'un système de valeurs socialement accepté (Suchman, 1995 : 582 583). À cet égard, les bailleurs de fonds ont la légitimité cognitive en ce qui a trait à la définition des politiques de développement, des critères de sélection de projets et même des objectifs de programmes de développement pour les pays du Sud.

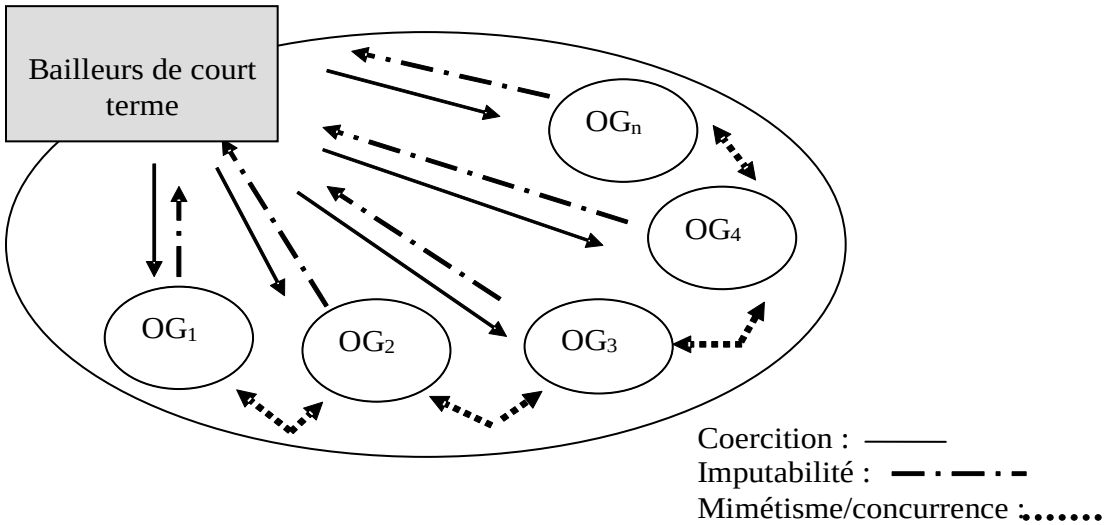


Figure 5.5 Le champ de la coopération à court terme

En contrepartie, les ONG répondent à l'isomorphisme coercitif des bailleurs de fonds en démontrant leur imputabilité, tant par la transparence de la gestion que par l'atteinte de résultats tels que définis par les bailleurs.

Le champ de la coopération à court terme est aussi délimité par des forces institutionnelles de mimétisme et de concurrence entre les ONG. D'une part, le mimétisme est une force institutionnelle que l'on retrouve typiquement dans un environnement baigné d'incertitude — plus particulièrement dans ce cas-ci, il s'agit d'un environnement où le financement n'est assuré que pour un projet spécifique. Ainsi, la dynamique entre ONG se distingue par l'imitation des approches ou des *meilleures pratiques* qui leur permettront d'accéder au financement des bailleurs.

L'on retrouve aussi une concurrence entre organisations, car même celles qui jouissent d'un appui à long terme ont besoin à l'occasion de financement à court terme afin de couvrir certains frais fixes entre la fin d'un programme à long terme et le début d'un autre.

5.4.2.2 Le champ de la coopération à long terme

Le financement à long terme permet aux ONG et aux bailleurs de fonds d'établir des relations relativement stables, sur des périodes de temps allant de deux à cinq ans et réparties en plusieurs phases consécutives. Ces relations comprennent tant la hiérarchie que l'apprentissage et le partage des visions (voir figure 5.6).

D'une part, il s'agit de relations hiérarchiques car les bailleurs eux-mêmes, doivent respecter les règles du jeu définies par les agences gouvernementales et par d'autres acteurs des pays du Nord. D'autre part, c'est dans le cadre des relations avec les bailleurs que les ONG trouvent les moyens de partager des connaissances et d'apprendre l'un de l'autre. Aussi, ces relations permettent de bâtir des projets communs, basés sur une vision partagée, ce qui se traduit en un projet contextualisé, défini en fonction de la situation socioéconomique et des besoins des groupes de base. Bref, les règles définies par les pays du Nord et les besoins ressentis par les groupes de base font l'objet d'une négociation entre bailleurs et ONG au sein d'une relation à long terme.

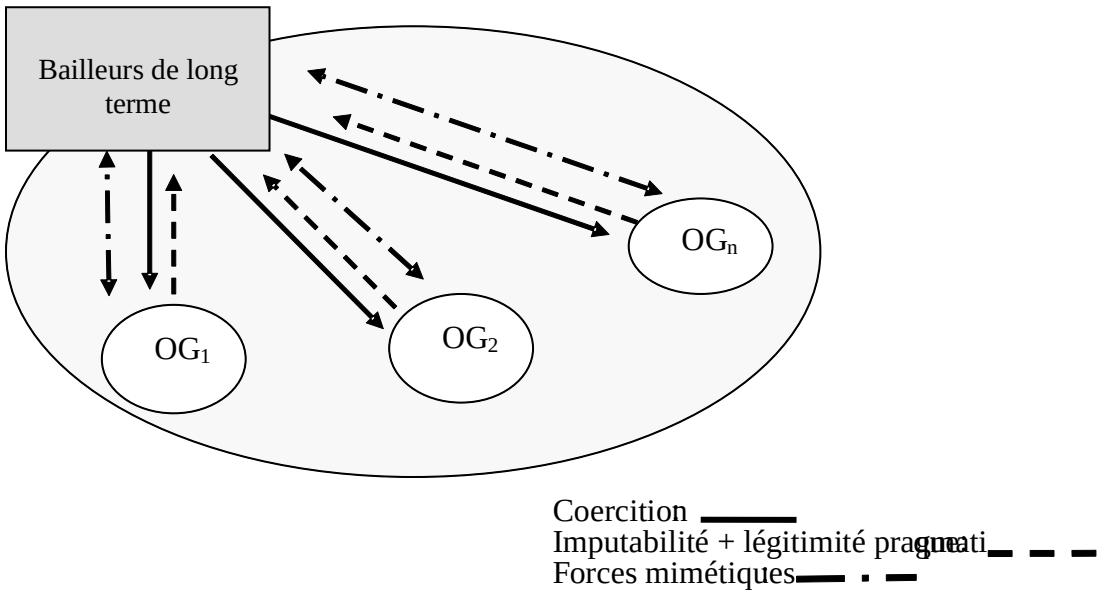


Figure 5.6 Le champ de la coopération à long terme

Ainsi, comme le champ à court terme, le champ institutionnel à long terme est délimité par la coercition institutionnelle exercée par les bailleurs. Cette coercition s'appuie, ici aussi, sur deux sources de pouvoir : les **ressources critiques**, au plan du financement, et la **légitimité cognitive**, qui fait référence aux politiques de développement élaborées selon les critères des acteurs des pays du Nord et que les bailleurs doivent respecter et imposer aux ONG.

En outre, la coercition institutionnelle suscite aussi chez les ONG une réponse d'imputabilité. Mais, contrairement à leur réponse dans le champ à court terme, elles ont plutôt recours ici à une **légitimité pragmatique** (Suchman, 1995 : 578) comme source de pouvoir. Tel que définie par Suchman (1995 : 578), la légitimité pragmatique représente les intérêts particuliers d'un public proche de l'organisation, pouvant s'étendre jusqu'aux échanges politiques et économiques. Ici, la légitimité pragmatique des ONG se traduit précisément dans la connaissance profonde de ces dernières des intérêts particuliers des groupes de base, lesquels sont véhiculés dans les propositions que les ONG font aux bailleurs. Il s'agit aussi de la capacité de mobiliser les groupes de base autour des activités sociales, économiques ou politiques. Il s'agit donc du savoir-faire « technique, théorique et quotidien » que les ONG utilisent pour définir leurs stratégies, pour élaborer leurs programmes et, certainement, pour justifier leurs objectifs vis-à-vis des bailleurs.

De plus, les acteurs du champ à long terme partagent leur paradigme du développement, voire la mission et la vision de développement. Il s'agit là d'un isomorphisme mimétique intrinsèquement lié à la collaboration entre les acteurs du Nord et du Sud. C'est ainsi qu'ils réussissent à construire une relation leur permettant de mettre en œuvre des projets communs tout en tenant compte du contexte. À titre d'exemple, les bailleurs de fonds

imposent leurs politiques de développement aux ONG. Toutefois, dans le but d'améliorer tant la perspective de développement que les méthodes de travail, les ONG adaptent ces politiques à leur contexte particulier et les adoptent dans le but d'améliorer leurs services aux groupes de base. Dans le cas des fédérations, le mimétisme leur permet d'avoir un cadre de référence pour la mise en pratique et la contextualisation des principes coopératifs dans leur milieu.

Ainsi, les forces de l'isomorphisme mimétique contribuent, dans le cas des ONG, à développer un savoir-faire additionnel. Dans le cas des bailleurs, les forces mimétiques les aident à mieux connaître le contexte et à adapter conséquemment leurs critères de sélection de programmes. Ils s'assurent ainsi l'obtention de meilleurs résultats et d'accroître leur imputabilité vis-à-vis des sources de financement au Nord.

Par ailleurs, il faut ajouter que, au sein du champ à long terme, les ONG renforcent davantage leurs liens de collaboration avec les organisations similaires. En effet, leur principale source de pouvoir, soit la légitimité pragmatique, est basée sur la connaissance du terrain — c'est-à-dire une connaissance tant des groupes de base et des enjeux sociopolitiques que des initiatives des secteurs populaires — de sorte que, au lieu d'établir des relations de concurrence, les organisations s'investissent dans le réseautage auprès des secteurs populaires afin de relever des défis communs.

Nous avons identifié dans les deux champs de la coopération deux niveaux d'influence, soit un niveau institutionnel et un niveau organisationnel. Voir tableau 5.4 à la page 290. Premièrement, les forces de l'isomorphisme coercitif, présentes dans les deux champs de la coopération à court et à long termes, influencent les ONG au niveau institutionnel, c'est-à-dire celui des règles du jeu, des politiques et des orientations générales de leur travail. Toutefois, l'impact des forces coercitives sur les ONG est différent dans chacun des champs de la coopération.

Examinons d'abord le champ de la coopération à court terme. Ici, les ONG ont tendance à répondre davantage aux exigences des bailleurs, souvent au détriment des besoins des groupes de base. Cela s'explique par l'imposition de règles des bailleurs dans le cadre d'un financement ponctuel. Ces exigences ne laissent pas nécessairement la possibilité aux ONG d'étendre les actions financées à d'autres activités définies selon les priorités des groupes de base. L'impact de la coercition à court terme peut donc être celui du déracinement des ONG de leur contexte. De plus, la coercition exercée dans le champ à court terme provoque de la concurrence et un mimétisme entre les ONG. L'impact d'une telle dynamique risque de se traduire par une uniformisation des actions de développement dans les pays du Sud, selon les critères définis dans les pays du Nord — bref, l'uniformisation des actions de développement décontextualisées.

Dans le champ à long terme, par contre, la coercition a un impact plutôt opposé à celui que nous venons de définir. Premièrement, les ONG ont la possibilité de s'approprier des politiques de développement en les adaptant au contexte particulier. De plus, les ONG proposent des projets aux bailleurs basés sur la situation socioéconomique et les besoins particuliers des groupes de base, ce qui renforce l'ancrage de leur travail sur le terrain et assure l'atteinte de leur mission. En second lieu, les bailleurs de fonds influencent aussi les ONG au niveau organisationnel, c'est-à-dire au niveau de l'agencement des ressources humaines, de la gestion et de la production de biens et services (Bélanger et Lévesque, 1992 : 84; Van de Ven, *et al.*, 1975 : 31-32). Dans le cas du champ de la coopération à long terme, l'influence des bailleurs de fonds peut être qualifiée de non coercitive. Cela ne signifie

pas que la relation à long terme n'ait aucun impact sur la structure organisationnelle des acteurs guatémaltèques, mais cela signifie plutôt que l'impact peut être planifié et apprivoisé par les ONG. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, même lorsqu'un bailleur ne peut plus financer une ONG, il existe des prévisions budgétaires pour que celle-ci se prépare pour la relève (c'est-à-dire chercher d'autres bailleurs, réduire les activités, etc.) et pour qu'elle assume graduellement la fin du financement.

Dans le champ de la coopération à court terme, l'influence organisationnelle des bailleurs de fonds est plutôt coercitive. Ici, les ONG jouent principalement un rôle d'exécutrices, ce qui signifie qu'elles doivent consacrer toutes leurs ressources nécessaires pour atteindre des résultats de cour terme, et réaménager constamment des ressources afin d'entreprendre la prochaine intervention. En outre, même si ces relations à court terme permettent aux ONG de répondre à certains besoins des groupes de base, il n'en demeure pas moins que l'instabilité du financement inhibe les efforts des ONG à s'attaquer aux causes des problèmes des groupes de base plutôt que de simplement panser les symptômes.

Tableau 5.4 L'influence des bailleurs de fonds sur les ONG

Acteur dominant	Niveaux d'influence	Impacts sur les ONG	
		1P1, 1P2 et 1P3	2P1 et 2P2
Bailleurs de fonds à court terme (CT) et à long terme (LT) - Légitimité cognitive - Ressources critiques	Institutionnel - Coercitive (CT) - Coercitive (LT)	- CT : déracinement des ONG de leur contexte, mimétisme et concurrence entre les organisations, homogénéisation des pratiques de développement - LT : légitimisation des politiques de développement du Nord appropriées par les acteurs du Sud, collaboration entre ONG, paradigme du développement conjointement défini	
	Organisationnel - Coercitive (approche à court terme – CT) - Non coercitive (approche à long terme – LT)	- CT : exécution de projets, difficulté de planifier à long terme, assistance ponctuelle contre développement durable - LT : gestion des programmes de développement par la définition conjointe des objectifs et des résultats, l'évaluation conjointe des résultats, le réseautage	

5.4.3 Les champs de base

Penchons-nous maintenant sur l'analyse des champs de base. Dans un premier temps, nous aborderons le champ de base des organisations 1P1, 1P2 et 1P3. Ces trois organisations ont une base très hétérogène et des relations aussi différentes avec leurs groupes de base. Elles partagent toutefois un projet sociopolitique commun, celui d'accroître la capacité organisationnelle des groupes de base pour qu'ils se prennent en charge. Dans un deuxième temps, nous analyserons le champ de base des organisations 2P1 et 2P2, qui ont un membership plutôt homogène et une mission de développement socioéconomique passant nécessairement par la prise en charge des coopératives de base.

5.4.3.1 Le champ de base de la 1P1, de la 1P2 et de la 1P3

Comme nous l'avons déjà mentionné, les relations des trois ONG avec les groupes de base sont différentes dans chacun des cas : la 1P1 est un réseau qui regroupe des individus et des groupes; la 1P2 est une ONG typique, en ce sens qu'elle ne représente pas les groupes de base, mais qu'elle offre de services taillés en fonction des besoins de ces groupes; et la 1P3 est une association paysanne.

Ces trois organisations partagent un projet sociopolitique avec les groupes de base, en ce sens qu'ils ont tous adhéré à un projet visant la démocratisation de leur pays. De façon plus spécifique, les ONG renforcent la capacité des secteurs populaires à participer aux divers processus de prise de décisions locaux et nationaux par l'entremise d'activités de formation et de sensibilisation des citoyens. De plus, la 1P3 représente et défend les intérêts de ses membres auprès des instances gouvernementales.

Ainsi, les relations entre ces trois ONG et les groupes de base, au sein du champ de base, se caractérisent entre autres par un échange de forces de l'isomorphisme normatif, car les ONG et les groupes de base s'influencent mutuellement en ce qui a trait à la définition de stratégies de développement (Voir figure 5.7 ci-après).

Dans le cas des 1P1, 1P2 et 1P3, les forces normatives se basent sur trois types de pouvoir, soit les **ressources critiques**, la **légitimité morale** et la **légitimité pragmatique** (Suchman, 1995 : 579). En fait, les ressources critiques représentent le financement des bailleurs transformé en une série d'activités organisées de concert avec les groupes de base. Quant à la légitimité morale, elle représente des jugements basés sur des croyances socialement construites et acceptées généralement comme faisant partie du système de valeurs (Suchman, 1995 : 579). La légitimité morale représente ici l'un des pouvoirs partagés entre les ONG et les groupes de base dans la mesure où ils partagent et adhèrent à un projet défini conjointement avec les ONG. Il s'agit d'un projet sociopolitique visant la démocratisation de leur pays et la prise en charge des citoyens dans ce processus.

Enfin, la légitimité pragmatique, comme nous l'avons déjà expliqué, représente les intérêts particuliers d'un public proche de l'organisation, pouvant s'étendre jusqu'aux échanges politiques et économiques (Suchman, 1995 : 578). Cela représente concrètement la connaissance profonde des ONG des intérêts particuliers des groupes de base, lesquels sont véhiculés dans les propositions que les ONG font aux bailleurs. Il s'agit aussi de la capacité de mobiliser les groupes de base autour des activités sociales, économiques ou politiques.

Ce pouvoir est partagé avec les groupes de base, parce que, dans le fait, ces derniers répondent à l'appel des ONG, se mobilisent et participent soit aux diagnostics, soit aux activités de formation, soit aux manifestations pour les droits des citoyens.

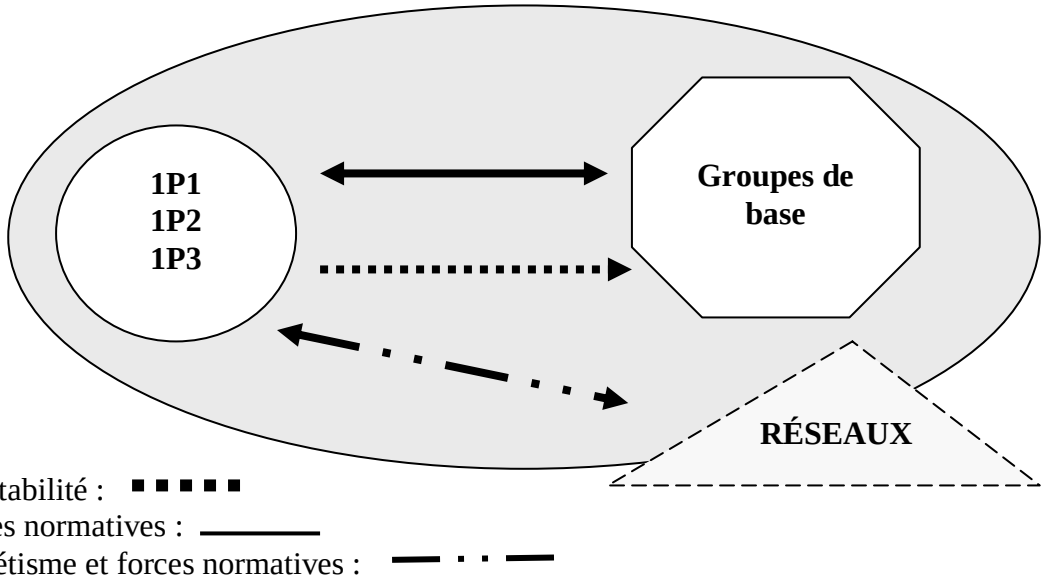


Figure 5.7 Le champ de base des 1P1, 1P2 et 1P3

Indépendamment du lien structurel ou non structurel existant entre les groupes de base et les ONG, ces dernières sont imputables vis-à-vis des groupes en encourageant leur participation au processus de planification des programmes de développement et en adoptant des méthodes transparentes de gestion, de prise de décisions, et de définition et de mise en œuvre des projets.

Enfin, les réseaux de la société civile font partie de ce champ de base même si ces réseaux sont encore dans une phase embryonnaire (représentée par le contour pointillé à la figure 5.6). L'histoire et le passé du Guatemala pèsent lourdement sur les réseaux des secteurs populaires, ce qui ralentit leur consolidation autour d'un projet partagé. Toutefois, les tentatives de réseautage indiquent, à notre avis, la présence, certainement embryonnaire mais néanmoins bien vivante, des forces mimétiques et normatives qui sont déjà échangées entre les ONG au sein de ce champ de base.

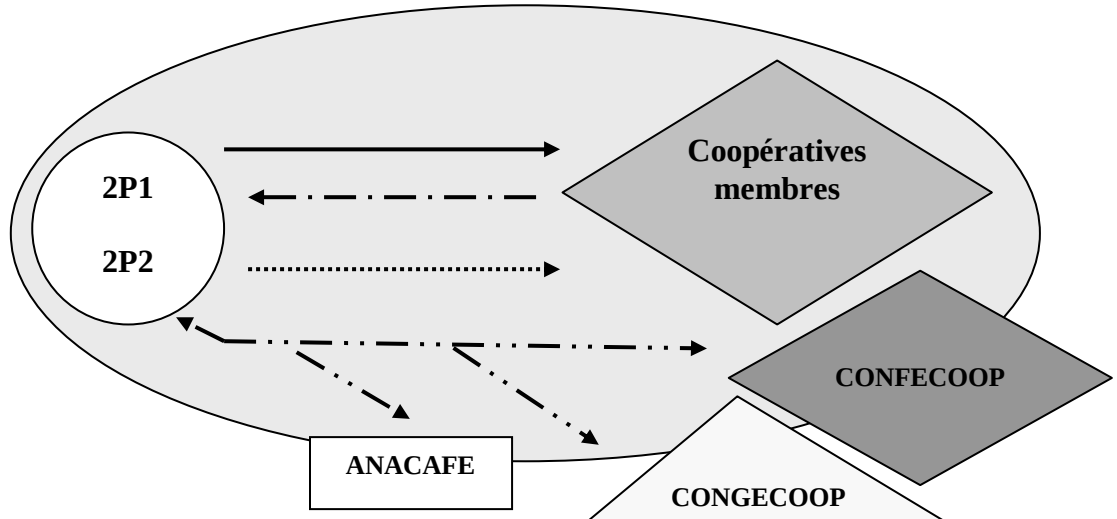
5.4.3.2. Le champ de base de la 2P1 et de la 2P2

La 2P1 et la 2P2 sont deux fédérations de coopératives agricoles qui représentent les intérêts de leurs membres. Dans ce cas-ci, les coopératives de base font partie de la structure organisationnelle des deux fédérations : elles participent aux assemblées générales, élisent les membres du conseil d'administration et du comité de surveillance ainsi que d'autres comités. Les coopératives de base sont aussi la raison d'être des fédérations.

Au sein du champ de base des 2P1 et 2P2, les fédérations exercent une force normative importante sur les coopératives membres, laquelle est basée sur deux sources de pouvoir,

soit les **ressources critiques et** la **légitimité morale**. Fondamentalement, les ressources critiques représentent le financement des bailleurs de fonds que les fédérations transforment en services, en micro crédits et en programmes de formation et d'assistance technique pour les coopératives. La légitimité morale, quant à elle, représente ici l'un des pouvoirs de deux fédérations vis-à-vis les coopératives de base, lequel consiste en le partage et l'adhésion des fédérations à un projet de démocratisation socioéconomique défini et mis en oeuvre à travers les principes coopératifs. La légitimité morale est donc un pouvoir qui permet aux fédérations non seulement d'orienter leur travail vers l'atteinte des objectifs à la fois sociaux et économiques, mais aussi de promouvoir la gouvernance coopérative auprès des membres et de contextualiser les principes coopératifs à la situation guatémaltèque.

Nous devons souligner que les coopératives de base exercent généralement une influence coercitive sur les fédérations car elles sont les membres propriétaires de celles-ci. Il faut toutefois tenir compte du fait que la réalité socioéconomique des coopératives au Guatemala laisse sous-entendre que la plupart de celles-ci se trouvent encore aux premières phases de leur développement et n'assument guère leur véritable rôle au sein des fédérations. Par ailleurs, il existe d'autres coopératives, plus anciennes mais aussi plus développées sur le plan socioéconomique, qui jouent leurs rôles de membres, d'usagères et de propriétaires des fédérations. Donc, dans le cas des 2P1 et 2P2, la coercition des membres -représentée par une ligne pointillée dans la figure 5.8- est basée sur la **légitimité pragmatique** qui est, comme dans le cas précédent, un pouvoir partagé entre les membres et les fédérations. Ici, la légitimité pragmatique signifie la capacité des 2P de traduire les intérêts particuliers des membres en un pouvoir d'influencer, de mobiliser et de proposer des projets inédits et ancrés aux bailleurs. Il s'agit d'un partage du pouvoir car les fédérations mobilisent mais les membres répondent et participent, à tout le moins, aux instances décisionnelles des fédérations.



Force coercitive : - - - -
Imputabilité : .....
Force normative : ————
Mimétisme / pression normative : — · · —

Figure 5.8 Le champ de base des 2P1 et 2P2

En effet, les conseillers de chacune des fédérations s'investissent dans la motivation et dans la mobilisation des membres pour qu'ils participent aux activités des projets de développement, mais aussi pour qu'ils assument leurs responsabilités et pour qu'ils puissent exercer leurs droits tant dans leurs coopératives qu'au sein de leur fédération.

Enfin, les fédérations représentent les intérêts de leurs membres auprès d'instances coopératives comme la CONFECOOP, l'ANACAFE et la CONGECOOP. Les relations entre les fédérations et ces trois réseaux se caractérisent de manière générale par un mimétisme et une pression normative, surtout au plan de la relation entre les fédérations et la confédération, qui s'attache principalement au respect des principes coopératifs, à la consolidation du mouvement coopératif au Guatemala et à la représentation des intérêts des coopératives de base auprès du gouvernement. Par ailleurs, les forces mimétiques et normatives entre les fédérations et ANACAFE touchent principalement les politiques d'exportation, de fixation des prix et du contrôle de qualité.

Enfin, la relation entre les fédérations et la CONGECOOP suppose l'échange de normes et l'imitation de procédures entre organisations de la société civile afin d'atteindre un objectif commun, soit la création d'une plate-forme permettant aux participants d'interpeller le gouvernement au sujet du respect des mécanismes d'imputabilité de la fonction publique et de la gestion transparente des fonds internationaux de coopération et d'investissement (par exemple, ceux de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international).

À partir de l'analyse des deux champs de base, nous pouvons maintenant identifier l'influence des groupes de base sur les ONG. Dans les deux cas, soit celui des 1P1, 1P2 et 1P3, et celui de la 2P1 et de la 2P2, les groupes de base exercent une influence institutionnelle et organisationnelle sur les ONG. Voir tableau 5.5, ci-dessous.

Tableau 5.5 L'influence des groupes de base sur les ONG

<table>
<tr><td rowspan="2">Acteur dominant</td><td rowspan="2">Niveaux d'influence</td><td colspan="2">Impacts sur les ONG</td></tr>
<tr><td>1P1, 1P2 et 1P3</td><td>2P1 et 2P2</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Groupes de base
- Légitimité morale
- Légitimité pragmatique</td><td>Institutionnel
- Non coercitive</td><td>- Paradigme du développement : projet politique;
raisons d'être :
• articulation d'un réseau
• représentation des intérêts des membres
• mise en œuvre du projet commun</td><td>- Paradigme du développement : développement coopératif;
raisons d'être :
• représentation des intérêts des membres
• mise en œuvre des principes coopératifs</td></tr>
<tr><td>Organisationnel
- Non coercitive</td><td colspan="2">- Réponses aux besoins des groupes de base : diagnostic des besoins et du contexte, planification et élaboration des programmes, recherche de financement, organisation des assemblées générales ou d'autres mécanismes d'imputabilité</td></tr>
</table>

Premièrement, les groupes comme les coopératives de base ont une influence institutionnelle non coercitive sur les ONG : d'une part, parce que les groupes de base participent aux diagnostics ayant pour but d'identifier et de prioriser leurs besoins et, d'autre part, parce qu'ils participent aussi à la définition conjointe des politiques et des orientations générales des ONG en fonction des résultats de ces diagnostics. Il s'agit donc d'une influence non coercitive car les groupes de base n'imposent pas nécessairement leurs visions aux organisations : ils les influencent mais, en participant à la prise de décisions et en contribuant aux résultats des programmes de développement, ils se laissent également influencer par les ONG.

Deuxièmement, les groupes et les coopératives de base ont également une influence non coercitive sur les ONG au niveau organisationnel. Cette influence touche plus particulièrement l'organisation des processus participatifs de planification, de diagnostic et d'élaboration de projets, l'exécution d'activités de formation, d'assistance technique, etc., l'organisation des assemblées générales et des autres instances décisionnelles et de contrôle démocratique des organisations; et enfin et surtout, la recherche de financement.

Nous avons ainsi caractérisé la relation de pouvoir entre les groupes de base et les ONG. Les groupes de base exercent deux formes de pression sur les ONG. Dans le cas des 1P, il s'agit d'une pression normative et, dans le cas des 2P, d'une pression coercitive. Toutefois, dans les deux cas, la pression institutionnelle des groupes de base est basée sur un type de pouvoir qu'ils partagent avec les ONG, soit la légitimité pragmatique. Cela représente, entre autres, le pouvoir des ONG provenant de leur connaissance du terrain, notamment la capacité de contextualiser et de refléter les intérêts des groupes de base dans les propositions aux bailleurs, mais aussi la capacité de mobiliser les groupes de base autour des activités sociales, économiques et politiques. D'autre part, les groupes de base répondent en participant aux activités organisées par les fédérations, et en se mobilisant soit pour défendre leurs droits, soit pour les exercer.

Un autre pouvoir partagé entre les groupes de base et les ONG est la légitimité morale, en ce sens que tous les deux partagent un projet de démocratisation soit sociopolitique, dans le cas des 1P, soir socioéconomique dans le cas des 2P.

De leur part, les ONG répondent au pouvoir des groupes de base par l'entremise de plusieurs mécanismes d'imputabilité, soit les assemblées générales et les processus de diagnostic, de planification participative et de définition conjointe des projets. En outre, elles ont aussi un type de pouvoir qu'elles utilisent auprès des groupes de base, notamment les ressources critiques qui proviennent du financement des bailleurs de fonds et qu'elles transforment en activités de développement.

Enfin, les groupes de base exercent leur influence à deux niveaux sur les ONG : institutionnel et organisationnel. Au niveau institutionnel, il s'agit d'une pression non coercitive qui se traduit au sein des ONG par une mission s'inspirant directement d'un projet identifié conjointement avec les groupes de base et exécuté en fonction des besoins de ceux-ci. Au niveau organisationnel, l'influence s'exerce au plan de la gestion des ressources, en vue d'atteindre les objectifs généraux et spécifiques du projet commun. Cela comprend la réalisation de diagnostics participatifs, la définition de programmes de développement, l'organisation d'activités afin de rendre des comptes aux groupes de base et, enfin et surtout, la recherche de financement.

Dans les pages qui suivent, nous jetterons une vue d'ensemble sur la relation des acteurs dominants avec les ONG dans le but de répondre aux deux questions qui ont guidé l'analyse de ce chapitre.

Conclusion – Les facteurs contextuels et les relations de partenariat

Deux questions ont guidé l'analyse de ce chapitre, soit : quels sont les acteurs contextuels qui influencent les ONG ? et quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les ONG ?

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons examiné le réseau conceptuel qui explique la relation entre les bailleurs de fonds et les ONG. Nous avons consacré la deuxième partie de ce chapitre à la présentation de l'acteur « groupes de base » et du réseau conceptuel expliquant la relation entre celui-ci et les ONG. Enfin, dans la troisième partie, nous nous sommes penché sur l'analyse de nos données à la lumière de notre cadre théorique. Nous avons ainsi utilisé des concepts comme le champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1990) et des sources de pouvoir des acteurs telles que les ressources critiques (Hardy et Phillips, 1998; Phillips, *et al.*, 2000) et les divers types de légitimité de Suchman (1995) pour effectuer notre analyse. C'est ainsi que nous avons pu saisir les relations de pouvoir qui sont en jeu entre les acteurs dominants et les ONG au sein de leur environnement sociopolitique.

Donc, ***quels sont les acteurs contextuels qui influencent les ONG ?*** Nous avons identifié deux acteurs dominants dans l'environnement sociopolitique des ONG : les bailleurs de fonds et les groupes de base.

Les bailleurs de fonds sont au cœur de la dynamique institutionnelle du champ de la coopération, lequel nous avons analysé en deux temps, le champ de court et le champ de long terme - les deux approches privilégiées par les bailleurs de fonds. Les deux champs sont délimités par les relations entre ces derniers et les ONG.

Les groupes de base, quant à eux, sont au cœur de la dynamique institutionnelle du champ de base. Celui-ci est délimité par les relations entre les groupes de base et les ONG. Il nous a semblé important de séparer le champ de base en fonction des deux groupes d'ONG de notre étude. Nous avons donc étudié le champ de base des 1P, puis le champ de base des 2P. Nous avons aussi identifié quelques réseaux faisant partie des deux champs.

Au sein des deux champs de la coopération, nous avons observé que les bailleurs exercent une pression coercitive sur les ONG. Il s'agit d'une coercition basée sur deux mécanismes de pouvoir, soit la légitimité cognitive et les ressources critiques. Dans les champs de la coopération à court et à long terme, la coercition met en marche un mécanisme de réponse de la part des ONG : l'imputabilité, une condition *sine qua non* au financement des bailleurs. En effet, les ONG doivent rendre des comptes en ce qui a trait au respect des politiques de développement, à la gestion transparente du financement et à l'atteinte des résultats tels que définis par chacun des programmes.

La dynamique institutionnelle entre les ONG et les autres ONG dans le champ de la coopération à court terme peut être caractérisée par des forces mimétiques et par la concurrence. D'une part, le mimétisme et la concurrence sont les expressions typiques d'un champ institutionnel où le niveau d'incertitude est particulièrement élevé, ce qui est le cas du champ de la coopération à court terme. En effet, le financement ponctuel exacerbe soit

l'imitation de *pratiques gagnantes*, soit la concurrence entre organisations pour réussir à accéder au financement. Une telle dynamique institutionnelle exige de plus en plus des ONG qu'elles satisfassent aux exigences des bailleurs de fonds, souvent au détriment de la satisfaction des besoins des groupes de base, déjà exclus du processus de définition de projets à court terme.

Dans le cas des 1P, la dynamique institutionnelle des champs de base se caractérise par l'exercice d'une pression normative des groupes de base sur les ONG. La force normative repose ici sur deux formes de pouvoir, soit la légitimité morale et la légitimité pragmatique. Dans le champ de base des 2P, les groupes de base exercent plutôt une pression coercitive basée surtout sur la légitimité pragmatique. Il faut rappeler ici que la situation socioéconomique des groupes de base au Guatemala (souffrant de pauvreté, d'analphabétisme, de l'éclatement après la guerre civile, etc.) oblige les ONG à assumer certaines responsabilités par rapport aux groupes de base.

Nous pouvons conclure que, dans un contexte où les groupes de base présentent ces caractéristiques socioéconomiques, les responsabilités assumées par les ONG locales se traduisent par des pouvoirs qu'elles exercent sur, ou qu'elles partagent avec les groupes de base. Mentionnons entre autres un pouvoir de mobilisation des groupes de base dans le cadre d'activités de développement ou sociopolitiques (c'est-à-dire, la légitimité pragmatique), le pouvoir de définir un paradigme de développement basé sur un projet partagé avec les groupes de base, en tenant compte du contexte et des enjeux socioéconomiques et politiques (c'est-à-dire, la légitimité morale) et, enfin, un pouvoir en matière de recherche de financement et de gestion de projets de développement (c'est-à-dire, les ressources critiques).

De plus, dans les champs de base, les ONG répondent aux pressions institutionnelles des groupes de base en étant imputables en ce qui a trait à la gestion du financement et à la transparence dans les divers processus de prise de décisions. Cela signifie concrètement que les ONG mobilisent les groupes de base pour qu'ils participent aux analyses et aux diagnostics des besoins, à la définition et à la planification de projets, et à la prise de décisions au plan des stratégies de l'organisation.

Dans le champ de base des 1P, les relations de réseautage entre organisations sont encore embryonnaires. Toutefois, elles représentent les premières tentatives d'établir des relations de collaboration dans le but de s'influencer mutuellement, tant par les forces du mimétisme institutionnel en ce qui a trait au partage de normes, de politiques et de stratégies entre ONG, que par les forces de l'isomorphisme normatif en ce qui a trait à la définition des orientations générales d'un projet partagé. Dans le champ de base des 2P, les fédérations participent aux instances de coordination du mouvement coopératif guatémaltèque, dont la Confédération. La relation entre les organismes coopératifs se distingue par un isomorphisme normatif et un mimétisme institutionnel touchant principalement le respect et la mise en œuvre des principes coopératifs. En outre, les 2P1 et 2P2, qui respectent la nature sociale et économique de leur travail de développement, ont construit des liens de collaboration avec des organismes qui défendent les intérêts de la société civile auprès du gouvernement, dont la CONGECOOP, et des organismes d'intérêt économique, dont ANACAFE.

Ainsi, les bailleurs de fonds et les groupes de base représentent les acteurs institutionnels les plus importants de l'environnement sociopolitique des ONG. Ces deux acteurs exercent un pouvoir à la fois coercitif et normatif sur les ONG et suscitent une réponse des ONG, tant aux exigences des bailleurs qu'aux besoins des groupes de base.

Il nous faut maintenant répondre à notre deuxième question de recherche : ***quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les ONG ?*** Nous avons constaté que les bailleurs de fonds et les groupes de base ont une influence sur les ONG à deux niveaux : au niveau institutionnel et niveau organisationnel. Voir la figure 5.9 à la page 305.

Examinons d'abord l'influence des bailleurs de fonds. Ils exercent une influence institutionnelle coercitive basée sur deux formes de pouvoir, soit la légitimité cognitive qui se manifeste par l'imposition de politiques de développement, soit par la possession des ressources critiques essentielles pour la réalisation de programmes de développement des ONG. Toutefois, la coercition des bailleurs de fonds a un impact différent selon qu'ils privilégient une approche à court terme ou à long terme.

Dans le court terme, les forces coercitives provoquent de la concurrence et une réaction mimétique entre les ONG qui cherchent à combler les demandes de bailleurs afin d'obtenir leur financement. Paradoxalement, cela se fait au détriment des besoins des groupes de base, lesquels ne sont guère consultés dans le cadre de projets à court terme. Ainsi, dans ce cas, la coercition des bailleurs de fonds provoque la décontextualisation des projets, les ONG devenant de simples exécutantes de projets définis selon les critères des bailleurs. Bref, l'approche à court terme risque d'uniformiser les actions de développement dans les pays du Sud selon un modèle de développement assistentialiste.

Selon l'approche à long terme, par contre, la coercition a un impact sur les ONG que nous pouvons qualifier de positif, notamment en matière d'apprentissage et d'ancrage. Premièrement, les relations de long terme permettent aux ONG de s'approprier les politiques de développement, de les adapter à leur contexte et de les adopter par la suite en tant que politiques propres. Deuxièmement, les ONG proposent aux bailleurs des projets tenant compte de la situation socioéconomique et des priorités de leurs groupes de base. Ainsi, contrairement à l'uniformisation du développement selon un modèle de stricte assistance, la coercition à long terme permet aux ONG de renforcer leur ancrage dans leur milieu et de s'approprier de nouvelles méthodes de gestion, d'évaluation et de planification. C'est ainsi qu'elles remplissent à la fois leur mission et celle de leurs bailleurs. De plus, étant donné la relative stabilité du financement dans le cadre de projets à long terme, les ONG établissent des liens de collaboration entre elles, renforçant davantage leur ancrage dans le milieu local.

Au niveau organisationnel, l'influence des bailleurs de fonds s'avère coercitive au niveau de l'approche à court terme. L'exécution de ce type de projets représente pour les ONG l'aménagement des ressources disponibles afin de réaliser les activités dans une échéance relativement réduite. Les ONG doivent ainsi reléguer temporairement à plus tard les activités définies avec les groupes de base. Par contre, dans l'approche à long terme, l'influence organisationnelle des bailleurs est non coercitive parce que, en intégrant les politiques des bailleurs à leur processus de développement, les ONG respectent leurs engagements auprès des groupes de base et, surtout, aménagent les ressources en fonction de leurs échéanciers. Elles ont donc la possibilité d'apprendre et d'intégrer ces nouveaux apprentissages à leur travail.

Examinons enfin l'influence des groupes de base sur les ONG. Les groupes exercent une influence institutionnelle non coercitive basée sur deux formes de pouvoir, soit la légitimité pragmatique dans les deux champs et la légitimité morale plus spécifiquement dans le champ des 1P. Étant donné la situation socioéconomique des groupes de base au Guatemala, caractérisée entre autres par un passé d'exploitation, d'analphabétisme et de désintégration sociale, l'influence institutionnelle de ceux-ci se manifeste de façon non

coercitive. Il n'en demeure pas moins que les uns se sont regroupés afin de défendre leurs intérêts et, les autres, pour accéder aux services offerts par les ONG. Dans un cas comme dans l'autre, ils sont relativement dépendants des services, des activités et, surtout, de l'appui des ONG. Dans ce contexte, ce n'est pas par la coercition que les groupes de base exercent leur pouvoir, mais plutôt par les forces normatives et par la légitimité morale et pragmatique, c'est-à-dire en partageant leurs visions et leurs projets avec les ONG de même qu'en participant aux instances de prise de décisions des programmes de développement et à la planification des organisations.

Au niveau organisationnel, les groupes de base exercent aussi une influence non coercitive. Cette dernière est particulièrement manifeste dans l'aménagement des ressources effectué par les ONG afin de répondre aux besoins des groupes. Plus spécifiquement, dans l'organisation des activités de planification et d'élaboration de projets, de recherche de financement et de gestion de projets.

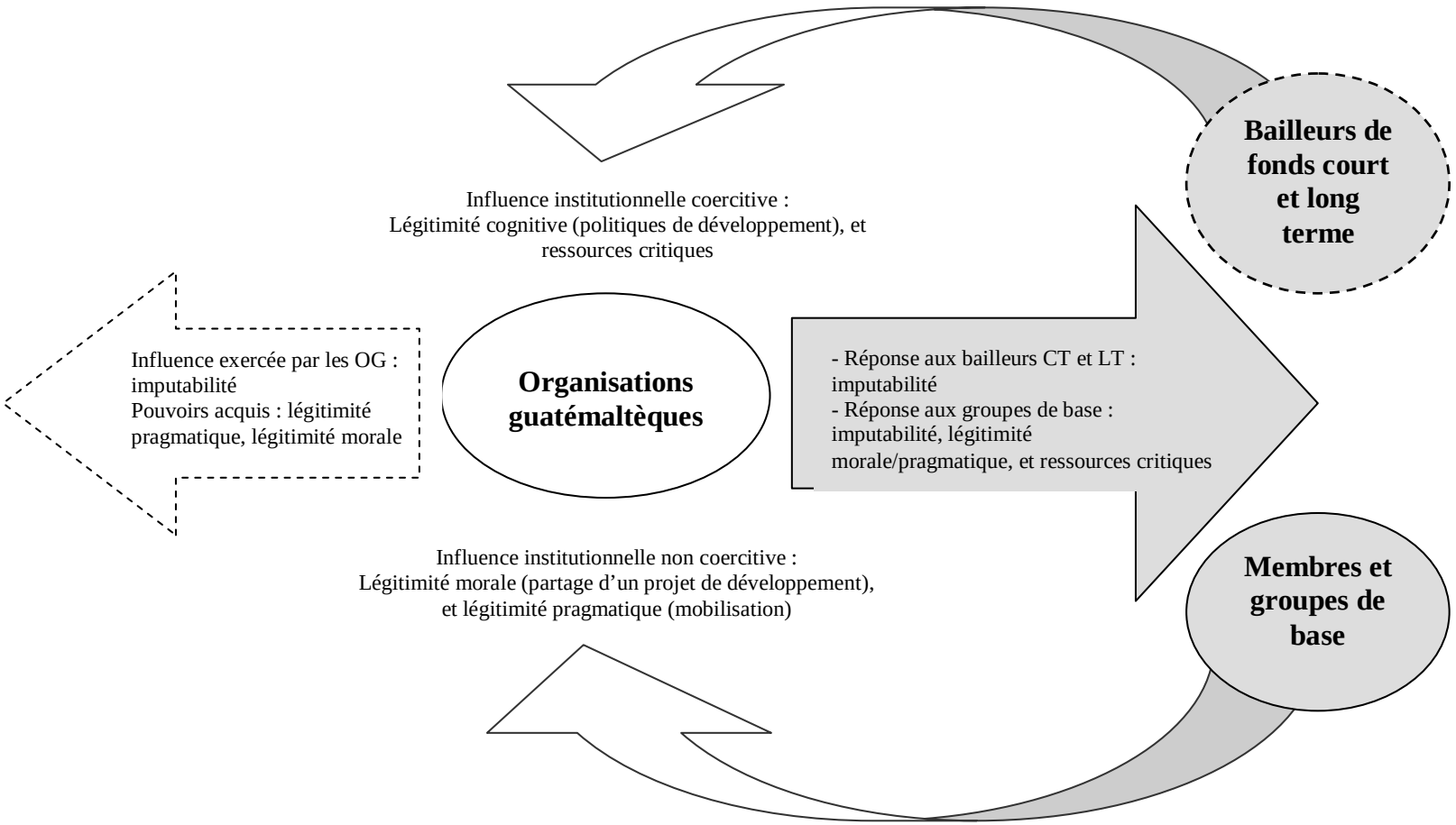


Figure 5.9 Les acteurs contextuels et leur influence institutionnelle et organisationnelle sur les ONG

Pour conclure, l'analyse institutionnaliste nous a permis de confirmer, en premier lieu, que le rôle des bailleurs de fonds correspond à celui décrit et critiqué tant par les chercheurs que par les praticiens, car ils exercent un pouvoir coercitif au niveau institutionnel comme au niveau organisationnel sur les ONG. Cependant, nos résultats nous permettent de constater que ce pouvoir des bailleurs pèse lourdement sur les ONG *principalement* dans le cas de relations à court terme.

En effet, le financement à court terme suppose la décontextualisation des actions et l'adoption d'approches d'assistance pure qui ne tiennent pas nécessairement compte des processus locaux de planification et de développement. Nous avons aussi constaté que le court terme représente deux risques pour les acteurs du Sud : d'une part, le risque d'uniformiser les pratiques de développement selon des critères définis au Nord et, d'autre part, le risque de devenir imputables vis-à-vis des bailleurs de fonds au détriment des groupes de base.

Il faut préciser que ce sont également des risques pour les acteurs du Nord car, en centralisant le pouvoir des relations Nord-Sud, ils répondent peut-être à leurs critères mais pas nécessairement aux besoins des groupes de base, lesquels sont en fin de compte la raison d'être de la coopération. En privilégiant une approche à court terme ou en conservant le contrôle de la définition, de l'exécution et des résultats des programmes de développement, les bailleurs ne nuisent-ils donc pas à leur propre imputabilité auprès des instances supérieures au Nord ?

Dans le cadre de projets à long terme, la coercition des bailleurs permet un processus d'apprentissage mutuel de la part des ONG. En effet, les ONG s'approprient les politiques de développement, les méthodes de travail sur le terrain et les méthodes de gestion — bref, les ONG apprennent, elles aussi, à se prendre en charge vis-à-vis de leurs membres et des bailleurs. C'est ainsi que les relations à long terme permettent aux acteurs du Nord comme aux acteurs du Sud d'atteindre leurs objectifs propres, tout en garantissant qu'ils demeurent imputables face aux donneurs et aux groupes de base.

En outre, notre recherche nous a permis d'identifier une influence importante de la part des groupes de base sur les ONG. Qualifiés souvent de *bénéficiaires* des programmes de développement, les groupes de base sont représentés comme étant pauvres et vulnérables — bref, des victimes. Même si notre recherche confirme la vulnérabilité sociale et économique des groupes de base, il n'en reste pas moins que nous avons découvert qu'ils ne sont tout de même pas dépourvus de pouvoir. En premier lieu, ils sont la raison d'être des ONG. Ils se mobilisent autour d'un projet partagé ou d'une activité socioéconomique et participent aux assemblées de consultation, d'évaluation et de planification : en d'autres mots, en participant à toutes les étapes du développement, ils sont loin d'être les bénéficiaires *passifs* des programmes de développement.

En second lieu, les groupes de base représentent aussi une source de pouvoir très importante pour les ONG. Afin d'établir des relations à long terme avec les bailleurs de fonds, les ONG doivent démontrer qu'elles ont un ancrage solide dans leur milieu, c'est-à-dire qu'elles connaissent la situation socioéconomique des groupes de base, leurs besoins, leurs priorités et leurs projets, et qu'elles y apportent une solution durable. C'est la relation privilégiée que les ONG développent avec les groupes de base qui renforce leur imputabilité et leur connaissance du terrain, deux pouvoirs importants qu'elles utilisent vis-à-vis des bailleurs de fonds.

Enfin, le rôle des groupes de base peut être très important pour les ONG, au point de fragiliser ou de renforcer la situation d'une ONG auprès des bailleurs. En effet, lorsque les groupes de base ne répondent guère aux activités des ONG, l'ancrage de ces dernières dans le milieu est fragilisé, ce qui n'aide pas l'ONG à justifier son travail auprès des bailleurs : elle manque de crédibilité. Par contre, si les groupes de base s'impliquent davantage dans les activités proposées par l'ONG, cela augmente les possibilités de celle-ci d'atteindre les résultats attendus par les bailleurs et d'accroître ses possibilités d'accéder à d'autres formes de financement. Ainsi, dans la mesure où les ONG sont bien ancrées dans leur milieu et adoptent les mécanismes de gouvernance nécessaires pour maintenir cet ancrage, il leur est possible d'établir des relations à long terme avec des bailleurs de fonds avec qui elles peuvent partager une vision et une mission clairement identifiées. La relation des ONG avec les groupes de base est, dans ce cas, garante à la fois de l'ancrage des ONG et de la pertinence de leurs programmes. C'est ainsi que les groupes de base donnent aux ONG leurs pouvoirs, voir les légitimités morale et pragmatique.

Ainsi, les groupes de base représentent ni plus ni moins un passeport pour les ONG, leur permettant de construire de véritables relations de partenariat, tel que nous pourrons le constater dans le prochain et dernier chapitre.

Chapitre VI

LES RAPPORTS DE POUVOIR NORD-SUD et LES RELATIONS DE PARTENARIAT

Nous poursuivons notre analyse dans ce chapitre en répondant aux deux questions suivantes : **quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ?** et **comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ?** Pour ce faire, nous nous attarderons dans un premier temps à la conception des relations de partenariat selon les acteurs. Nous présenterons la façon dont les acteurs du Nord et du Sud interprètent et définissent leurs relations dans le secteur de la coopération internationale.

Dans un deuxième temps, nous présenterons les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud. Cela nous aidera à mieux comprendre quelle est, selon les acteurs, la conception des rapports de pouvoir qui structurent leurs relations, et, par la suite, nous nous pencherons spécifiquement sur la reproduction des rapports de pouvoir Nord-Sud au sein de leurs relations Nord-Sud. Nous présenterons alors le point de vue des acteurs du Nord et des acteurs du Sud, c'est-à-dire leurs pratiques et leurs expériences de la coopération internationale.

Enfin, nous concluons ce chapitre par une analyse de la construction des relations de partenariat par les acteurs du Nord et du Sud dans le secteur de la coopération internationale et dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux. Nous espérons ainsi répondre à la question principale qui a guidé notre recherche.

6.1 Les relations de partenariat selon les acteurs de la coopération internationale

Lorsque nous avons rencontré les acteurs du Nord, ils nous ont parlé de leurs *partenaires* du Sud, tandis que les acteurs du Sud, eux, nous ont plutôt parlé des acteurs du Nord à titre de *camarades*, d'*alliés* et d'*amis*[43]. Nous avons constaté que l'expérience de partenariat des acteurs de la coopération internationale dépasse largement les définitions techniques faisant référence à une nouvelle forme de coordination de l'activité socioéconomique. L'expérience de partenariat de nos répondants en est une de rapports de pouvoir mais aussi — et surtout — de solidarité. Voilà pourquoi le partenariat se trouve au cœur des paradoxes des relations Nord-Sud.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons comment les acteurs s'expliquent la notion de partenariat. D'abord, nous présenterons les concepts que les acteurs du Nord ont utilisé pour définir le partenariat, puis les concepts utilisés par les acteurs du Sud. À la fin de cette section, nous aurons compris ce que la relation de partenariat signifie pour les acteurs du Nord et du Sud, ce qui nous aidera à mieux répondre à la question suivante : comment ces acteurs construisent-ils leurs relations de partenariat dans le cadre de la coopération internationale ?

[43] En Amérique latine, il n'existe pas d'équivalent linguistique au mot « partenaire ».

6.1.1 Le partenariat selon les acteurs du Nord

Selon nos données, l'un des aspects fondamentaux des relations de partenariat est l'engagement des parties à travailler ensemble à long terme. L'autre aspect fondamental d'une définition de partenariat semble être le partage de la vision. Les acteurs ont aussi décrit le partenariat en fait de transparence et de respect mutuel, ainsi que d'autonomie et de solidarité.

Ces concepts peuvent être analysés en fonction d'un réseau conceptuel contenant, premièrement, les concepts qui caractérisent le partenariat sont le long terme et la complémentarité. Par la suite, les concepts qui s'avèrent être deux moyens importants pour construire une telle relation sont l'imputabilité et le respect de l'autre. Et, enfin, les concepts qui représentent les résultats d'un partenariat : l'autonomie et la solidarité. Nous présentons ces concepts dans le tableau 6.1; les réseaux conceptuels sur le partenariat dans le cas de l'OCI1 et de l'OCI2 sont présentés respectivement aux figures 6.1 et 6.2. Examinons en détail comment les répondants de l'OCI1 et de l'OCI2 expliquent le partenariat.

Tableau 6.1 Le réseau conceptuel du partenariat selon les acteurs du Nord

	Fréquences ➔	OCI1	OCI2
Relations entre les concepts ➔	Notion de partenariat	56	63
Caractéristiques	Long terme	7	9
	Complémentarité/partage de la vision	6	7
Moyens pour construire les relations	Transparence	22	13
	Respect de l'autre	5	8
Résultats attendus de la relation	Autonomie	13	6
	Solidarité	6	6

Premièrement, l'OCI1 voit le long terme et le partage de la vision comme deux éléments indispensables et indissociables à la construction d'une relation de partenariat :

> On parle assez souvent […] de protocoles d'entente, mais ce n'est pas cela qui définit le partenariat. Le partenariat est davantage vu comme cette alliance politique par rapport à des objectifs et des orientations stratégiques à long terme (OCI1Chp, 4 : 11).

> Une des premières caractéristiques, si tu regardes le matériel qu'on a sur le partenariat, c'est qu'une relation de partenariat se bâtit dans le temps. Ce n'est pas parce qu'on vient de signer un accord qu'on est réellement des partenaires. Cela suppose de se reconnaître mutuellement comme acteurs sociaux (OCI1Chp, 4 : 15).

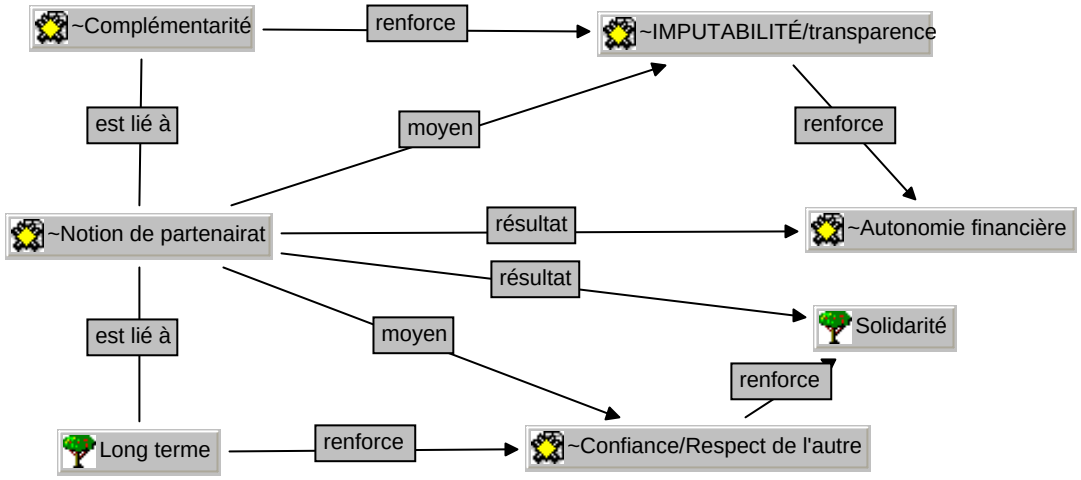


Figure 6.1 Le réseau conceptuel du partenariat dans le cas de l'OCI1

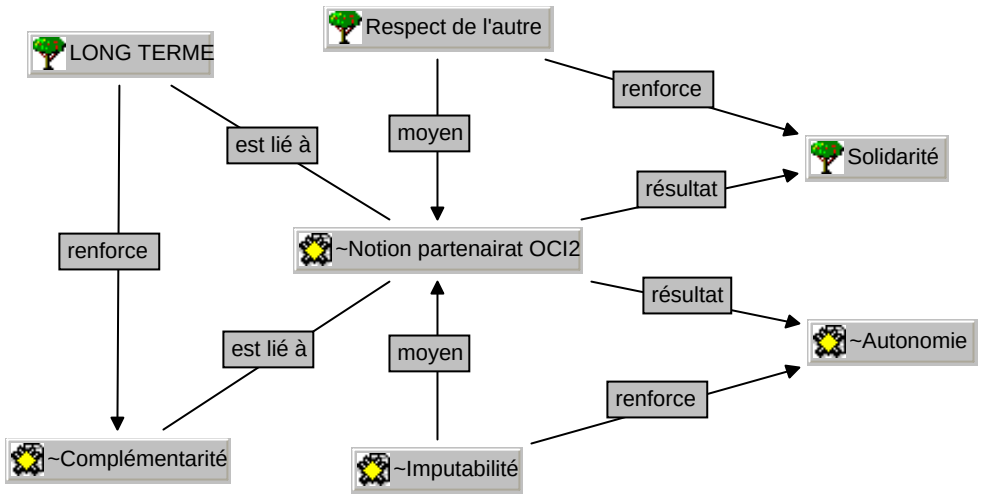


Figure 6.2 Le réseau conceptuel du partenariat dans le cas de l'OCI2

Dans le cas de l'OCI2, le long terme est essentiel afin d'assurer une prise en charge du développement coopératif par les coopérateurs du Sud. Les coopératives du Québec ont été créées depuis plus d'un siècle et leur histoire constitue l'école du développement coopératif que l'OCI2 traduit dans son paradigme du développement :

> [Le développement coopératif] est un processus à très long terme. Les coopératives d'ici ont commencé au début du [XX^{e}] siècle. Il faut donc se donner du temps ! Il y a sept principes coopératifs [...], mais il ne faut pas aller [chez les partenaires du Sud] avec l'idée que, d'ici un an, ces principes seront appliqués et seront traduits dans leurs opérations. Non, ça va prendre dans certains cas cinq ans, dans d'autres cas dix ans, dans d'autres trente ans. Il faut qu'on accompagne ces processus (OCI2Dp, 2 : 17).

En ce qui a trait au partage du paradigme du développement, cela signifie, dans le cas de l'OCI1, de s'allier à des organisations du Sud qui comportent elles-mêmes une action politique pour le changement social :

> [L'OCI1] se définit moins comme une organisation de développement international et plus comme une organisation de changement social au niveau international […]. Si on prend l'ensemble de nos partenaires, on peut facilement comprendre qu'il s'agit de groupes sociaux qui travaillent dans une perspective de changement social plutôt que dans le développement économique […]. C'est une caractéristique qu'on trouve dans […] l'ensemble de nos relations de partenariat. Il y a un fil conducteur et c'est le changement social (OCI1, 2 : 37).

> Nous-mêmes, on se reconnaît comme un acteur social qui cherche la transformation des structures qui causent le sous-développement. Alors, dans les pays du Sud, les groupes que nous appuyons cherchent aussi, en général, la transformation de la société dans laquelle ils sont, [c'est-à-dire le changement des] structures qui causent le sous-développement. Donc, on est des alliés dans cette lutte (OCI1Chp, 4 : 9).

Selon l'OCI2, le partage de son paradigme du développement signifie d'entreprendre un projet commun, défini conjointement avec les partenaires :

> Ce qu'il faut, c'est s'entendre sur un projet conjoint, qu'on va faire ensemble […]. Il faut qu'ils soient là dès le début, dès la planification, dès l'idée du projet, qu'ils interviennent pour que ça soit leur idée et non pas [seulement] la nôtre […]. Donc, on choisit ensemble les résultats qu'on devra atteindre. Après, c'est beaucoup plus facile […] parce qu'on partage les tâches pour essayer d'atteindre les résultats qu'on s'est donnés (OCI2, 1 : 18).

Dans ce cas, le partenariat signifie deux organisations qui poursuivent leurs propres objectifs spécifiques tout en partageant des objectifs communs; elles s'accompagnent et se complètent et assument conjointement les risques et les responsabilités.

Par la suite, l'imputabilité/transparence et le respect de l'autre représentent des moyens pour construire les relations de partenariat. Premièrement, la transparence se situe à la fois dans la gestion des fonds et dans la réponse aux besoins des groupes de base. En effet, dans le cas de l'OCI1 :

> [Nous avons la responsabilité] de travailler avec les partenaires pour [nous] assurer que la qualité des projets soit à la hauteur à la fois des défis et des besoins du terrain. [Nous devons nous assurer] aussi d'une saine gestion des fonds […]. Il y a des moyens que nous employons pour partager cette responsabilité et, si on constate qu'il y a des faiblesses […], on propose des échanges entre organisations semblables pour que l'une puisse apprendre des autres et notre personnel s'implique dans les projets, donne des conseils, organise des stages, etc. Mais bon, si on travaille un an, deux ans, trois ans, et la qualité ne suit pas le développement d'un programme […], nous avons la responsabilité de dire : « Nous ne pouvons plus continuer à vous financer » (OCI1Dd, 2 : 26).

La transparence n'est pas strictement une demande faite par les OCI aux partenaires. Dans le cas de l'OCI1, la transparence suppose aussi de donner aux partenaires l'occasion de

mieux se connaître, entre autres en traduisant et en partageant avec eux les documents qui sustentent les décisions stratégiques de l'organisation :

> Cela suppose de connaître davantage le fonctionnement interne de chacun, de part et d'autre […]. Maintenant, depuis quelques années, on traduit systématiquement notre plan triennal en espagnol pour le partager avec les partenaires. Ils peuvent bien voir quelle est notre mission, nos objectifs, notre cadre logique, les résultats qu'on attend et où est-ce qu'ils sont situés là-dedans […]. Ils ont alors un outil pour nous connaître davantage (OCI1Chp, 4 : 15).

Pour l'OCI2, l'imputabilité/transparence représente une relation de confiance et de communication fluide entre les parties :

> Je dirais que le partenaire est celui qui apprend à bien communiquer ses besoins, mais il faut qu'il y ait une relation de transparence, de confiance […]. Cela arrive que le partenaire du Sud prenne le téléphone et me dise : « On a signé un accord de 8 000 dollars pour qu'on puisse acheter un projecteur et une télévision. Enfin, ce serait mieux qu'on embauche un dessinateur qui va faire des dessins sur le fonctionnement d'une coopérative et qui va présenter ça aux gens. Je peux embaucher cette personne plutôt qu'acheter les équipements ? » Tu vois, c'est une relation de partenariat, de confiance, de transparence, plutôt que d'être obligé d'acheter cet équipement-là alors que ce n'est pas ce dont il a besoin. Ou le faire sans me le dire, puis essayer de cacher la dépense. J'haïs ça, parce que, […] la journée que je vais le découvrir […], la relation de partenariat à long terme [sera brouillée] (OCI2Dr, 3 : 30-31).

En ce qui a trait au sentiment de respect pour les partenaires (l'autre moyen de construire un partenariat), ce respect se réfère à leurs approches, à leurs analyses de conjoncture et à leur engagement envers les groupes de base dans des contextes souvent adverses à leurs objectifs :

> [L'OCI1] est une des [rares organisations] à avoir une sensibilité, un respect pour l'autre. L'idée, ce n'est pas d'arriver avec une idée préconçue de comment on doit faire le développement. Il y a quelque chose que j'ai retenu de mes expériences passées, c'est qu'il n'y a pas de recettes pour comment faire […]. Tu n'as pas deux communautés qui peuvent penser de la même façon. Il faut toujours être à l'écoute, partir de la réalité. Alors ça demande beaucoup d'analyse et beaucoup de respect pour ce que font les autres (OCI1Cr, 3 : 5).

> On le constate dans plusieurs pays maintenant : les ressources nationales sont beaucoup plus fortes qu'elles ne pouvaient l'être il y a dix, vingt, trente ans. Donc, l'expertise canadienne ou occidentale est moins requise. Il faut être capable d'encourager […] une expertise propre à l'intérieur d'une vision propre à ce monde-là […]. On fait la promotion d'un type de coopération, d'un type de développement […], mais [nous devons tenir compte] de gens formés là-bas, pour qu'ils amènent [à la conception des projets] leurs bagages culturels et leurs perceptions des enjeux de développement de leurs pays (OCI2ChP1, 4 : 37).

Les autres aspects importants d'une relation partenariale sont ses résultats, soit l'autonomie et la solidarité. Pour l'OCI1, l'autonomie signifie d'encourager l'indépendance financière de

ses partenaires, ce qui est le fruit de plusieurs années de partenariat. Ce concept fait d'ailleurs partie du paradigme du développement de l'OCI1. En effet, comme nous l'avons constaté au chapitre IV, l'autonomie financière dont jouit l'OCI1 grâce à ses membres et donateurs lui permet de réaliser sans obstacle ses activités de plaidoyer pour la justice sociale au Canada et ailleurs dans le monde, de sorte que, en accord avec son paradigme du développement, l'OCI1 encourage l'autonomie financière auprès de ses partenaires de façon à ce qu'ils jouissent eux aussi de l'autonomie politique dont ils ont besoin pour mettre en œuvre leurs stratégies sociopolitiques :

> Pour moi, ce n'est pas important que le budget de [l'OCI1] qui, à l'heure actuelle, est de 25 millions de dollars par année […], soit demain matin de 75 millions […]. Je suis satisfait du travail de mes employés […] si on réussit à habiliter les organismes partenaires à aller chercher l'argent pour eux-mêmes […]. Si je suis capable d'aider [un partenaire] à proposer un projet, pis qu'ils obtiennent 500 000 dollars de plus par année pour faire ce qu'ils font, pour moi, c'est une bonne approche. Et ça, je pense que [l'OCI1] a cette liberté-là que d'autres organismes n'ont pas — à cause [de nos] financements importants, autonomes, qui viennent de donateurs (OCI1Dg, 1 : 33).

Dans le cas de l'OCI2, comme nous l'avons vu, l'autonomie fait partie des principes coopératifs qui sont au cœur de son paradigme du développement. Ainsi, ils encouragent l'autonomie chez les partenaires, spécialement dans le processus de prise de décisions. C'est en visant sur l'autonomie politique de ses partenaires que l'OCI2 s'assure de leur léguer la possibilité d'atteindre leurs objectifs socioéconomiques et, ultimement, de réussir la prise en charge des coopératives de base :

> Les partenaires que tu appuies, qu'est-ce que tu fais ? Tu leur donnes de l'appui, des conseils. Tu leur donnes accès à la formation, à des ressources. Mais c'est eux qui doivent, dès le début, prendre leurs propres décisions. [Il faut] qu'ils soient autonomes. Ce respect de l'autonomie fait toute la différence dans l'approche, parce que tu as un respect que tu n'as pas du tout lorsque tu vas dire à l'autre quoi faire […]. Pis le partenariat qu'on va avoir doit compléter nos forces pour qu'ils réussissent à aller de l'avant. L'objectif ultime, c'est [eux] (OCI2, 1 : 9-16).

Enfin, et surtout, la solidarité (second résultat des relations partenariales) représente pour les acteurs du Nord une phase ultérieure du partenariat. Tant les répondants de l'OCI1 que de l'OCI2 expliquent le concept de la solidarité en parlant de soutien et de participation des partenaires du Sud aux programmes d'éducation en matière de développement au Canada :

> Quand on a une relation de longue date et les partenaires ont des capacités qu'ils peuvent nous fournir dans les campagnes [d'éducation] ici, au Canada, je vais leur écrire et je vais leur demander : « Avez-vous des choses à nous fournir ? Avez-vous des suggestions d'actions ? Avez-vous un invité qui pourrait venir ? ». Alors ça, c'est un autre stade de la relation, parce qu'on va développer une collaboration à un niveau plus politique (OCI1Chp, 4 : 15).

> C'est très enrichissant de rencontrer des gens qui viennent d'ailleurs pis qui ont la volonté d'aider leur communauté pis d'améliorer les conditions de vie de leur village […]. Ça m'aide à mieux comprendre ce que je fais ici, en tout cas (OCI2Cp1, 5 : 16).

> J'ai senti [le respect] de nos membres pour le dévouement [des partenaires] […]. [Notre partenaire] nous expliquait que sa coopérative, comme tout organisme à but non lucratif, s'implique localement et soutient un programme d'artisanat pour les femmes, et […] [a] développé un programme environnemental [pour] les enfants dans les écoles. J'ai senti que nos membres avaient été émerveillés de ça (OCI2Cp1, 5 : 21).

En outre, la solidarité s'explique aussi comme un support moral des partenaires envers les OCI. Il s'agit d'une relation qui se construit au-delà des considérations financières, sur une base de complicité entre les acteurs du Nord et du Sud, et qui se développe au cours des années :

> Quand nos objectifs coïncident, ça ne prend pas de temps pour se reconnaître. Comme ce groupe-là, malgré qu'on ne le finance plus, (il a collaboré à la campagne sur les OGM). On pourrait dire que c'est un partenaire, tu vois, même s'il n'y a plus de relation financière. La relation financière, c'est une chose; la relation de partenariat, pour moi, c'est autre chose. C'est très différent. C'est une relation de solidarité. [Le partenariat] est vraiment un lien de solidarité par rapport à une cause commune (OCI1Chp, 4 : 24).

> On va ensemble. On va cheminer ensemble, puis on assume tous les deux les risques de ce cheminement, de ce partenariat […]. Cela ne veut pas dire qu'on ne se fixe pas de résultats, cela signifie […] qu'en cours de route, il se peut très bien qu'on n'atteigne pas ces résultats. Alors j'aimerais que, lorsqu'on arrive là, tu ne me laisses pas tomber (OCI2Dp, 2 : 61).

La solidarité se manifeste aussi sous forme de gestes humanitaires, particulièrement au moment de désastres naturels, comme ceux qui ont affecté la région de l'Amérique centrale dont l'ouragan Mitch en 1996-1997 : « On avait des projets avec certains groupes qui fonctionnaient plus ou moins bien, puis Mitch a frappé. Alors ça été davantage un sentiment de solidarité qui nous a rapproché, parce qu'il fallait reconstruire » (OCI2ChP1, 4 : 36).

Ainsi, le partenariat, selon l'expérience des acteurs du Nord, se caractérise par le long terme et le partage du paradigme du développement. Pour l'OCI1, cela signifie de se reconnaître mutuellement comme étant des acteurs de changement social et de partager non seulement une stratégie politique mais aussi une proposition de développement en tenant compte des populations de base. Pour l'OCI2, le partenariat représente plutôt le partage des responsabilités et des risques inhérents à l'entreprise d'un projet commun, où les deux parties ont leurs propres objectifs mais visent le même but, soit le développement coopératif.

Certes, selon les représentations du partenariat dans le cas des répondants du Nord, les relations partenariales se construisent sur la base de la transparence et du respect de l'autre. La transparence rappelle ici l'imputabilité exigée des OCI par les acteurs dominants de leur propre environnement sociopolitique, raison pour laquelle les OCI l'exigent à leur tour de leurs partenaires. L'imputabilité équivaut, à la base, à une relation de confiance et d'échange de l'information fluide et opportune de la part des ONG, en ce qui a trait au développement de projets et à la gestion du financement. De leur part, les OCI adoptent un certain niveau de transparence envers leurs partenaires, entre autres par le partage de renseignements sur les politiques de développement, les priorités régionales et le budget. Quant au respect de l'autre, il s'agit d'un moyen qui distingue clairement une relation à long terme d'une relation de courte durée, selon l'expérience des OCI. En effet, c'est au fil des ans que les acteurs ont

l'occasion de se connaître, d'apprendre les uns des autres et de respecter les approches de chacun.

Enfin, l'autonomie et la solidarité sont, à notre avis, des représentations des résultats de la relation de partenariat. Il s'agit de résultats étroitement liés au paradigme des OCI. En premier lieu, l'autonomie est un élément important dans l'atteinte de l'objectif ultime des OCI, soit la prise en charge des populations par elles-mêmes. Sans autonomie politique et économique, il n'y a guère de prise en charge. D'autre part, la solidarité représente le résultat de plusieurs années de coopération et de partage de connaissances, d'approches et de méthodes de travail. Concrètement, la solidarité représente la relation personnelle, voire même la complicité, qui se crée entre les acteurs du Nord et du Sud au cours des années. Pour certains acteurs du Nord, la solidarité soude les liens d'un partenariat au point que, sans solidarité, il n'y a plus qu'une simple relation d'aide financière.

6.1.2 Le partenariat selon les acteurs du Sud

Dans l'expérience des 1P et des 2P, le long terme et le partage de la vision (la complémentarité) se trouvent au cœur des relations de partenariat. Les acteurs du Sud ont aussi mentionné la connaissance du terrain et l'apprentissage, ainsi que l'imputabilité et la confiance/respect de l'autre. Ici, comme dans la section précédente, nous présenterons ces concepts en fonction de leurs relations avec la catégorie principale, soit la notion de partenariat selon les acteurs du Sud. Ainsi, les concepts qui caractérisent le partenariat dans ce cas sont : le long terme et la complémentarité, ainsi que la contextualisation et l'apprentissage (seulement dans le cas des 2P). Ensuite, les concepts représentant les moyens de construire une relation partenariale sont l'imputabilité et la confiance/respect de l'autre. Nous présentons les relations entre les concepts dans le tableau 6.2 et le réseau conceptuel de la notion de partenariat des 1P et des 2P aux figures 6.3 et 6.4 respectivement.

Tableau 6.2 Les représentations du partenariat selon les acteurs du Sud

	Fréquences ➔	1P	2P
Relations entre les concepts ⬇	Catégorie : notion de partenariat	16	11
Caractéristiques	Long terme	9	6
	Complémentarité/partage de la vision	34	
	Contextualisation/ connaissance du terrain	48	22
	Apprentissage		14
Moyens	Imputabilité/transparence	20	10
	Confiance/respect de l'autre	7	6

Dans ce cas-ci, l'approche à long terme représente l'une des caractéristiques importantes d'une relation partenariale et elle est étroitement liée aux trois autres caractéristiques *sine qua non* du partenariat. En effet, le long terme, comme nous l'avons vu au chapitre V, permet aux acteurs du Sud de montrer aux OCI et de partager avec elles leur vision du développement, leurs relations avec les groupes de base et, surtout, le contexte dans lequel ils développent leurs projets. Lorsqu'une relation avec une OCI permet la mise en œuvre de projets définis en concertation avec les groupes de base et en tenant compte du contexte (c'est-à-dire de la contextualisation) ainsi que de l'acquisition de nouvelles connaissances (c'est-à-dire de l'apprentissage) applicables à la fois sur le terrain et à l'occasion de la

proposition de nouveaux projets, les acteurs du Sud reconnaissent qu'il s'agit d'une relation partenariale ou, dans leurs propres mots, d'une relation « entre amis ».

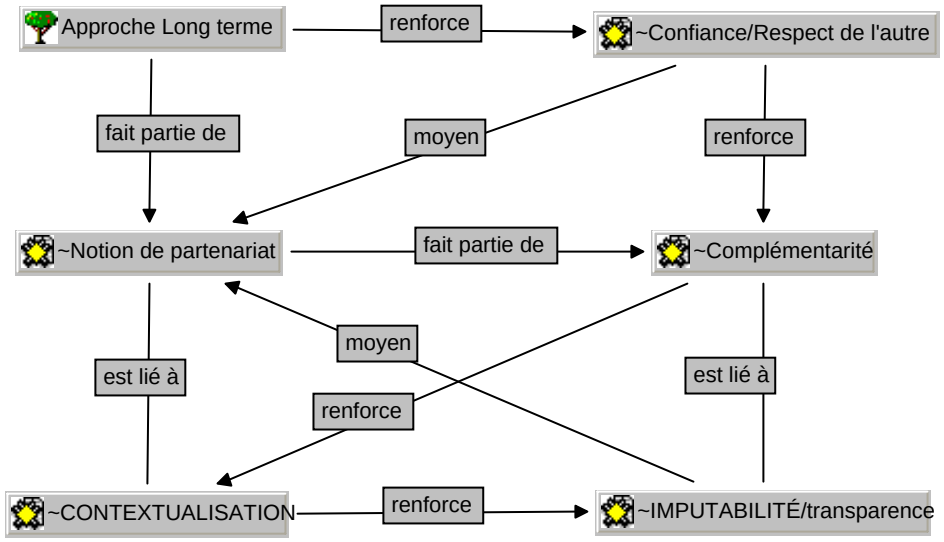


Figure 6.3 Le réseau conceptuel de la notion de partenariat dans le cas des 1P

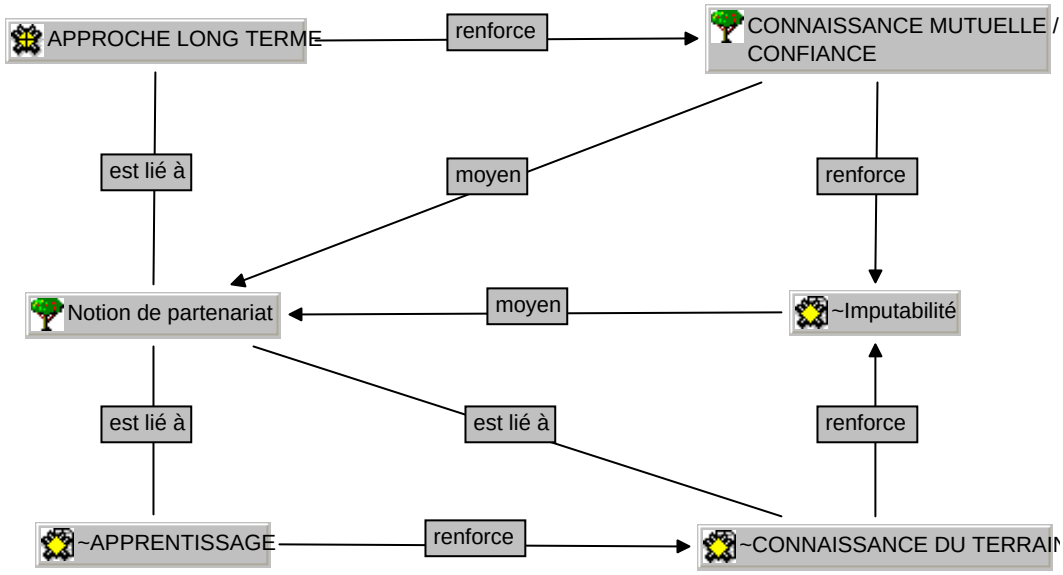


Figure 6.4 Le réseau conceptuel de la notion de partenariat dans le cas des 2P

Concrètement, l'approche à long terme représente le partage d'une vision avec les OCI et l'identification d'objectifs communs :

> Je croix que nous sommes chanceux parce que nous avons une coopération [avec nos bailleurs,] avec qui nous coïncidons politiquement. Nous ne

> générons pas des projets comme une usine pour avoir du financement. Nous avons une vision stratégique de ce que nous voulons construire, nous fixons nos objectifs et ils sont « négociés », entre guillemets, avec les bailleurs. On peut dire qu'on « négocie » pour le dire d'une façon formelle mais, à notre avis, il s'agit plutôt d'un partage des visions avec des gens du premier monde […]. Il y a une coïncidence de visions et ils sont prêts à nous financer (1P1ChP, 7 : 28).
>
> [Les bailleurs], ce sont des organisations avec lesquelles nous nous retrouvons dans la même lutte. Les bailleurs, eux-mêmes se joignent aux luttes semblables dans leurs pays. Ils prennent position, ils écrivent à leur gouvernement, ils dénoncent des choses aussi (1P3ChP, 9 : 12).

Le long terme dans le cas des 2P représente l'identification d'objectifs communs :

> Nous arrivons à un accord, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas d'égarements […]. Certes, nous pouvons toujours nous en sortir parce qu'à travers ces expériences, nous arrivons toujours à une entente. En fait, nous devons arriver à un terrain commun, parce que sinon, nous ne pouvons pas avancer ensemble […]. C'est ainsi que nous avançons (2P1Dd 9 : 43).

Pour les 2P, la connaissance du terrain va de pair avec la contextualisation des projets pour les 1P. En tant que caractéristiques du partenariat, ces concepts représentent la reconnaissance et le respect des OCI envers les processus entamés par les ONG afin de répondre aux besoins spécifiques de leurs groupes membres et de leurs groupes de base. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, ce processus permet aussi aux ONG de tenir compte des aspects politiques, socioculturels et économiques du contexte :

> Alors, la coopération se réalise à partir d'un programme de travail, notre relation n'est pas basée sur la présentation de petits projets isolés. Les bailleurs qui nous appuient connaissent notre programme de travail, notre vision et notre méthodologie. Nous avons un seul programme de travail composé de différentes interventions (1P1Dg, 6 : 16).
>
> Lorsqu'un de nos bailleurs de fonds s'est retiré, la chargée de programmes de [l'OCI1] nous a dit : « Si vous avez besoin de changer l'orientation du projet que nous finançons présentement parce que vous n'aurez pas plus de financement pour d'autres choses, tu me le dis. Il nous faut un petit mot seulement. Vous pourriez mieux planifier vos travaux » […]. Je n'avais même pas pensé à cela ! Tu vois, [l'OCI1] suit de prêt notre processus sans être interventionnistes. Ils sont proches et complices (1P2Dg, 8 : 42).

Dans le cas des 2P, la relation de partenariat avec les OCI suppose aussi un processus d'apprentissage qui renforce leur expertise tant dans le travail sur le terrain auprès des coopératives de base que dans l'élaboration de nouvelles propositions aux OCI :

> La relation de longue date aide beaucoup, surtout au niveau technique, parce que les expériences et les apprentissages dans le travail conjoint sont des *inputs* [que nous utilisons] dans le cadre de la formulation et de la négociation de nouveaux projets. Alors, [le long terme] a sa valeur au-delà des échanges techniques. Par ailleurs, la connaissance mutuelle facilite aussi — et facilitera davantage — le développement de projets […] parce qu'il y a un lien de confiance étroit qui existe entre nous (2P2Dd1, 11 : 16).

Quant à l'imputabilité et à la confiance, ces concepts représentent des moyens pour les 1P et les 2P pour construire des relations de partenariat avec les OCI. Tel que nous l'avons mentionné dans le chapitre V, les acteurs du Sud comprennent que les OCI sont imputables vis-à-vis de leurs propres bailleurs gouvernementaux, donateurs et membres, de sorte que la transparence signifie ici une contribution à l'imputabilité des OCI au Nord.

> Nous apprécions beaucoup ceux qui nous appuient parce que nous savons qu'il n'est pas facile d'expliquer le processus que nous avons vécu au Guatemala. Nous sommes très reconnaissants parce qu'il y a de moins en moins de bailleurs […]. Nous [leur] répondons tous quand même, indépendamment de la relation proche ou distante que nous ayons avec eux. Nous répondons pareil (1P1Dg, 6 : 44).

> Les exigences quant à l'imputabilité, je pense qu'il y en aura toujours et elles devraient toujours exister. Dans la mesure où elles restent dans le cadre d'une demande raisonnable, [les exigences] seront respectées, elles seront toujours tolérées, pour le dire d'une certaine façon […], par la fédération (2P2Dd1, 11 : 38).

Par ailleurs, l'imputabilité peut aussi être interprétée par les acteurs du Sud comme une question de solidarité envers les OCI :

> Ceux qui nous financent sont nos camarades […] et ils doivent aussi rendre de plus en plus de comptes, ils se font contrôler de plus en plus. Alors, nous devons […] leur [être solidaire] en ayant une gestion de qualité et une gestion transparente (1P1Dg, 6 : 37).

Enfin, la confiance représente un moyen important dans la construction d'une relation saine, surtout si l'on tient compte du contexte sociopolitique guatémaltèque où le personnel des ONG et des groupes de base ont souvent travaillé en clandestinité.

> Ce sont les bailleurs qui se sont intéressés […]. Nous avons appris qu'il y avait des bailleurs qui appuyaient des luttes comme la nôtre. Mais, comme il n'y en a pas beaucoup […], il nous a fallu surtout beaucoup de confiance pour commencer à travailler avec eux (1P3ChP, 9 : 8).

D'autre part, il faut aussi tenir compte du fait que le financement actuel de la coopération internationale est volatile, instable et incertain. L'on y trouve majoritairement du financement à court terme ou des OCI qui exécutent des programmes de développement sans égard envers les initiatives locales. La confiance est donc un moyen qui renforce les caractéristiques d'une relation de partenariat avec les OCI : « [La relation à long terme] a sa valeur au-delà des échanges techniques […], parce qu'il y a un lien étroit de confiance qui s'est créé entre nous » (2P2Dd1, 11 : 16).

Enfin, et surtout, le lien de confiance permet aux ONG de mieux répondre à la fois aux exigences d'imputabilité de la part des OCI et aux objectifs définis avec leurs groupes de base :

> Normalement, les relations que nous avons nous laissent travailler sur le terrain. Nous préparons des rapports intérimaires en fonction des déboursements, mais ce sont des relations d'une grande confiance car elles nous permettent de dédier 60 % du temps à l'exécution des projets. Les rapports intérimaires et le rapport final accompagné d'une vérification ne nous posent pas vraiment de problèmes (1P1ChP, 7 : 41).

En résumé, les acteurs du Sud partagent avec ceux du Nord plusieurs représentations des relations de partenariat. Les caractéristiques, par exemple, sont partagées en ce qui a trait au long terme et au partage de la vision. Toutefois, les 2P ont ajouté aux caractéristiques d'une relation partenariale, les « apprentissages » acquis dans le travail avec différents bailleurs, lesquels leur sont très utiles non seulement dans leur travail sur le terrain mais aussi, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, auprès de leurs bailleurs puisque ces apprentissages alimentent leur réponse aux bailleurs. Dans les deux cas, les 1P et les 2P caractérisent les partenariats comme étant des relations qui leur permettent d'abord de respecter leur paradigme du développement et de partager leur vision avec les bailleurs. Dans cette optique, et en tenant compte de leur relation privilégiée avec les groupes de base, les ONG envisagent le partenariat comme une relation qui respecte, d'une part, les besoins des groupes de base et, d'autre part, l'ancrage des projets dans le contexte sociopolitique local.

De plus, selon l'expérience des ONG, l'imputabilité et la confiance représentent deux moyens pour construire et pour maintenir une relation partenariale. D'une part, l'imputabilité est l'un des moyens utilisés par les ONG pour reconnaître la générosité des OCI, de leurs membres et de leurs donateurs ainsi que pour manifester leur solidarité envers les groupes de base. La confiance représente le second moyen utilisé pour construire le partenariat, particulièrement dans un contexte où les ONG demandent de leurs bailleurs qu'ils reconnaissent et qu'ils respectent davantage leurs liens avec les groupes de base, leurs approches pour répondre aux besoins de ceux-ci et, surtout, leur capacité à mettre en œuvre de façon professionnelle et transparente un projet de développement.

Conclusion : Nous avons identifié une notion de partenariat ayant plusieurs composants communs selon les acteurs du Nord et du Sud. Tout d'abord, pour tous les acteurs de la coopération internationale, la relation à long terme et le partage d'une vision commune du développement se trouvent au cœur de la relation partenariale.

Les acteurs du Sud ajoutent également à cette définition deux caractéristiques supplémentaires, soit la contextualisation et l'apprentissage. Ces caractéristiques renvoient à l'engagement et à la relation privilégiée des ONG et des groupes de base. Elles font référence à l'importance que les ONG accordent à la fois à leur raison d'être et à leur vision du développement. Il est clair que les relations de partenariat avec les OCI représentent pour les acteurs du Sud un moyen important d'atteindre leurs objectifs.

De plus, l'imputabilité et le respect de l'autre représentent également deux moyens pour construire des relations de partenariat. D'une part, l'imputabilité fait appel à la transparence dans la gestion des dons, expression du souci des acteurs du Nord et du Sud à rendre des comptes aux acteurs dominants de leur environnement sociopolitique respectif. Par ailleurs, en ce qui a trait à la confiance et au respect de l'autre, il s'agit de deux aspects essentiellement interpersonnels mais indispensables à la construction d'un partenariat véritable.

Enfin, l'autonomie et la solidarité représentent pour les acteurs du Nord les résultats d'une relation de partenariat. En effet, l'autonomie des partenaires par rapport au financement des OCI signifie que le travail de celles-ci est accompli : l'un des objectifs dans leur paradigme du développement est atteint, en ce sens que les partenaires ne dépendent plus du financement de la coopération internationale. Par ailleurs, la solidarité est aussi un résultat en ce sens

qu'elle transcende la relation financière. Il s'agit d'une relation aussi humanitaire que collégiale, s'exprimant par un échange d'expériences et de connaissances.

Nous n'avons pas identifié de « résultats » de la relation de partenariat dans les représentations des acteurs du Sud du partenariat. Nous avons constaté, par contre, que la solidarité est étroitement liée à une question d'imputabilité, voire à une façon de remercier les OCI et de reconnaître leur complicité, tandis que l'autonomie, elle, est plutôt liée aux résultats attendus par rapport aux groupes de base. La prise en charge des groupes par eux-mêmes représente, en effet, l'atteinte de l'un des objectifs de développement selon les ONG.

En outre, ni les acteurs du Nord ni ceux du Sud n'ont fait mention de rapports de pouvoir lorsqu'ils ont parlé de leurs relations de partenariat. À notre avis, il ne s'agit pas d'un oubli, comme nous pourrons le constater dans les pages qui suivent, mais plutôt d'une reconnaissance tacite que les rapports de pouvoir existent, qu'ils ont même un effet structurant sur les relations de partenariat, mais qu'ils sont, jusqu'à un certain point, hors de leur contrôle.

Nous examinerons maintenant la manière dont les acteurs du Nord et du Sud conjuguent partenariat avec les rapports de pouvoir, autrement dit : comment les rapports de pouvoir Nord-Sud sont-ils reproduits (par les acteurs du Nord et du Sud) au sein de leurs relations de partenariat ?

6.2 L'inégalité du pouvoir Nord-Sud et les relations de partenariat

Tout d'abord, nous tenons à rappeler brièvement que la coopération internationale existe dans les pays du Nord depuis plus de trente ans. Diverses institutions multilatérales internationales ont été créées afin de canaliser la coopération du Nord vers le Sud en fonction de différentes perspectives[44]. En outre, les gouvernements des pays du Nord, comme c'est le cas du Canada, acheminent de l'aide au développement par l'entremise de leurs agences gouvernementales, comme par exemple l'Agence canadienne de développement internationale (ACDI), et d'une multitude d'organisations de coopération internationale (OCI).

6.2.1 La perspective des acteurs du Nord

Les OCI de notre étude se sont inscrites dans cette logique d'aide au développement et elles se sont données un paradigme du développement à l'image des valeurs de leurs membres : l'option préférentielle pour les pauvres dans le cas de l'OCI1 et les principes coopératifs, plus spécifiquement l'intercoopération, dans le cas de l'OCI2. Les deux OCI ont été créées dans la foulée de l'optimisme qui caractérisait la coopération internationale dans les années 1960 et 1970 :

> Il faut se replacer dans le contexte : c'était l'âge d'or […]. Quand je suis entré à l'ACDI — au tout début de l'ACDI, en 1971 […] —, je me souviens très

[44] Comme nous l'avons mentionné dans notre premier chapitre, à chaque institution internationale correspond une perspective de développement et des moyens spécifiques. Par exemple, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont une perspective plutôt économique. L'ONU est une institution internationale politique car elle représente les intérêts de tous les pays du monde. Enfin, dans une perspective socioculturelle ou socioéconomique du développement, l'on trouve le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'UNICEF, etc.

> bien… Juste pour te donner une idée du paradigme à l'époque, le monsieur qui m'a engagé m'a dit : « J'espère que tu n'entres pas dans la coopération pour toute ta vie parce que, dans cinq ans, le problème va être réglé » (OCI2Dp, 2 : 1).

Comme nous l'avons vu dans notre premier chapitre, les premières initiatives de coopération internationale étaient entreprises par des *donateurs* du Nord qui arrivaient dans les pays du Sud avec leurs ressources et leur savoir-faire :

> Le Nord avait une position de tout savoir, de tout pouvoir et de tout dicter. Et cela a donné différentes formes d'oppression, de colonialisme, etc. Nous avons fait, dans le Nord, un examen de conscience et nous avons reconnu et accepté que cette position n'était pas constructive et que, au contraire, [elle] était destructive (OCI1Dd, 2 : 30).

Au fil des ans, les acteurs de la coopération internationale ont appris à travailler ensemble et à contribuer chacun à leur façon au développement des populations les plus pauvres des pays du Sud. Ainsi, les donateurs et les bénéficiaires de jadis sont aujourd'hui des collaborateurs et même des partenaires :

> Une relation de partenariat, c'est une relation mature entre deux [parties], dans laquelle chacun des partenaires amène son expérience, sa vision des choses. C'est la rencontre entre ces visions qui permet de construire une vision commune qui engage les deux parties (OCI1Dd, 2 : 30).

Mais le partenariat vu dans une perspective de *compromis* entre les acteurs du Nord et du Sud, tel que nous l'avons exposé au chapitre I, signifie qu'ils ont atteint un accord en ce qui a trait aux objectifs d'un projet commun; toutefois, un tel accord n'élimine pas l'inégalité des rapports de pouvoir entre les acteurs. Il s'agit donc d'un compromis qui englobe l'inégalité des rapports entre les acteurs du Nord et du Sud.

À ce titre, nous avons constaté, d'une part, que les acteurs du Nord reconnaissent aisément les rapports de pouvoir dans leurs relations avec l'ACDI, qui finance entre 40 % et 70 % de leur budget :

> C'est qu'en ce moment, l'ACDI est en train de nous imposer comment gérer [un programme] à la minute. Il n'y a absolument aucune couleur locale possible. Il peut y avoir à peine une couleur de [l'OCI2] […]. Il y a très, très, très peu de place pour se montrer proactif. Enfin, je dis l'ACDI, mais ça pourrait être le cas pour d'autres bailleurs […]. Donc, il a tellement d'obstacles, de critères auxquels on doit répondre, de trucs qu'il faut faire, que ta marge de manœuvre pour penser quelque chose de nouveau et pour l'expérimenter est nulle (OCI2Chp1, 4 : 38).

> C'est beaucoup de travail de persuader nos vis-à-vis à l'ACDI que c'est important, [ce qu'on propose]. Quelquefois, ça tombe bien et, d'autres fois, non. On a présenté une proposition non sollicitée pour la Colombie, ça n'a pas marché […], la même chose pour Haïti […]. Si tu dépends de ça pour survivre… euh bien, je pense qu'on serait mort depuis longtemps, tu sais ! (OCI1Chp, 4 : 61).

D'autre part, nous avons confirmé que les acteurs du Nord ont du mal à reconnaître qu'ils reproduisent l'inégalité des rapports de pouvoir Nord-Sud dans leurs relations de partenariat :

> [ONF[45]] : Est-ce que tu nommerais cette relation tout simplement une relation de pouvoir ?
> [OCI1Cp] : … Je ne sais pas si c'est une relation de pouvoir, mais c'est une relation qui n'est pas égale, ça, c'est sûr. C'est sûr ! (OCI1Cp, 5 : 21).

> [ONF] : Comment fais-tu pour faire abstraction de ta position vis-à-vis de ton partenaire, sachant qu'il n'est pas dans une position d'égalité ?
> [OCI2Dr] : Hum hum… Ça reste le défi (OCI2Dr, 3 : 38).

Il nous faut rappeler que les OCI ont été fondées par des membres, individuels et institutionnels, qui ont reconnu la disparité du développement au Nord et au Sud, et qui ont voulu y apporter une solution à partir d'un paradigme du développement spécifique. Nous pouvons penser que le personnel, les membres et les donateurs qui font partie des OCI reconnaissent, tacitement ou explicitement, l'inégalité des rapports Nord-Sud. En effet, les répondants ont reconnu qu'il existait des rapports de pouvoir au niveau structurant, c'est-à-dire au niveau des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux.

Toutefois, ils reconnaissent avec difficulté qu'ils reproduisent l'inégalité du pouvoir au sein de leurs relations de partenariat, parce que, selon les répondants du Nord, l'inégalité dans les rapports de pouvoir Nord-Sud représente un défi. Et c'est en travaillant avec les acteurs du Sud, en établissant des relations à long terme avec eux, qu'ils espèrent relever ce défi.

6.2.2 La perspective des acteurs du Sud

Les acteurs du Sud, quant à eux, reconnaissent naturellement les rapports de pouvoir Nord-Sud. C'est une donnée pour eux. Plus qu'une reconnaissance, il s'agit d'une expérience de vie pour eux parce que les acteurs du Sud vivent les conséquences de l'inégalité des rapports de pouvoir Nord-Sud dans tous les aspects économiques, sociaux et politiques de leur vie quotidienne. Or, les acteurs du Sud reconnaissent aisément l'inégalité — et même les sources de l'inégalité —, tant dans le contexte international que dans la politique nationale. Par exemple :

> Les politiques néolibérales nous touchent tous d'une façon ou d'une autre. Peut-on ralentir ou arrêter ces politiques ? Cela dépend des organisations, des [OCI] et des ONG. La lutte est à un niveau beaucoup plus haut que les [OCI] et c'est pour cela que c'est très important, le travail qu'elles peuvent faire [au Nord], contre les politiques néolibérales. C'est très important. [L'OCI1 est l'une des rares] qui a une position très claire là-dessus (1P2Dg, 8 : 68).

Ils reconnaissent aussi les rapports de pouvoir au sein de leurs relations avec les OCI parce que, même en faisant abstraction de la coïncidence des stratégies et des projets à long terme, le pouvoir des OCI se fait sentir d'une façon ou d'une autre : « Ce ne sera pas dit de façon directe mais plutôt dans les critères de sélection de projets qu'ils choisissent » (1P3Dd/Dg, 10 : 18), ou encore :

> Nous devons partir du fait que nous ne sommes pas des parties égales. Ça, c'est clair. Parce qu'il y a une partie qui donne des fonds et une autre partie qui reçoit les dons. Même s'il y a une convergence politique ou un projet commun, nous ne sommes pas égaux (1P1Dg, 6 : 40).

[45] Olga Navarro-Flores, l'auteure.

> Le pouvoir qu'ils ont, c'est l'argent. Celui qui a l'argent impose les conditions. Moi, je peux avoir la connaissance technique, mais si je n'ai pas d'argent, je ne peux rien faire (2P1ChP, 10 : 41).

La coopération internationale, telle que vécue par les acteurs du Sud, démontre que les bailleurs peuvent toujours se retirer de la relation à cause d'un manque de fonds ou d'un changement de politiques de développement. Ces décisions sont unilatérales, sauf dans de rares exceptions, et reflètent justement le pouvoir des OCI :

> Nous travaillons avec l'appui des [bailleurs] avec qui nous avons un certain niveau de complicité, un partage de la vision stratégique […]. Toutefois, la différence est là, surtout au moment où [les bailleurs] te disent qu'il n'y a plus d'argent. Ça, c'est un rapport de pouvoir […]. Ils peuvent s'engager à financer nos processus et nous nous engageons à exécuter nos activités mais, au moment où ils n'ont plus de capacité de financement, ou leurs objectifs changent, à quoi ça sert d'avoir une vision commune ? C'est une relation où nous ne sommes pas égaux (1P1ChP, 7 : 39).

Les rapports de pouvoir en coopération internationale sont aussi évidents lorsque les agences internationales exécutent leurs programmes de développement dans les pays du Sud :

> Pour moi, cela fait partie de la relation de pouvoir. [Les bailleurs] pensent qu'ils ont plus de capacité d'exécution que nous et, généralement, ils ne nous font pas facilement confiance avec la gestion des fonds. C'est typique ! Ils pensent qu'une personne européenne ou nord-américaine a plus de capacités [que nous], même si elle n'a pas de diplôme adéquat. J'ai déjà vu un directeur d'un projet de développement de l'Union Européenne qui avait un diplôme en sports ! Pourquoi pas une personne guatémaltèque, avec un diplôme [adéquat], qui, en plus, connaît bien le territoire ? (1P2Dg, 8 : 59).

Les acteurs du Sud composent avec cette réalité parce qu'ils ont besoin de ces ressources pour mettre en œuvre les initiatives de développement avec les groupes de base. À ce titre, un bailleur à court terme, intéressé à financer un projet ponctuel, aidera temporairement une ONG guatémaltèque à sortir d'une impasse financière, tandis qu'un bailleur travaillant de moyen et à long terme aidera une organisation à exécuter plus systématiquement ses projets tels que définis avec ses groupes de base :

> Nous apprécions beaucoup ceux qui nous appuient parce que nous savons qu'il n'est pas facile d'expliquer le processus que nous avons vécu au Guatemala. Nous sommes très reconnaissants parce qu'il y a de moins en moins de bailleurs, en Europe, au Canada ou même aux États-Unis, qui comprennent notre vision […]. Nous [leur] répondons tous quand même, indépendamment de la relation proche ou distante que nous ayons avec eux. Nous répondons pareil (1P1Dg, 6 : 44).

Jusqu'ici, nos résultats sont partiellement conformes à la recherche sur la coopération internationale, en ce sens que les acteurs du Nord ont du mal à reconnaître qu'ils reproduisent l'inégalité des rapports de pouvoir au sein de leurs propres relations de partenariat. Nous avons aussi confirmé que les acteurs du Sud, eux, reconnaissent aisément les rapports de pouvoir, tant au niveau structurant qu'au sein de leurs relations avec les bailleurs de fonds.

Toutefois, notre analyse démontre que, même si l'inégalité dans les rapports Nord-Sud représente un défi pour les acteurs du Nord, il n'en reste pas moins que ceux-ci doivent imposer à leurs partenaires les mêmes exigences que l'ACDI et leurs membres leur imposent. De plus, nous avons aussi constaté que les acteurs du Sud ne sont ni amers lorsqu'ils reconnaissent le pouvoir des bailleurs de fonds, ni naïfs lorsqu'ils reconnaissent la volonté des OCI d'appuyer à long terme les projets de développement.

Ainsi, alors que les acteurs du Sud apprécient les bénéfices des relations à long terme, l'atteinte de leurs objectifs les oblige régulièrement à utiliser du financement à court terme. Même si, dans ces cas, les relations avec les bailleurs sont nettement plus hiérarchiques, il n'en demeure pas moins qu'ils ont recours au financement à court terme comme une stratégie de manière à s'assurer les ressources nécessaires pour faire face aux impasses entre la fin d'une période de financement à long terme et une autre. Cela signifie que, malgré le contexte d'inégalité Nord-Sud, les acteurs du Sud sont capables d'arriver, ponctuellement et à long terme, à une entente avec les acteurs du Nord, qui leur permet d'atteindre leurs objectifs.

Examinons maintenant en détail comment chaque groupe d'acteurs explique la reproduction des rapports de pouvoir au sein de leurs relations de partenariat.

6.3 La reproduction des rapports de pouvoir au sein des relations de partenariat Nord-Sud

Les répondants des OCI ne reconnaissent pas facilement qu'ils reproduisent des rapports de pouvoir vis-à-vis de leurs partenaires dans leurs relations Nord-Sud. Toutefois, comme nous l'avons mentionné au début de ce chapitre, les acteurs du Nord ont hérité de certains pouvoirs de leurs champs institutionnels au Nord. Ce sont, d'une part, des exigences de la part de l'ACDI et de leurs membres, qui se traduisent ensuite en pouvoirs pour les OCI car celles-ci ont vraisemblablement les mêmes exigences auprès de leurs partenaires.

Par ailleurs, les acteurs du Nord ont mentionné avoir adopté des mécanismes pour assouplir leurs exigences vis-à-vis de leurs partenaires. Ces mécanismes peuvent être associés aux paradigmes du développement de chacune des OCI.

6.3.1 L'expérience de l'OCI1

Nous avons divisé le concept expliquant le pouvoir des acteurs du Nord selon l'OCI1 en fonction de trois relations conceptuelles. Mentionnons d'abord le pouvoir lié à l'ACDI, soit la responsabilisation. Vient ensuite le pouvoir lié à la fois à l'ACDI et aux membres, soit l'imputabilité. Et, enfin, viennent les pouvoirs liés exclusivement aux membres, soit la solidarité et la souplesse. Nous présentons ces concepts dans le tableau 6.3 et, à la figure 6.5, le réseau conceptuel du pouvoir de l'OCI1 sur ses partenaires.

Tableau 6.3 Le pouvoir des acteurs du Nord selon l'expérience de l'OCI1

		Fréquences
Relations entre les concepts ↓	Catégorie : pouvoir des acteurs du Nord	31
Pouvoir liés à l'ACDI	Responsabilisation	8
Pouvoir lié à l'ACDI et aux membres	Imputabilité	25
Pouvoirs liés aux membres	Solidarité	9

	Souplesse	13

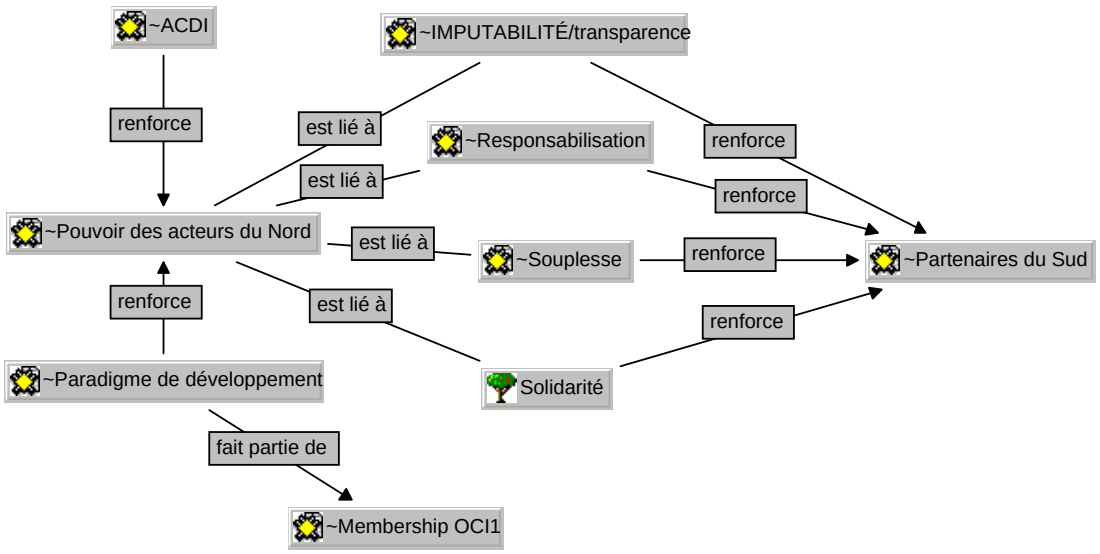


Figure 6.5 Le réseau conceptuel du pouvoir des acteurs du Nord selon l'OCI1

Pour l'OCI1, l'inégalité des rapports de pouvoir dans leurs relations de partenariat s'exprime essentiellement dans la responsabilisation de chaque partie :

> Ce qui est important est de reconnaître cette relation […]. Il nous arrive de parler de nos relations avec nos partenaires dans le Sud comme des relations de partenariat sur une base d'égalité et c'est une erreur. Essentiellement, ce n'est pas vrai et ce n'est pas par manque de volonté de la part de notre personnel, du directeur ou de la structure […]. Ce n'est pas vrai parce qu'elle masque foncièrement les responsabilités différentes que nous avons dans cette relation (OCI1Dd, 2 : 24).

Parmi les responsabilités de l'OCI1, l'on trouve le contrôle de la *qualité* des projets, c'est-à-dire qu'il lui faut s'assurer que ses partenaires se montrent imputables dans la gestion des fonds et dans l'atteinte des objectifs décrits dans le projet :

> [Nous devons] travailler avec les partenaires pour [nous] assurer que la qualité, au sens large du terme, soit à la hauteur à la fois des défis et des besoins du terrain et d'une saine gestion des fonds. C'est une responsabilité qui nous revient et il y a des moyens que nous employons pour la partager [avec nos partenaires]. [Par exemple], si on constate qu'il y a des faiblesses […], on propose des échanges entre organisations semblables pour que l'une puisse apprendre des autres; notre personnel s'implique dans les projets en donnant des conseils, en organisant des stages. On travaille un an, deux ans, trois ans, mais si la qualité ne suit pas le développement d'un programme, nous avons la responsabilité, à un moment donné, de dire : « Nous ne pouvons plus continuer à vous financer » (OCI1Dd, 2 : 26).

Une autre responsabilité de l'OCI1 est la recherche de financement pour ses partenaires :

> La question budgétaire, effectivement, est […] notre responsabilité […]. [Entre autres,] signer le contrat [avec l'ACDI], lever des fonds, avoir de l'argent à la disposition des partenaires […], fournir à la population canadienne et à son gouvernement une garantie de la qualité des programmes qui sont mis en œuvre dans le Sud, garantir que [ces programmes] correspondent aux attentes des donateurs individuels ou des bailleurs officiels. Cette responsabilité est la nôtre. On peut la partager avec les partenaires que nous avons dans le Sud et il y a des façons de la partager. Mais, en bout de ligne, c'est à [l'OCI1] que monsieur ou madame donne de l'argent, basé sur l'hypothèse que [l'OCI1] est capable de bien utiliser cet argent, avec des partenaires de qualité, pour améliorer les conditions de vie dans tel ou tel pays (OCI1Dd, 2 : 25).

Enfin, l'OCI1 doit aussi rendre compte à ses membres et à l'ACDI de la cohérence entre sa programmation et son paradigme du développement, ce qui signifie qu'elle doit accepter ou rejeter une demande de financement provenant d'une organisation du Sud selon des critères clairement établis :

> C'est toujours quelque chose qui intervient dans la relation [de partenariat] parce que, dans le fond, tu as ce pouvoir de dire oui ou non à la demande financière. Mais il y a différentes choses qui contribuent à diluer l'impact de ça. Par exemple, la plupart du temps, on n'est pas le principal ni l'unique bailleur de fonds […]. On considère que c'est un facteur de risque pour les groupes si c'est seulement [l'OCI1] qui les appuie, parce que, le jour où [l'OCI1] ne peut pas les appuyer, qu'est-ce qui arrive ? (OCI1Chp, 4 : 21).

Les répondants de l'OCI1 reconnaissent qu'ils ont certains pouvoirs tout en mentionnant qu'ils utilisent ces pouvoirs avec parcimonie. En effet, l'OCI1 a adopté une série de mécanismes organisationnels qui diluent leur pouvoir dont, par exemple, le financement de montants inférieurs à 100 000 $ et le refus d'être l'unique bailleur d'un partenaire. On peut aussi parler de souplesse dans la gestion de projets et dans la prise de décisions en ce qui a trait à la relation avec les partenaires :

> Dans le fond, on n'est pas un très gros bailleur de fonds […]. Si on avait des projets de 100 000 $ et 200 000 $ régulièrement, ça pourrait signifier quelque chose de plus important comme pouvoir. Mais, en général, nos projets sont de [l'ordre de] 30 000 $, 40 000 $, 50 000 $. Ce montant-là est important pour le groupe, mais ce n'est pas très déterminant. C'est sûr que la relation financière joue mais, au fur et à mesure que se bâtit un autre type de relation, ça joue de moins en moins (OCI1Chp, 4 : 44).

> [Il s'agit] de se demander ensemble qu'est-ce qu'on veut ou peut faire, tenir compte du point de vue [des partenaires] […], donc utiliser [le pouvoir] avec parcimonie […]. Puis on essaie de ne pas concentrer [le pouvoir] sur une personne. Ce ne sont pas les chargés de programmes qui prennent toutes les décisions. Il y a les équipes [de consultation] dans le pays d'Amérique latine […], on a aussi des comités de programmes. Finalement, l'idée c'est de diviser un petit peu tout ce pouvoir, et non pas concentrer ce pouvoir dans la personne, dans un chargé de programme (OCI1Cr, 3 : 50).

Cette souplesse se traduit aussi dans le processus de retrait que l'OCI1 propose aux partenaires lorsqu'elle ne peut plus les financer, au lieu d'arrêter unilatéralement le financement :

> Quand on arrête un financement avec un partenaire, ils savent pourquoi. En général, il y a une discussion avec le partenaire et une période [de retrait] est négociée. On a une façon de faire qui n'est pas commune. [Pour nous,] les partenaires ne sont pas des objets qu'on utilise et puis qu'on rejette (OCI1Cr, 3 : 52).

De plus, la souplesse de l'OCI1 se manifeste aussi dans le rôle du comité de programmes dans le processus de sélection des projets. Comme nous l'avons vu dans le chapitre IV, ce comité est constitué de membres de l'OCI1 et de chargés de programmes. Le comité approuve le financement des projets selon les priorités de développement définies pour la région. Il faut rappeler que les équipes de consultation de l'OCI1 en Amérique latine jouent un rôle important dans la définition de ces priorités. En effet, ces équipes constituent un lien privilégié entre les chargés de programmes et les représentants des mouvements sociaux, les intellectuels et les praticiens du développement qui contribuent, par leurs analyses de la conjoncture, à la réflexion de l'OCI1 en ce qui a trait aux priorités de développement pour une région donnée :

> Toutes les analyses qu'on fait proviennent en grande partie du Sud et on suit ça au jour le jour. C'est très important pour nous. Nos programmes, c'est une façon de redonner ce qu'on apprend […]. Alors, les gens [du Sud] se reconnaissent rapidement dans nos objectifs stratégiques, dans notre mission, etc., parce qu'on s'est inspiré des analyses qui viennent de là-bas […]. Alors, moi, je pense que c'est un des aspects les plus importants : on est à l'écoute de ce qui se passe […], de leurs revendications, de leurs façons de concevoir le changement social. Et nous, on essaie de traduire cela concrètement dans les priorités de nos programmes. Donc, on se rejoint assez facilement (OCI1Chp, 4 : 55).

En résumé, les représentations du pouvoir de l'OCI1 au sein de ses relations de partenariat sont étroitement liées aux pouvoirs hérités par celle-ci des acteurs dominants de son propre environnement socioéconomique, c'est-à-dire l'ACDI et le membership. En effet, selon l'OCI1, la responsabilisation de chacune des parties est liée, d'une part, au fait qu'il existe une division claire des tâches : l'OCI1 s'assure d'obtenir le financement pour ses partenaires, en retour de quoi ceux-ci s'assurent de démontrer leur compétence à gérer les dons et à atteindre les résultats décrits dans les projets. D'autre part, la responsabilisation est aussi liée au fait que l'OCI1 est imputable vis-à-vis de l'ACDI, et vis-à-vis de ses membres.

Ainsi, l'imputabilité de l'OCI1 dépend de sa capacité, d'une part, à établir des relations fiables et transparentes avec des partenaires du Sud qui partagent sa vision et, d'autre part, à exiger de ses partenaires qu'ils lui rendent des comptes en ce qui a trait à la gestion de leurs projets et au respect des objectifs ayant justifié au départ l'octroi des fonds. Pour ce faire, l'OCI1 exerce une pression coercitive sur ses partenaires, basée sur les pouvoirs hérités des champs institutionnels du Nord : les ressources critiques, la légitimité morale (c'est-à-dire le paradigme du développement) et la légitimité cognitive (c'est-à-dire les politiques de développement).

De plus, l'OCI1 tient compte des moyens et du temps d'ajustement nécessaires à ses partenaires pour répondre à ses exigences d'imputabilité et de transparence dans la gestion de leurs projets. Lorsque l'OCI1 ne peut plus financer un partenaire, par manque de fonds ou par changement de priorités régionales, l'organisation s'assure de se retirer graduellement afin de donner au partenaire le temps de s'ajuster à sa nouvelle situation financière et de rechercher de nouvelles sources de financement.

Nous pouvons conclure que l'OCI1 reproduit au sein de ses relations de partenariat l'inégalité des rapports de pouvoir de son propre environnement sociopolitique, mais, en adoptant des mécanismes organisationnels, l'OCI1 dilue son pouvoir, de sorte qu'elle parvient à équilibrer ses rapports de pouvoir avec ses partenaires du Sud, respectant ainsi son propre paradigme du développement.

6.3.2 L'expérience de l'OCI2

Pour sa part, l'OCI2 reconnaît qu'elle reproduit les rapports de pouvoir Nord-Sud, particulièrement dans le cadre de l'exécution des programmes bilatéraux de l'ACDI. De plus, comme dans le cas de l'OCI1, les répondants de l'OCI2 ont parlé d'autres pouvoirs qu'ils exercent et qui sont liés soit à l'ACDI, soit à ses membres.

Nous avons organisé les concepts en fonction du réseau conceptuel qui explique le pouvoir des acteurs du Nord selon l'OCI2. Ainsi, le pouvoir lié à l'ACDI est l'exécution des programmes bilatéraux. L'imputabilité représente le pouvoir lié à la fois à l'ACDI et aux membres. Et, enfin, l'approche itérative, l'autonomie et la prise en charge sont toutes trois liées aux membres. Nous présentons ces concepts dans le tableau 6.4 et le réseau conceptuel du pouvoir de l'OCI2 sur ses partenaires est présenté à la figure 6.6.

Tableau 6.4 Le pouvoir des acteurs du Nord selon l'expérience de l'OCI2

		Fréquence
Relations entre les concepts ↓	Catégorie : pouvoir des acteurs du Nord	17
Pouvoir lié à l'ACDI	Exécution des programmes bilatéraux	6
Pouvoir lié à l'ACDI et aux membres	Imputabilité	19
Pouvoir lié aux membres	Approche itérative	10

Rappelons que l'OCI2 se définit d'abord comme une agente de transformation par l'appui à l'entrepreneuriat coopératif et, pour ce faire, elle exécute des programmes de développement financés, entre autres, par les Fonds bilatéraux de l'ACDI. L'OCI2 assume ainsi la gestion des programmes et une partie importante des opérations sur le terrain. Dans le cadre de ces programmes, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre IV, l'OCI2 est l'ultime responsable du programme vis-à-vis de l'ACDI, tandis que les partenaires sont à la fois exécutants et codécideurs.

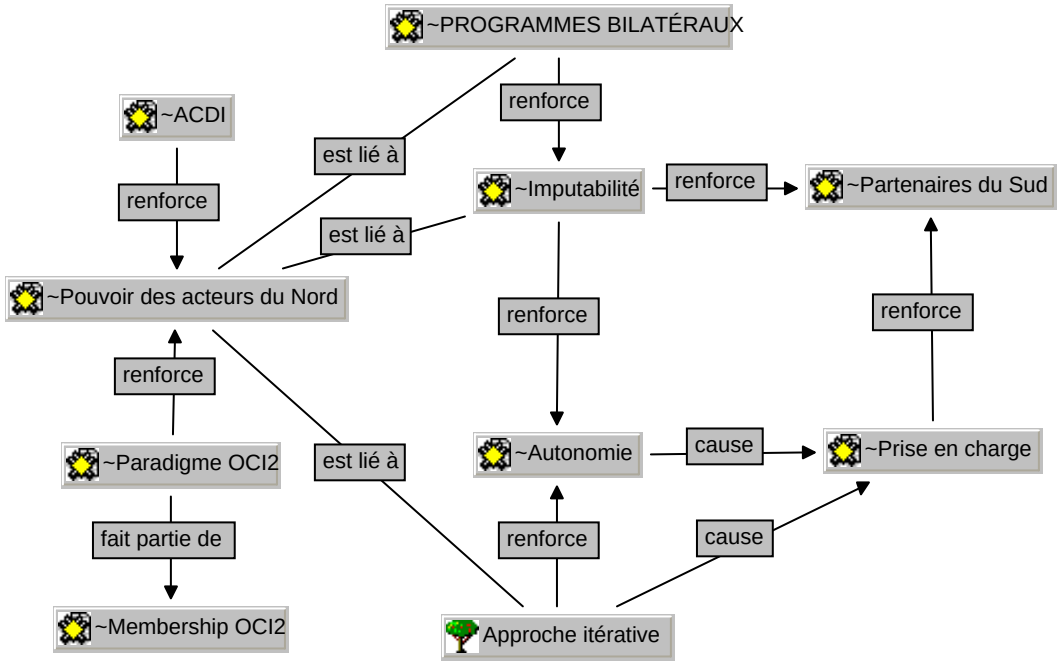


Figure 6.6 Le réseau conceptuel du pouvoir de l'OCI2 sur ses partenaires

Ainsi, dans le contexte des programmes bilatéraux exécutés par l'OCI2, celle-ci tient un rôle hiérarchique face à ses partenaires :

> Si tu dis : « C'est moi le *boss*, puis ça va fonctionner de même, tu le fais comme ça ! », tu as perdu. Quand tu t'es rendu à cet argument-là, c'est parce que tu as perdu tes moyens […]. [Il faut] changer le rôle traditionnel de *boss* […] à leader, à *coach*. Ça, c'est un défi quotidien, ce n'est pas facile […]. Puis, on ne [veut pas changer] par générosité ou par charité, mais plutôt par vision d'*empowerment* des partenaires. Si on veut que le partenaire soit viable, soit rentable et se développe, il faut qu'il apprenne à [se prendre en charge et à négocier], parce que ça va lui servir après (OCI2Dr, 3 : 38).

De plus, l'OCI2 fait face à une ingérence importante de l'ACDI dans la gestion des programmes bilatéraux, ce qui l'oblige souvent à utiliser sa position de pouvoir dans le programme pour exiger de ses partenaires une imputabilité semblable vis-à-vis des exigences de l'ACDI :

> Est-ce qu'on se sert de l'argent comme levier, parce qu'on est toujours en position de pouvoir ? On s'en est servi quand même, pour dire : « Regardez, il faut l'avoir [cette activité-là], c'est un pré-requis de l'ACDI dans ce contrat-là, que vous soyez pour ou contre. […] vous convaincrez [peut-être l'OCI2] que ce n'est pas utile, mais c'est un pré-requis de l'ACDI ». Je dirais même, à la limite, que c'est une de nos obligations normales [dans les programmes bilatéraux] […]. Donc, à quelques reprises, on s'en est servi un peu pour dire : « Il y a ce contrat de l'ACDI, vous le savez parce que vous l'avez signé au début, et l'exigence, vous devez la remplir [maintenant] ». Il faut faire attention, encore une fois, de ne pas se servir de ça pour rien (OCI2Dr, 3 : 67).

Toutefois, l'OCI2 utilise son pouvoir au poste de commande du programme pour encourager ses partenaires à participer au processus de prise de décisions du programme. Cela représente un défi important, d'une part, parce que l'OCI2 doit tenir compte du contexte des partenaires :

> En Uruguay, il y a plus d'éducation, il y a donc beaucoup plus de négociation qui se fait lors du démarrage d'un projet. Ça prend trois heures pour analyser et discuter un protocole d'entente de trois pages […]. Mais ça ne se fait pas avec tous les partenaires. Il y en a qui vont prendre ce que tu dis [à la lettre] […]. Ça prend du temps pour changer certaines façons de faire. Si on regarde le Guatemala, [par exemple], avec les populations indigènes qui se sont fait taper dessus pendant longtemps — guerre civile, meurtre, etc. —, c'est une culture plus dominée. Alors, lorsque tu dis : « C'est toi qui va décider », ils ont presque peur de décider (OCI2Dr, 3 : 36);

D'autre part, parce que l'OCI2 doit aussi tenir compte du développement organisationnel de ses partenaires :

> Alors on s'entend sur un projet commun, sur l'interface des objectifs, puis on parle peut-être d'un projet de dix ou quinze ans. Avec [certains] partenaires, il faut être très prudent […], surtout un partenaire en émergence, parce qu'ils ont très peu de moyens, très peu de vécu, donc [nous devons] faire plus attention, parce qu'on peut prendre toute la place […]. On doit veiller à ce qu'ils gardent leur mission et, nous, on garde la nôtre (OCI2Dp, 2 : 10).

Enfin, l'OCI2 tient aussi compte des ressources de chaque partenaire :

> Maintenant, je travaille avec des fédérations relativement importantes. C'est différent comme relation par rapport à une relation avec une coopérative qui est un membre d'une fédération. [La coopérative] n'a pas les mêmes moyens, la même envergure, le même bassin de ressources humaines pour effectuer le boulot ou pour réfléchir à un projet. Alors, ça modifie, je dirais, mon niveau d'exigence (OCI2ChP1, 4 : 3).

Dans le cadre de projets financés avec les fonds propres de l'OCI2, le pouvoir de cette dernière est relativement dilué, comme dans le cas de l'OCI1. En effet, le personnel de l'OCI2 gère les projets dans un contexte de flexibilité et de souplesse qui assure d'abord le respect de l'approche itérative :

> [C'est] la façon de financer [avec nos propres fonds]. Il n'y a pas tant de [rapports] financier à faire de la part des partenaires […]. [Certes,] dans nos protocoles avec eux, il y a une clause qui dit qu'ils doivent garder leurs livres évidemment à notre disposition. C'est ça qu'on a à vérifier. Si, dans les livres, on retrouve toutes les dépenses qui ont été imputées pour arriver au total de 20 242 $ […], on ne demandera pas [plus] pour les embêter (OCI2Dr, 3 : 47).

De plus, l'approche itérative permet aux partenaires de se prendre en charge, en ce sens qu'on peut s'ajuster facilement aux changements demandés par les partenaires selon une situation spécifique sur le terrain :

> Il y a un système d'approbation, [soit] le comité de projets, qui a approuvé un document officiel avec un protocole officiel puis un financement officiel. La marge de manœuvre de changement est de 5 % sous l'autorité du chargé de programme, jusqu'à 10 % avec l'autorisation du directeur et, plus loin que ça, il faut aller au comité de projets. Mais ça se fait couramment, soit des

> rallonges de projet, soit des modifications de grands résultats. On fait ça. C'est assez facile (OCI2Dr, 3 : 48).

Enfin, l'approche de l'OCI2 l'assure de respecter l'autonomie de ses partenaires en ce qui a trait à la définition de leurs besoins, de leurs objectifs et de leurs résultats :

> C'est drôle, mais je ne crois pas [qu'on a autant de pouvoir] parce que, souvent, le projet va être identifié par les partenaires, et non pas par nous. Ils vont nous dire : « Je veux que tu nous appuies dans X, Y, Z, par des financements ou par votre expertise ». Nous, on pourrait peut-être juste offrir X et Y, et ce sera cela qu'on va offrir […]. Alors, on dit : « Le Z, oubliez-le, parce que ce n'est pas nous autres qui allons mettre l'argent là-dedans. On ne sait pas quoi faire avec ça et on ne pourra pas faire un *monitoring* intelligent. Ça ne nous intéresse pas ». Alors ça, [la réplique], c'est un droit qu'on se donne comme partenaires (OCI2Dr, 3 : 40).

Ainsi, dans le cadre des projets financés avec ses propres fonds, l'OCI2 a placé au cœur du processus de sélection et de gestion de projets une série de mécanismes organisationnels cohérents avec son approche itérative, qui lui permettent d'équilibrer ses pouvoirs avec celui de ses partenaires. En premier lieu, l'OCI2 respecte l'autonomie de ses partenaires et leur prise en charge par eux-mêmes en ce qui a trait à leurs décisions sur leurs besoins, leurs objectifs et leurs résultats. Et en deuxième lieu, l'OCI2 compte sur un système de sélection et de gestion de projets où des membres institutionnels prennent les décisions de concert avec le personnel, de sorte que le pouvoir de décision ne reste pas concentré dans les mains d'une seule personne ou d'un seul groupe de personnes.

Étant à la fois un bailleur de fonds et un entrepreneur de programmes de développement, l'OCI2 reproduit l'inégalité des pouvoirs Nord-Sud à deux niveaux, au sein de ses relations de partenariat : au niveau des programmes bilatéraux et au niveau des programmes financés par ses propres fonds.

Lorsque l'OCI2 exécute des programmes bilatéraux, elle exerce un pouvoir coercitif basé sur la légitimité cognitive (c'est-à-dire les politiques de développement) hérité directement de l'ACDI. Dans le cadre de ces programmes, les règles du jeu sont définies et connues dès la signature du contrat d'exécution : l'OCI2 assume la gestion et la responsabilité des résultats attendus, et les partenaires assument l'exécution de certaines activités.

Toutefois, l'OCI2 met aussi en place des mécanismes organisationnels pour équilibrer son pouvoir vis-à-vis de ses partenaires dans la gestion quotidienne des programmes. En effet, l'OCI2 gère les programmes d'une façon itérative, entre autres en encourageant ses partenaires à participer aux divers processus de prise de décisions, à proposer leurs points de vue sur les activités du programme touchant leur expertise et à prendre le contrôle et à assumer la responsabilité des activités qu'ils exécutent.

Par ailleurs, en ce qui a trait aux projets financés par ses propres fonds, l'OCI2 exerce les pouvoirs qu'elle a hérité de ses membres et de l'ACDI, les deux acteurs dominants dans son environnement sociopolitique. Premièrement, la légitimité morale (c'est-à-dire le paradigme de développement) est un pouvoir hérité de ses membres et l'OCI2 l'utilise au moment de l'acceptation ou du rejet des projets. Deuxièmement, l'OCI2 détient aussi un pouvoir basé sur la légitimité cognitive, hérité de l'ACDI, qu'elle utilise afin d'exiger de ses partenaires le respect des politiques de développement et de gestion de l'ACDI. Enfin, l'OCI2 possède aussi un pouvoir hérité à la fois de l'ACDI et de ses membres, celui de ses ressources

critiques, qui constitue sa capacité à financer des projets avec ses propres fonds, à offrir de l'assistance technique et même à exécuter des programmes bilatéraux de l'ACDI.

Conclusion : Jusqu'ici, nous avons analysé comment les OCI reproduisent les rapports de pouvoir Nord-Sud au sein des relations de partenariat. Premièrement, nous avons confirmé que les OCI exerçaient un pouvoir sur les acteurs du Sud au sein des relations de partenariat et que ce pouvoir exercé par les OCI est hérité soit de l'ACDI, le bailleur de fonds gouvernemental, soit de leurs membres. Deuxièmement, nous avons aussi constaté que les OCI exercent ce pouvoir au niveau institutionnel puisqu'elles imposent le respect des politiques de développement et du paradigme du développement comme critères de base à la construction d'une relation de partenariat avec les acteurs du Sud.

Toutefois, même si ces résultats coïncident avec les recherches sur la coopération internationale, et surtout avec les chercheurs et les praticiens qui dénoncent la reproduction de rapports de pouvoir inégaux dans les relations Nord-Sud, il n'en demeure pas moins que notre analyse démontre que, au niveau organisationnel, les OCI tendent à équilibrer délibérément leur pouvoir avec celui de leurs partenaires. En effet, les OCI adoptent des mécanismes visant à diluer leur pouvoir sur les ONG.

Ainsi, nous pouvons conclure que les OCI reproduisent dans leurs relations Nord-Sud les rapports de pouvoir au niveau institutionnel, c'est-à-dire au niveau des règles du jeu touchant les aspects sur lesquels elles sont elles-mêmes redevables vis-à-vis des acteurs dominants de leur propre environnement sociopolitique. Au niveau organisationnel, par contre, les OCI se donnent des mécanismes visant à équilibrer leur pouvoir vis-à-vis des ONG du Sud. Mais pourquoi les OCI adoptent-elles des mécanismes pour diluer leur pouvoir ? Il nous faut rappeler ici que les OCI ont pour mission d'aider et travailler de concert avec les populations des pays du Sud. L'existence de relations de partenariat est indispensable à l'atteinte de ces objectifs, non seulement dans les pays du Sud mais aussi au Canada, où les partenaires jouent un rôle important au cœur des programmes d'éducation en matière de développement des OCI. Bref, les OCI ont besoin de leurs partenaires du Sud et comptent sur eux tant pour atteindre leur mission que pour obtenir le financement des gouvernements et des donateurs. Enfin, et surtout, les partenaires représentent une source de légitimité pour les OCI vis-à-vis des acteurs dominants de l'environnement sociopolitique au Nord. Dans ce contexte, les OCI diluent délibérément leur pouvoir dans le but non seulement d'équilibrer leur situation avec celle des ONG partenaires, mais aussi de s'assurer que, à long terme, elles réussiront, de concert avec leurs partenaires, à atteindre la mission qu'ils partagent.

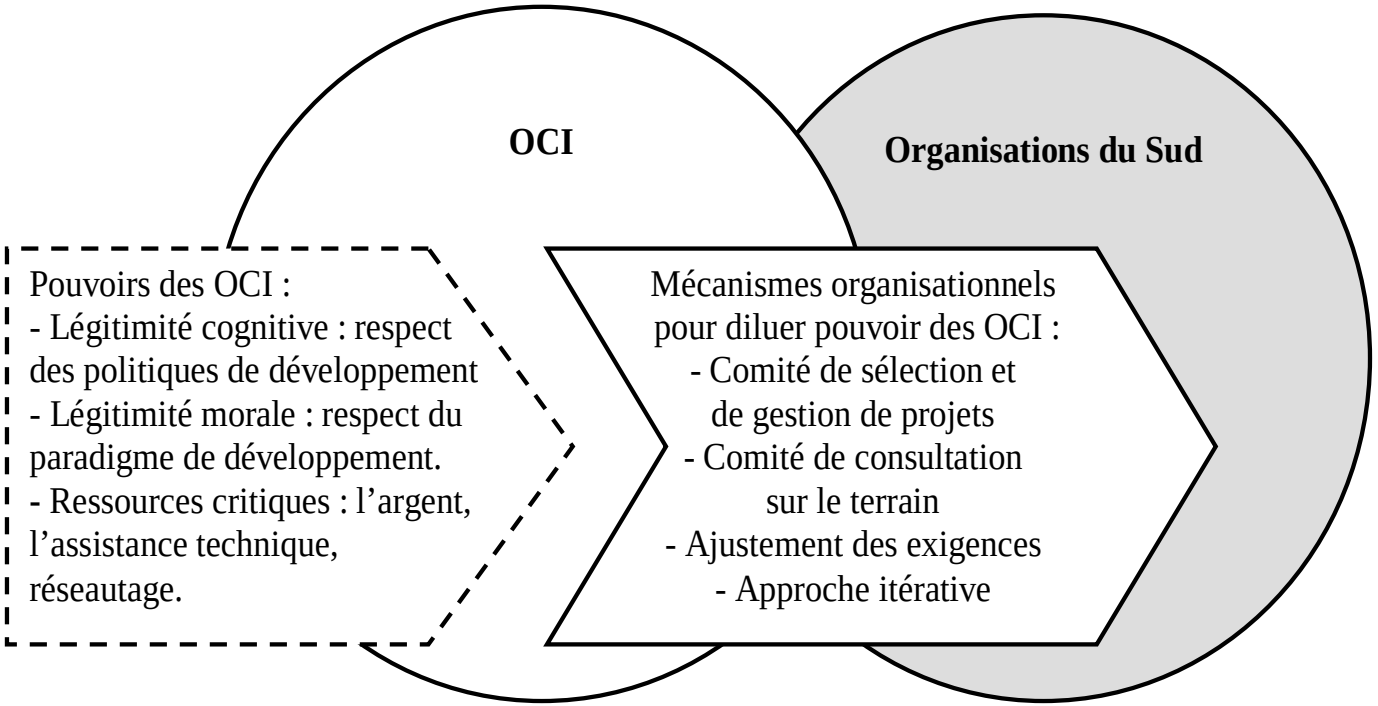


Figure 6.7 Les mécanismes de pouvoir institutionnels et organisationnels des OCI vis-à-vis de leurs partenaires du Sud

Afin de compléter notre compréhension sur la reproduction des rapports de pouvoir au sein des relations de partenariat Nord-Sud, il nous faut maintenant examiner les représentations des rapports de pouvoir Nord-Sud des acteurs du Sud.

Jusqu'ici, nous avons constaté que les acteurs du Nord reproduisaient des rapports de pouvoir inégaux au sein de leurs relations de partenariat, mais qu'ils se donnaient aussi des moyens pour équilibrer leur pouvoir avec celui des acteurs du Sud, dans le but d'atteindre une vision partagée de développement. Mais qu'en est-il du pouvoir des acteurs du Sud ? Comptent-ils aussi sur des pouvoirs hérités de leurs champs institutionnels et, si oui, utilisent-ils ces pouvoirs au sein de leurs relations de partenariat avec les acteurs du Nord ? C'est sont les questions qui guident notre analyse dans la section suivante.

6.3.3 L'expérience des 1P

Dans le cas des 1P, deux concepts centraux expliquent la catégorie du pouvoir pour les acteurs du Sud. Il s'agit de la contextualisation, héritée de leur relation privilégiée avec les groupes de base, et de l'imputabilité, héritée à la fois de leurs relations avec les bailleurs de fonds et avec les groupes de base. Ces concepts sont présentés dans le tableau 6.5 et le réseau conceptuel du pouvoir des 1P sur les bailleurs de fonds est présenté à la figure 6.7.

Tableau 6.5 Le pouvoir des acteurs du Sud selon l'expérience des 1P

		Fréquences
Relation entre les concepts	Catégorie : pouvoir des acteurs du Sud	24
Pouvoir lié aux groupes de base	Contextualisation/connaissance du terrain	47
Pouvoir lié aux groupes de base et aux bailleurs de fonds	Imputabilité	20

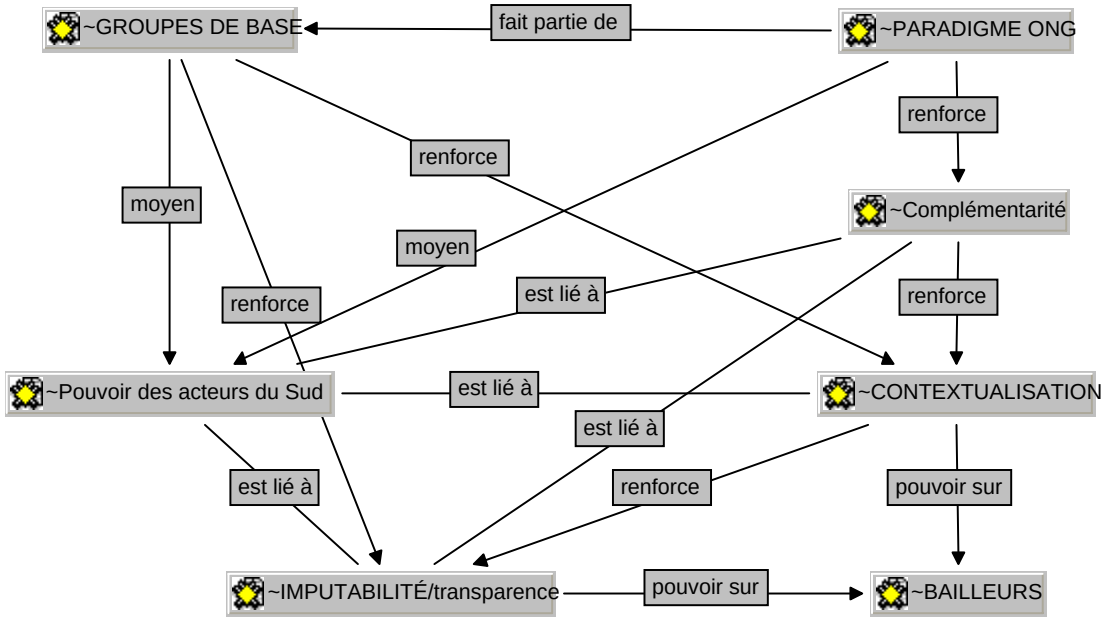


Figure 6.8 Le réseau conceptuel du pouvoir des acteurs du Sud – le cas des 1P

En premier lieu, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, l'une des réponses importantes des ONG aux bailleurs de fonds est représentée par la contextualisation. De plus, le travail et la relation privilégiée des 1P avec les groupes de base résultent en une connaissance du terrain que les 1P utilisent en tant que pouvoir auprès des bailleurs. Ainsi, la contextualisation et la connaissance du terrain correspondent toutes deux à des formes de pouvoirs importantes utilisées par les 1P dans leurs relations de partenariat. Rappelons brièvement que la contextualisation est la capacité des 1P à inclure dans leurs projets et dans leurs analyses les aspects essentiels de la situation sociopolitique et économique du contexte et des groupes de base. D'autre part, la connaissance du terrain représente la relation étroite des 1P avec les groupes de base, leur capacité à mobiliser ceux-ci dans le cadre de diverses activités de développement, de définition des besoins et de développement de leurs propres projets. Bref, la contextualisation et la connaissance du terrain représentent le pouvoir des 1P à répondre aux besoins des groupes de base tout en tenant compte du contexte spécifique dans lequel ces projets se développent :

> Je pense que nous avons plusieurs éléments [de pouvoir] : la crédibilité, [entre autres,] parce que nous avons géré d'une façon transparente les fonds, mais aussi parce que nous avons une vision stratégique qui [nous] permet de soutenir des processus d'envergure, avec une capacité technique de mise en œuvre et une relation permanente et directe avec les groupes locaux (1P1ChP, 7 : 40).

Étroitement liée aux sources de pouvoir décrites ci-haut, l'on trouve l'imputabilité. Cette dernière est aussi une source de pouvoir car les ONG font preuve non seulement de leur expérience et de leur expertise en ce qui a trait au développement de projets répondant aux intérêts identifiés par les groupes de base, mais elles font également preuve de leur capacité à gérer des dons de façon transparente et responsable, non seulement vis-à-vis de leurs bailleurs mais aussi des groupes de base.

L'imputabilité est ici à la fois une source de pouvoir et une démonstration d'appréciation et de solidarité envers l'OCI1, ses membres et ses donateurs, comme nous l'avons mentionné dans notre chapitre précédent.

Réunies, la contextualisation, la connaissance du terrain et l'imputabilité sont des pouvoirs importants des 1P dans la mesure où les organisations s'en servent afin de proposer des projets qui sont à la fois ancrés dans leur contexte sociopolitique et définis selon les priorités des groupes de base. Ce faisant, les organisations respectent également les critères de financement et les objectifs de l'OCI1, tout en se montrant plus solidaire de l'OCI1.

Ainsi, la 1P1, la 1P2 et la 1P3 possèdent deux mécanismes organisationnels qui renforcent leur pouvoir vis-à-vis de celui de l'OCI1 et d'autres bailleurs de fonds. Il s'agit de deux types de pouvoir hérités de leur environnement sociopolitique, soit la légitimité pragmatique et la légitimité morale. La légitimité pragmatique fait référence à la connaissance du terrain, c'est-à-dire la capacité de ces organisations à rendre des comptes aux groupes de base et aux bailleurs, de même que d'organiser et de mobiliser les groupes de base autour d'un projet sociopolitique défini selon leurs besoins et leurs intérêts. Quant à la légitimité morale, elle représente le respect et le renforcement des principes fondamentaux et du projet de développement, que les ONG partagent avec les groupes de base.

6.3.4 L'expérience des 2P

Examinons maintenant quelle est la représentation des rapports de pouvoir Nord-Sud selon les acteurs de la 2P1 et de la 2P2. D'abord, nous avons identifié trois concepts liés au pouvoir des 2P, soit l'apprentissage et la connaissance du terrain, ainsi que la négociation. Nous les présentons dans le tableau 6.6 et le réseau conceptuel du pouvoir des 2P est présenté à la figure 6.8.

Tableau 6.6 Le pouvoir des acteurs du Sud selon l'expérience des 2P

		Fréquences
Relations entre les concepts	Catégorie : pouvoir des acteurs	20
	Apprentissage	16
	Connaissance du terrain	24
	Négociation	31

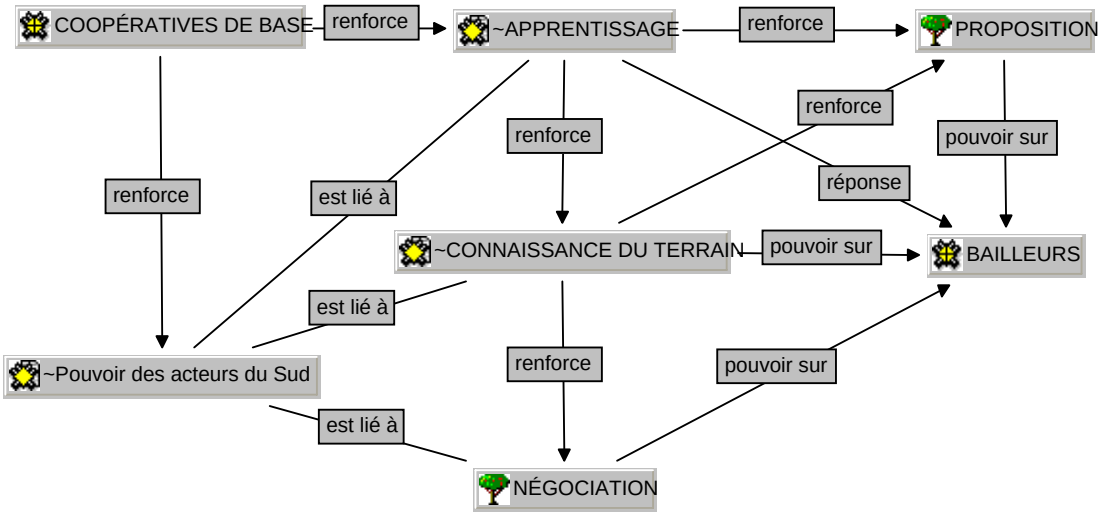


Figure 6.9 Le réseau conceptuel du pouvoir des acteurs du Sud – le cas des 2P

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, l'apprentissage est l'une des sources de pouvoir que les ONG utilisent pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds. Nous avons également parlé d'une autre source de pouvoir importante pour les 2P, la connaissance du terrain, fruit de la relation privilégiée que les deux fédérations entretiennent avec leurs coopératives membres. Enfin, une troisième source de pouvoir, la négociation, est étroitement liée aux deux autres sources :

> Certes, nous demandons [aux bailleurs] ce que nous voulons, nous donnons une orientation au projet. Mais nous n'attendons pas nécessairement qu'ils acceptent notre proposition dès la première fois. Cela nous est arrivé, mais c'est rare. Alors, nous devons présenter des arguments convaincants et ils nous font des commentaires. C'est très enrichissant parce que l'échange nous aide à élargir notre vision du projet, sans pour autant changer notre perspective. Je pense que le meilleur argument est d'être absolument sûrs que nous représentons la voix et le sentiment des gens qui bénéficieront du projet. C'est la force que nous pousse à défendre un projet. Qu'est-ce que nous faisons devant un rejet ? Nous n'insistons pas. Nous ne faisons pas d'affaires et point à la ligne. Mais nous continuons à être des amis [...], [parce que] nous nous rapprochons des organisations avec qui nous avons des affinités, des projets communs (2P2Dd1, 11 : 28).

Au cours des années, les fédérations ont su s'ouvrir un espace de négociation où elles défendent les objectifs et les résultats définis en fonction des besoins et des intérêts des coopératives de base :

> Si, il y a dix ans, [l'OCI2] avait donné à la fédération un rôle plus important dans [un projet bilatéral], il y aurait peut-être eu des problèmes au niveau de la gestion et de la conceptualisation. Pas par mauvaise foi, mais par manque d'expérience de la fédération et des coopératives dans ce genre de projet. Mais la relation a évolué et [l'OCI2] perçoit la fédération différemment aujourd'hui. Nous nous sommes ouvert un espace, nous sommes des protagonistes plus forts. [Les projets] sont souvent proposés par [l'OCI2], souvent par la fédération, mais peu importe […], ce qui est important, c'est que la fédération est capable de faire une demande et que [l'OCI2] a la confiance, l'ouverture et la flexibilité pour nous répondre (2P2Dd1, 11 : 36).

> Pour moi, [la relation avec l'OCI2] est plus facile […] pour deux raisons. Premièrement, parce que leur directeur et moi, on se connait, il sait où je frappe et moi aussi, je sais où il frappe […]. Nous avons travaillé ensemble depuis plusieurs années […], alors on se connait. On sait quelles sont les choses qui nous irritent et quelles sont les choses sur lesquelles on est d'accord. Nous avons un degré de confiance qui favorise notre pouvoir de négociation. La deuxième, parce qu'ils ont des bureaux ici […], cela nous donne la possibilité de discuter et de nous ajuster rapidement (2P1Dd 9 : 35).

Les répondants ont aussi mentionné un quatrième type de pouvoir qui correspond au développement économique par l'insertion des coopératives de base au sein du marché national et international. Il s'agit en effet pour eux d'une possibilité d'équilibrer leur pouvoir vis-à-vis des acteurs du Nord :

> Il y a cependant une façon d'équilibrer la relation, c'est à travers les alliances commerciales. Nous avons dans la fédération une entreprise qui est une alliance entre nous et une coopérative canadienne. C'est ainsi que je pense que nous pouvons équilibrer un peu la relation [de pouvoir] pour éviter d'être un par-dessus de l'autre tout le temps. Dans ce cas, nous avons la production; eux, là-bas, ils ont le marché. C'est une entreprise 50/50 [...]. C'est comme ça qu'on peut équilibrer les relations, en ayant, nous, une partie de l'argent (2P1ChP, 10 : 43).

Certes, le pouvoir d'investir 50 % du capital dans une entreprise commune, d'être copropriétaire et d'assumer les risques conjointement avec un acteur du Nord constitue une façon d'équilibrer les rapports de pouvoir Nord-Sud entre les fédérations et leurs partenaires au Nord — même si on parle ici d'un partenariat d'affaires et non pas d'un partenariat en coopération internationale. Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, il s'agit d'une initiative articulée par l'OCI2 avec ses partenaires de longue date au Guatemala et quelques-uns de ses membres au Nord. Même s'il s'agit d'une initiative embryonnaire, dans la mesure où elle permet d'insérer des coopératives de base au sein du marché international, elle représente tout de même un résultat concret des relations de partenariat en ce qui a trait à l'autonomie des acteurs du Sud et à leur propre prise en charge.

Dans ce cas-ci comme dans le précédent, les ONG ont adopté des mécanismes organisationnels pour renforcer leur pouvoir vis-à-vis de l'OCI2 et des autres bailleurs. Dans le cas des fédérations, ce pouvoir prend essentiellement la forme de la négociation. La capacité des fédérations à négocier repose sur deux aspects que celles-ci ont acquis de

leurs champs institutionnels, soit l'apprentissage (fruit de multiples relations à court et à long terme avec divers bailleurs de fonds) et la connaissance du terrain (résultat du travail avec les coopératives de base). Il s'agit en fait de deux formes de pouvoir acquises des relations entre les fédérations et les acteurs dominants de leur environnement sociopolitique, l'apprentissage étant basé sur la légitimité pragmatique et la connaissance du terrain, sur la légitimité morale.

Conclusion : Nous avons présenté jusqu'ici les représentations du pouvoir des acteurs du Sud et comment ils utilisent ce pouvoir au sein de leurs relations de partenariat. Premièrement, nous avons constaté que, contrairement à ce que laissent entendre plusieurs auteurs traitant de la coopération internationale, les acteurs du Sud identifient clairement et rapidement le pouvoir qu'ils ont et qu'ils utilisent dans leurs relations avec les bailleurs de fonds. Dans le cas des 1P, nous avons identifié un pouvoir de proposition de projets, basé sur leur imputabilité, leur connaissance du terrain et leur capacité à contextualiser les projets. Dans le cas des 2P, les répondants ont clairement nommé la négociation comme étant un pouvoir, basé sur leur apprentissage tiré de leur travail avec les bailleurs de fonds et sur leur connaissance du terrain, fruit de leur travail auprès des coopératives de base.

Deuxièmement, nous avons constaté que le pouvoir de proposition comme le pouvoir de négociation sont fortement liés à l'interaction constante et privilégiée des ONG avec les groupes de base. Il s'agit de mécanismes de renforcement du pouvoir des acteurs du Sud, basés essentiellement sur la légitimité morale et la légitimité pragmatique de ceux-ci.

Troisièmement, dans le cas des 2P, leur pouvoir de négociation contient également un autre aspect important, acquis de leurs relations avec leurs bailleurs de fonds, soit la notion d'apprentissage. Selon les fédérations, ces apprentissages leur ont justement permis d'améliorer leurs méthodes de travail, leur capacité à diagnostiquer les besoins et, surtout, leur processus d'élaboration de projets. L'apprentissage est aussi lié de façon particulière aux relations entre les fédérations et l'OCI2 qui, en utilisant une approche itérative permettant aux partenaires d'acquérir de nouvelles connaissances, vise pour ceux-ci l'atteinte de l'autonomie et cherche à ce qu'ils se prennent en charge, tel que mentionné plus haut.

Il nous faut aussi rappeler que l'OCI2 et ses partenaires agissent dans un domaine socioéconomique où il est possible pour les acteurs du Nord et du Sud de se retrouver ensemble, sur le terrain, dans l'exécution d'un programme conjoint de développement. Les apprentissages dans ce cas-ci peuvent être tangibles pour les deux parties. Par contre, en ce qui a trait à l'OCI1 et à ses partenaires, les 1P, qui agissent plutôt au sein d'un domaine sociopolitique, les apprentissages peuvent être moins tangibles car ils partagent des expériences non pas sur un terrain concret, mais au cœur de la dynamique sociopolitique des réseaux internationaux.

Enfin, les acteurs du Sud comptent un autre pouvoir vis-à-vis des bailleurs de fonds. Même s'ils n'ont pas mentionné ce pouvoir au même titre que les autres dans ce chapitre, rappelons que les acteurs du Sud combinent les diverses sources de financement à court terme et à long terme afin de s'assurer d'accumuler des ressources suffisantes pour atteindre leurs objectifs et pour combler les besoins organisationnels en cas d'impasse entre la fin d'un programme à long terme et le début d'un autre. À notre avis, il s'agit d'une autre forme de pouvoir : premièrement, parce que les acteurs du Sud évitent ainsi de devenir dépendant financièrement d'un seul bailleur de fonds et, deuxièmement, parce que ce pouvoir est étroitement lié aux apprentissages acquis par les organisations en matière de connaissance

de différentes méthodes de travail, d'élaboration de projets et de processus de négociation de projets.

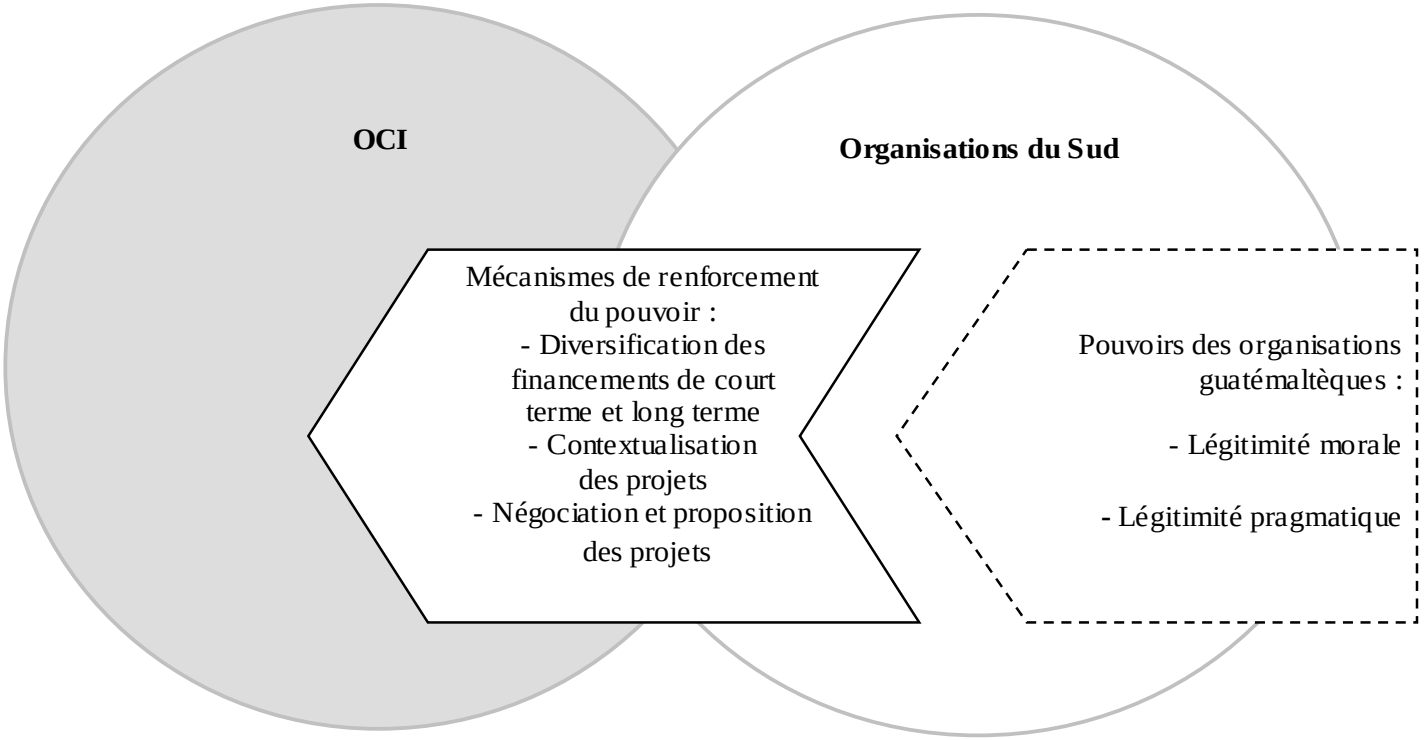


Figure 6.10 Les rapports de pouvoir et les mécanismes de renforcement du pouvoir des ONG dans leurs relations de partenariat Nord-Sud

Ainsi, les ONG se sont donné des mécanismes organisationnels qui renforcent leur pouvoir vis-à-vis des bailleurs de fonds. Elles utilisent ces sources de pouvoir afin de renforcer concrètement soit leur capacité de proposition, soit leur capacité de négociation auprès des bailleurs de fonds.

6.4 Les relations de partenariat Nord-Sud dans un contexte de pouvoir inégal

Notre analyse nous a révélé une définition du partenariat contenant plusieurs éléments communs. En effet, les acteurs du Nord et du Sud s'entendent pour définir le partenariat comme étant une relation à long terme, construite sur le partage de leur paradigme du développement. En d'autres mots, il s'agit d'une relation construite sur le partage d'une vision et d'une mission en ce qui a trait au travail en développement. Dans les cas d'organisations œuvrant en économie sociale et en économie solidaire, elles construisent des relations de partenariat sur le partage d'un projet de développement soit essentiellement socioéconomique, comme dans le cas de l'OCI2 et des 2P qui sont issus de l'économie sociale, soit essentiellement sociopolitique, comme c'est le cas de l'OCI1 et des 1P qui travaillent en économie solidaire.

De plus, indépendamment de la nature du projet partagé, les acteurs du Sud caractérisent aussi le partenariat comme étant une relation permettant à la fois de tenir compte du contexte spécifique à la population ciblée lors de l'élaboration et de l'exécution des projets, et de susciter l'apprentissage de nouvelles méthodes et de nouvelles perspectives pouvant améliorer le travail des ONG auprès des groupes de base.

Il s'agit d'une notion de partenariat qui tient compte des principes fondamentaux des organisations touchées et, plus spécifiquement, de l'ancrage particulier de ces organisations dans leur milieu, c'est-à-dire dans leur mouvement de base constitué par leurs membres et groupes de base. Il s'agit d'un ancrage qui détermine le paradigme du développement des organisations du Nord et du Sud, car il représente les principes et les valeurs des membres des OCI et des membres ou groupes de base des ONG. De plus, les relations de partenariat doivent respecter cet ancrage car il ne représente pas uniquement un lien privilégié avec les mouvements sociaux locaux, mais aussi une source de financement importante pour les OCI et la raison d'être même des ONG.

Les acteurs du Nord et du Sud s'entendent aussi pour identifier l'imputabilité, la confiance et le respect mutuel comme étant des composants *sine qua non* d'une relation de partenariat. Il s'agit de moyens que les acteurs utilisent pour construire leur relation en contribuant à la fois à la continuité de cette relation dans le temps et à leur propre imputabilité vis-à-vis des acteurs dominants dans leur environnement sociopolitique respectif.

Enfin, deux éléments supplémentaires ont également été ajoutés par les acteurs du Nord. Sans être nécessairement divergents des éléments mentionnés par les acteurs du Sud, ces éléments ajoutent simplement la notion de résultat de la relation à la définition du partenariat. Ces deux notions de résultats sont en fait intimement liées car le premier mène au second résultat, en ce sens que l'autonomie des acteurs du Sud représente la fin d'une relation essentiellement financière entre les acteurs du Nord et du Sud, tout en marquant le début d'une relation solidaire, laquelle est définie comme une relation dépassant la relation financière, centrée sur l'échange d'expériences et d'expertises visant fondamentalement les mêmes objectifs sociopolitiques ou socioéconomiques.

Il faut mentionner que la relation de partenariat, telle que définie par les acteurs de la coopération internationale, n'a pas de place pour les rapports de pouvoir. Ceux-ci sont relégués à l'arrière-plan et ils sont essentiellement liés à la relation financière. En effet, selon les acteurs du Nord, ce n'est pas le financement qui prime dans une relation solidaire, mais bien le partage d'expériences dans le cas de partenariats sociopolitiques, ou l'entreprise de projets communs dans le cas de partenariats socioéconomiques. En d'autres mots, la possibilité de partager et d'échanger signifie qu'on se reconnaît dans ses différentes capacités et qu'on partage les ressources, qui ne seront jamais égales, mais complémentaires. Voilà ce qui se trouve au premier plan d'une relation de partenariat visant la solidarité : la complémentarité.

Toutefois, les rapports de pouvoir ne pourront guère être placés à l'arrière-plan sans être pertinemment reconnus par chacune des parties. Selon notre analyse, les acteurs du Nord reconnaissent leur reproduction de rapports de pouvoir, même si c'est gênant pour eux. Les acteurs du Sud, quant à eux, reconnaissent aisément tant les rapports de pouvoir Nord-Sud que le pouvoir des OCI au sein de leurs relations. Il faut dire que de reconnaître les rapports de pouvoir existant dans une relation équivaut à reconnaître à la fois le pouvoir de l'autre et le sien. Nous avons constaté que les acteurs du Sud, particulièrement, reconnaissent facilement leurs pouvoirs et la manière dont ils s'en servent dans leurs relations partenariales.

Par ailleurs, la gêne des acteurs du Nord à admettre qu'ils reproduisent des rapports de pouvoir inégaux au sein de leurs partenariats Nord-Sud est tout à fait compréhensible, en ce sens qu'ils travaillent d'abord pour devenir des partenaires solidaires dont les actions sont complémentaires de celles des acteurs du Sud. C'est pourquoi, alors qu'ils admettent l'existence de rapports de pouvoir et la reproduction de ceux-ci au sein de leurs relations, ils démontrent également en même temps qu'ils ont consciemment adopté des mécanismes organisationnels visant à diluer leur pouvoir.

Sous l'angle d'une relation de solidarité, les rapports de pouvoir sont relégués par les acteurs du Sud au second plan. Concrètement, ils reconnaissent l'importance de rendre des comptes aux OCI et c'est ainsi qu'ils démontrent leur appréciation des efforts des OCI à obtenir des fonds gouvernementaux, à organiser des campagnes de levée de fonds et à mobiliser leurs membres pour qu'ils participent à des projets d'assistance technique ou à des activités de pression auprès du gouvernement canadien. L'imputabilité des acteurs du Sud envers les OCI représente un geste de solidarité et de professionnalisme qui les assure aussi d'obtenir les ressources dont ils ont besoin pour leurs projets de développement.

De plus, la reconnaissance du pouvoir des OCI, et des bailleurs en général, a suscité chez les acteurs du Sud un besoin de renforcer leur pouvoir au sein de leurs relations Nord-Sud, et cela à travers la proposition de nouveaux projets et de nouvelles perspectives. Ainsi, en étant proactifs, c'est-à-dire en proposant et en négociant des projets, ils démontrent qu'ils se sont pris en charge et qu'ils prennent leurs responsabilités en tant que partenaires du développement. Et en étant imputables, ils démontrent qu'ils sont capables de rejoindre les groupes de base d'une façon professionnelle et transparente.

Enfin, les acteurs du Nord et du Sud reproduisent l'inégalité des rapports de pouvoir au sein de leurs relations de partenariat Nord-Sud. Toutefois, en concevant le partenariat comme une voie vers la solidarité, voire même comme une *pratique* de la solidarité, ils construisent leurs relations sur la base de la complémentarité tout en intégrant l'inégalité. Comment ? En

diluant le pouvoir du côté Nord et en renforçant le pouvoir du côté Sud, bref, en se donnant des mécanismes d'arbitrage du pouvoir.

En ce qui a trait à la reproduction des rapports de pouvoir dans les relations de partenariat Nord-Sud, nous avons constaté que ces rapports opéraient à deux niveaux : l'institutionnel et l'organisationnel (Voir tableau 6.7 à la page 371). À la lumière des théories des Van de Ven, Emmett et Koenig (1975), et des Bélanger et Lévesque (1992), nous avons d'abord distingué un niveau institutionnel où les acteurs reproduisent les pouvoirs qu'ils ont hérité des acteurs dominants dans leur environnement sociopolitique.

Cela signifie que les OCI comme les ONG demandent à l'autre partie de respecter les règles du jeu que les acteurs dominants imposent dans l'environnement sociopolitique du Nord et du Sud. Premièrement, les OCI imposent à leurs partenaires du Sud un certain nombre de politiques de développement de l'ACDI, qu'elles ont elles-mêmes adoptées, et qui deviennent un pouvoir des OCI vis-à-vis de leurs partenaires du Sud. Deuxièmement, le partage du paradigme du développement comme critère de base du partenariat signifie que les OCI imposent une autre règle du jeu aux acteurs du Sud, celle du partage de la perspective du développement, que ce soit dans un angle sociopolitique, comme dans le cas de l'OCI1, ou d'un angle socioéconomique, comme c'est le cas de l'OCI2. Troisièmement, les ressources critiques des OCI (par exemple, le financement, le savoir-faire et les réseaux internationaux) représentent aussi un pouvoir important des OCI qu'elles ont par rapport aux ONG.

Dans le cas des acteurs du Sud, la reproduction du pouvoir au niveau institutionnel signifie d'abord de travailler de préférence avec des bailleurs de fonds qui partagent leur vision, c'est-à-dire avec des *amis*. Deuxièmement, il s'agit aussi de travailler avec des bailleurs qui leur permettent d'améliorer leurs capacités organisationnelles à répondre aux besoins des groupes de base en tenant compte du contexte et des possibilités d'apprentissage. Troisièmement, les ONG demandent aussi aux OCI de faire montre de la flexibilité nécessaire pour leur permettre de s'approprier certaines politiques et de les adapter au contexte de leur pays et à la situation particulière de leurs groupes de base, avant de les adopter au sein de leur organisation.

Ainsi, les acteurs reproduisent au sein de leurs relations des règles du jeu qu'ils doivent respecter eux-mêmes dans leur environnement sociopolitique respectif, voire de leurs champs institutionnels respectifs (Phillips *et al.*, 2000). Toutefois, nous avons constaté que les acteurs se sont donné différents mécanismes d'arbitrage du pouvoir, soit pour diluer leur pouvoir, dans les cas des OCI, soit pour renforcer leur pouvoir, dans le cas des ONG. Ces mécanismes opèrent au niveau organisationnel, ou microsocial, là où les acteurs ont la marge de manœuvre et le pouvoir nécessaires pour interpréter et pour contrôler les ressources importantes à la réalisation de leurs objectifs (Crozier, 1963).

Ainsi, les acteurs ne sont pas seulement cohérents dans leur conception du partenariat, mais aussi dans l'ancrage qu'ils se sont forgé au sein de leur milieu local. En effet, nous avons repéré l'influence des membres et des groupes de base au niveau organisationnel dans la définition des mécanismes d'arbitrage du pouvoir. Dans le cas des organisations œuvrant en économie solidaire, l'OCI1 et les 1P, les mécanismes d'arbitrage sont basés sur la consultation et la proposition. En effet, l'OCI1 consulte des équipes d'intellectuels et des praticiens des pays du Sud qui font des analyses conjoncturelles et proposent des stratégies d'action. Elle consulte aussi ses membres dans les comités de définition et de sélection des programmes de développement.

Les 1P, quant à elles, renforcent leur pouvoir à partir de la proposition de nouveaux projets ou de nouvelles stratégies de développement qui reflètent l'ancrage des ONG dans leur milieu par l'entremise de leurs étroites relations avec les groupes de base et les mouvements sociaux locaux.

Dans le cas des organisations que nous avons liées à l'économie sociale, l'OCI2 et les 2P, leurs mécanismes sont basés sur la proposition et sur la négociation. L'OCI2 se définit à la fois comme un agent de changement et comme un entrepreneur, ce qui signifie qu'elle exécute des programmes de développement coopératif sur le terrain tout en finançant des projets proposés par ses partenaires. Ce faisant, l'OCI2 se trouve donc à la fois dans une situation hiérarchique vis-à-vis de ses partenaires, qui sont engagés pour exécuter des activités spécifiques dans le cadre de programmes bilatéraux, et dans une situation de transfert de connaissances à ses partenaires, dans le cadre de projets proposés par ces derniers en demandant de l'assistance technique sur mesure. Devant ces deux situations, l'OCI2 a adopté des mécanismes qui s'inspirent de son approche itérative, soit une gestion de programmes et un processus de sélection de projets flexibles, qui laissent le plus de place possible aux partenaires et qui respectent leur autonomie dans la prise de décisions en ce qui a trait à leurs projets. Un autre mécanisme de dilution du pouvoir de l'OCI2 correspond à la proposition de programmes bilatéraux à ses partenaires.

Les 2P, les fédérations coopératives partenaires, renforcent leurs pouvoirs principalement par la négociation. En effet, il s'agit alors de défendre et de justifier leurs objectifs et leurs résultats selon leur lecture des besoins des coopératives de base, c'est-à-dire selon leur connaissance du terrain.

Tableau 6.7 La reproduction des rapports de pouvoir Nord-Sud aux niveaux institutionnel et organisationnel

<table>
<tr><td rowspan="4">NORD</td><td></td><td>OCI1 ↓</td><td>OCI2 ↓</td></tr>
<tr><td>Reproduction des rapports de pouvoir au niveau institutionnel</td><td colspan="2">Règle du jeu : politiques de développement
Moyen : processus d’appropriation et d’adaptation
Règle du jeu : paradigme du développement
Moyen : critère de base de choix des partenaires
Règle du jeu : financement à long terme
Moyen : respect des règles antérieures
↓</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Mécanismes d’arbitrage du pouvoir au niveau organisationnel</td><td>Mécanisme de dilution du pouvoir :
- consultation
↓</td><td>Mécanismes de dilution du pouvoir :
- proposition
- gestion itérative
↓</td></tr>
<tr><td rowspan="3">SUD</td><td>↑
Mécanisme de renforcement du pouvoir :
- proposition</td><td>↑
Mécanismes de renforcement du pouvoir :
- proposition
- négociation</td></tr>
<tr><td>Reproduction des rapports de pouvoir au niveau institutionnel</td><td colspan="2">↑
Règle du jeu : appropriation des politiques de développement
Moyen : contextualisation
Règle du jeu : paradigme du développement
Moyen : relation à long terme</td></tr>
<tr><td></td><td>1P ↑</td><td>2P ↑</td></tr>
</table>

À la lumière de la théorie avancée par Phillips, Lawrence et Hardy (2000), nous avons constaté que les acteurs du Nord et du Sud rencontrés dans le cadre de notre étude ont reproduit les règles du jeu provenant de leurs champs de coopération et leurs champs de base respectifs. En effet, ce sont des règles institutionnelles que les acteurs s'imposent, délimitant ainsi la relation de partenariat qui les engage à long terme. Tel que l'avancent Phillips *et al.* (2000), ces règles institutionnelles sont intrinsèquement liées au pouvoir que les acteurs du Nord et du Sud utilisent dans leur relation. Toutefois, contrairement à Phillips *et al.* (2000), selon lesquels l'acteur provenant d'un champ institutionnel fort aura un rôle dominant non seulement dans la relation mais aussi dans le processus d'institutionnalisation des nouvelles règles, nous avons constaté que, dans le cas d'une relation de partenariat dans le secteur de la coopération internationale, les acteurs les plus forts, notamment les OCI, utilisent leur pouvoir avec parcimonie. En effet, l'atteinte d'objectifs communs, partagés par les OCI et les ONG, dépend de leur capacité à mettre leurs ressources propres au profit l'un de l'autre et en complémentarité avec celles de l'autre. À ce titre, les acteurs du Nord, les « dominants », visent à équilibrer leur pouvoir vis-à-vis les acteurs du Sud, les « dominés », plutôt qu'à imposer une vision ou un savoir-faire.

En fait, l'adoption de mécanismes d'arbitrage du pouvoir par les acteurs du Nord et du Sud se trouve au cœur même du processus de production de nouvelles règles institutionnelles au sein de leurs relations de partenariat. Ce processus de production se situe au niveau organisationnel, où les acteurs détiennent une marge de manœuvre leur permettant de redéfinir les règles du jeu en visant plutôt l'équilibre du pouvoir et la complémentarité.

Nous avons aussi analysé comment les acteurs du Nord et du Sud transcendent leurs relations de partenariat et institutionnalisent de nouvelles règles du jeu dans leurs champs de base et de coopération. Premièrement, nous pouvons affirmer que les acteurs s'approprient mutuellement des pouvoirs les uns des autres renforçant ainsi leur capacité d'institutionnaliser les nouvelles règles du jeu dans leurs champs de base et de leurs champs de coopération respectifs.

Premièrement, les ONG s'approprient des ressources critiques des OCI, c'est-à-dire du financement, de l'accès aux réseaux internationaux et du savoir-faire. Ces ressources sont alors transformées en une capacité à mettre en œuvre des projets de développement et à améliorer leur réponse aux besoins des membres et des groupes de base. Ces ressources s'ajoutent à la légitimité pragmatique des ONG, qu'elles utilisent ici vis-à-vis de leurs membres et de leurs groupes de base. Deuxièmement, le respect des politiques de développement et de gestion par résultats représente certainement une augmentation des responsabilités administratives pour les ONG en matière de planification et de gestion de projets. Néanmoins, la mise en œuvre de ces politiques leur permet aussi d'acquérir de nouvelles connaissances qui améliorent leur gestion de projets et leur réponse aux besoins des groupes de base, et ce en tenant compte plus spécifiquement de la protection de l'environnement et de l'équité entre les sexes. Les ONG s'approprient ces politiques et renforcent ainsi un autre pouvoir vis-à-vis des groupes de base, celui de la légitimité cognitive. Troisièmement, le partage du paradigme du développement avec les partenaires se traduit concrètement dans le partage des stratégies et des méthodes de travail qui consolident davantage la légitimité morale des ONG, voire le respect et la promotion des principes fondamentaux partagés avec les groupes de base.

En s'appropriant des pouvoirs des OCI, les ONG renforcent aussi leur situation dans le champ de coopération, vis-à-vis des autres bailleurs de fonds — et tout particulièrement ceux

qui privilégient les relations à court terme. En effet, les ONG font alors preuve d'une connaissance du terrain et d'une relation privilégiée avec leurs groupes de base accrues et renforcées, ce qui leur permettra d'être plus efficaces dans l'exécution de projets à court terme. Enfin, dans la mesure où le pouvoir sert à renforcer le lien des ONG avec les groupes de base, elles auront une approche essentiellement utilitaire du financement à court terme, sans pour autant succomber aux exigences des bailleurs au détriment de leur ancrage dans leur milieu.

Mais les ONG ne sont pas les seules à s'approprier des pouvoirs. Au contraire. Les OCI s'approprient elles aussi des pouvoirs de leurs partenaires du Sud et cela contribue à renforcer leurs réponses aux acteurs dominants de leur environnement sociopolitique du Nord. Comme nous l'avons remarqué, les ONG ont des pouvoirs basés sur la légitimité pragmatique et la légitimité morale. La légitimité pragmatique touche principalement la connaissance du terrain, la capacité à rejoindre les groupes de base, à les mobiliser autour d'un projet socioéconomique ou sociopolitique et à obtenir des résultats dans le cadre d'un projet de développement. La légitimité morale fait référence aux valeurs et aux principes liés à un projet de développement sociopolitique ou économique que les ONG partagent avec les groupes de base. Ce sont deux pouvoirs précieux pour les OCI car elles s'en servent concrètement pour renforcer leurs réponses à l'ACDI et à leurs membres et donateurs.

En effet, la légitimité pragmatique et la légitimité morale représentent non seulement la réussite des programmes de développement sur le terrain - l'atteinte de résultats - mais aussi la crédibilité de l'OCI par rapport à son choix de partenaires au Sud, à la gestion transparente de ses projets, et aussi à l'atteinte de son but ultime, soit de rejoindre les populations de base. En d'autres mots, la légitimité pragmatique et la légitimité morale des ONG représentent un pouvoir crucial pour les OCI, en ce sens qu'elles sont à la base de leur imputabilité envers l'ACDI. En outre, l'appropriation des pouvoirs des ONG, permet aux OCI de démontrer à leurs membres et donateurs qu'elles agissent en respectant la mission et la vision auxquelles ces derniers souscrivent.

Conclusion

Notre objectif dans ce chapitre a été d'analyser la reproduction des rapports de pouvoirs au sein des relations de partenariat dans le secteur de la coopération internationale. Nous avons tenté de répondre aux deux questions suivantes : quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ? et comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ?

Tout d'abord, nous nous sommes penché sur la notion de partenariat selon les acteurs de la coopération internationale. Leur définition a trait au partage de la vision et de la mission à long terme, il s'agit aussi d'une relation de confiance, de respect et de transparence. Ce dernier élément joue un rôle important au niveau de l'imputabilité des OCI et des ONG dans une relation de partenariat, mais aussi au niveau de leur imputabilité envers les acteurs dominants de leur environnement sociopolitique respectif. D'autres éléments s'ajoutent à la notion de partenariat selon que l'on se situe au Nord ou au Sud. Pour les acteurs du Sud, le partenariat se bâtit sur la possibilité d'apprendre de nouvelles méthodes de travail ainsi que sur la possibilité de contextualiser les projets de développement, tandis que pour les acteurs du Nord, l'autonomie et la solidarité sont les résultats attendus d'une relation à long terme avec leurs partenaires.

Nous avons constaté que les partenariats Nord-Sud ne sont pas portés par des parties jouissant d'un poids égal, toutefois, dans leur définition de partenariat, ne contient pas explicitement les rapports de pouvoir.

S'il est indéniable que le pouvoir que possèdent et qu'utilisent les acteurs du Nord et du Sud dans leurs relations de partenariat reflètent sans équivoque l'inégalité des rapports Nord-Sud, il ne s'agit pourtant pas d'une relation de domination. Il s'agit plutôt d'une relation de partage de pouvoir, au sein de laquelle les acteurs proposent et négocient des projets de développement sur une base de complémentarité.

Examinons cela en détail dans la réponse à la première question : ***quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ?*** Premièrement, les acteurs du Nord et du Sud ont aisément reconnu l'existence de rapports de pouvoir au niveau macrosocial, lesquels structurent leurs relations Nord-Sud. Dans ce cas, l'inégalité du pouvoir est intrinsèquement liée à la responsabilité de gérer des dons et des fonds gouvernementaux. En effet, à titre de responsables directes, les OCI sont imputables vis-à-vis des instances gouvernementales et de leurs membres et donateurs. Les acteurs du Nord expliquent cette imposition en termes d'une division des responsabilités entre les acteurs du Nord et du Sud, où chacun contribue à la transparence dans la gestion et au respect du paradigme du développement.

Dans le cas des acteurs du Sud, ils expliquent l'inégalité des rapports de pouvoir Nord-Sud en évoquant l'inégalité intrinsèque au système économique néolibéral qui impose la stagnation du budget d'aide publique au développement (APD). Par conséquent, les OCI doivent restreindre leurs actions, resserrer leurs critères de sélection de projets, ainsi qu'être plus vigilantes quant à la gestion du financement. Bref, ce sont des circonstances auxquelles ni les OCI ni les ONG ne peuvent échapper.

Dans la perspective des acteurs de la coopération internationale, le pouvoir au niveau macrosocial est détenu soit par les gouvernements du Nord – les politiques de l'APD, par exemple -, et par les institutions supranationales qui appuient la libéralisation des marchés et qui influencent les gouvernements du Nord et du Sud. Dans ce cas-ci, les rapports de pouvoir Nord-Sud sont conçus comme une série de règles institutionnelles qui déterminent le contexte international et sur lesquelles les acteurs de la coopération internationale exercent peu de contrôle.

Au niveau mesosocial, c'est-à-dire au niveau des champs institutionnels des acteurs, le pouvoir est conçu comme une série d'exigences de la part des acteurs dominants des champs institutionnels, lesquelles sont par la suite transférées à la relation de partenariat pour y prendre la forme de règles du jeu de la relation. En effet, les acteurs du Nord et du Sud imposent à leurs partenaires les mêmes exigences auxquelles ils sont confrontés dans leur environnement sociopolitique respectif parce qu'ils ont besoin de ces partenaires et, plus concrètement, de leurs ressources. C'est ainsi qu'ils structurent leurs réponses aux acteurs dominants dans les champs institutionnels de coopération et de base. Ainsi, les acteurs du Nord et du Sud font un transfert de pouvoir du niveau mesosocial (champs institutionnels) au niveau microsocial (relations de partenariat et niveau interpersonnel), ils reproduisent ainsi le pouvoir hérité de leurs champs institutionnels dans leurs relations de partenariat.

Toutefois, au niveau microsocial, les acteurs mettent en place des mécanismes d'arbitrage du pouvoir, afin de construire une relation de partenariat basée sur la complémentarité et sur la solidarité. De plus, cet arbitrage permet aux acteurs de s'approprier le pouvoir de leurs

partenaires et de renforcer ainsi leur propre pouvoir dans leurs champs institutionnels de coopération et de base.

Jusqu'ici, nous avons constaté que notre définition du pouvoir à trois niveaux constitue un outil important pour comprendre la reproduction des rapports de pouvoir Nord-Sud au sein d'une relation partenariale. En effet, le niveau macrosocial est utile pour identifier les règles du jeu internationales qui déterminent les rapports de pouvoir Nord-Sud. Toutefois, si l'on se situe à ce niveau d'analyse, les relations de partenariat Nord-Sud peuvent paraître un exercice futile où il n'y a forcément que des acteurs dominants et des acteurs dominés. Mais à l'aide de l'analyse du pouvoir au niveau mesosocial, nous pouvons saisir la dynamique de pouvoir entre les acteurs au sein de leur environnement sociopolitique de même que le rôle qu'ils jouent dans la production des règles du jeu de leurs relations de partenariat. Enfin, l'analyse du pouvoir au niveau microsocial, aide à comprendre comment les acteurs reconnaissent leur pouvoir et assument leur rôle dans la production de nouvelles règles du jeu basées sur un arbitrage du pouvoir. Ainsi, les acteurs du Nord et du Sud, les *dominants* et *dominés* dans une perspective macro, deviennent dans une perspective microsociale des acteurs qui prennent en charge leur pouvoir afin de construire une relation de complémentarité et d'équilibre.

Pour mieux comprendre comment les acteurs équilibrent leur pouvoir, il nous faut répondre à la deuxième question : ***comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ?*** Nous avons constaté que les acteurs du Nord et du Sud ont réussi à adopter des mécanismes d'arbitrage du pouvoir qui leur permettent d'équilibrer leur pouvoir dans leur relation de partenariat, créant ainsi un espace de consultation, de proposition et de négociation. C'est ainsi que le partenariat, tel que défini par les acteurs de la coopération internationale, prend tout son sens : l'engagement de part et d'autre à atteindre des objectifs communs à long terme transforme la dynamique de *dominants – dominés* en une dynamique de complémentarité qui intègre l'inégalité du pouvoir des acteurs. Comment ? Les acteurs du Nord diluent leur pouvoir tandis que les acteurs du Sud renforcent le leur.

Il s'agit donc d'un équilibre du pouvoir recherché délibérément par les deux parties. Cet équilibre permet aux acteurs du Nord et du Sud non seulement d'échanger des ressources et des pouvoirs, mais aussi de renforcer leur pouvoir vis-à-vis des acteurs dominants de leur environnement sociopolitique respectif. Ce faisant, les acteurs utilisent leur pouvoir afin d'instaurer de nouvelles règles du jeu dans leurs champs institutionnels d'origine. (Voir figure 6.11, ci-après)

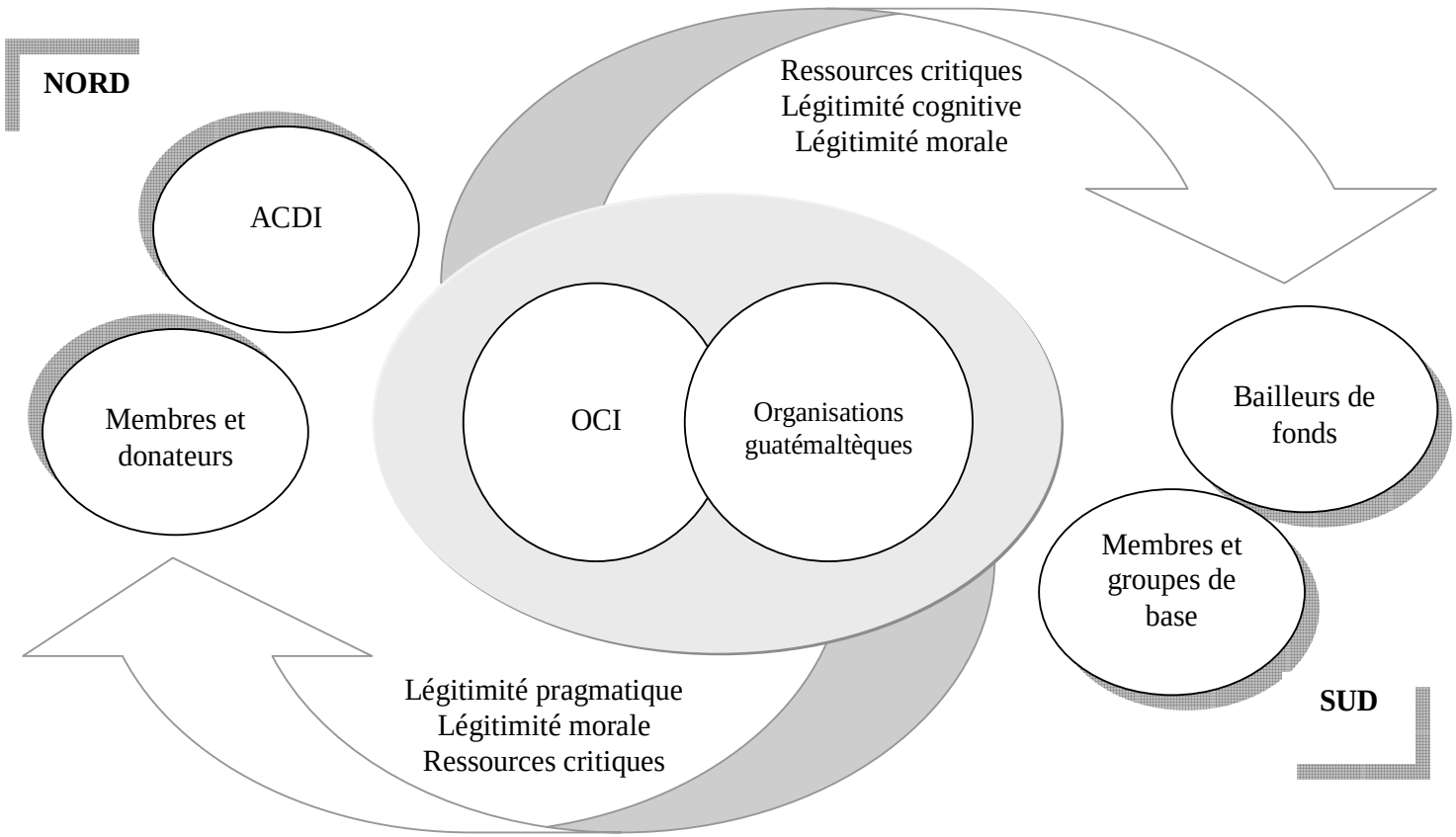


Figure 6.11 Le partage du pouvoir au sein des relations de partenariat Nord-Sud

Ainsi, contrairement à la représentation traditionnelle des acteurs du Sud en tant que dominés et des acteurs du Nord en tant que dominants, nous avons constaté que ces derniers ont développé non pas un mais plusieurs mécanismes d'arbitrage du pouvoir. En équilibrant leur pouvoir, les acteurs partagent leurs ressources afin d'atteindre des objectifs communs, et renforcent leur position dans leurs champs institutionnels de coopération et de base.

Les acteurs du Sud se sont forgés une place à la table de négociation face aux partenaires à long terme, où ils mettent en valeur leur expertise développée au fil des ans, leurs perspectives de développement et leur capacité à rejoindre les populations ciblées. Les acteurs du Nord, de leur part, diluent leur pouvoir en assurant un processus de consultation et de proposition tout en ayant une gestion de projets flexible, qui permet aux partenaires du Sud d'exercer leur autonomie dans leur processus de prise de décisions.

Dans la mesure où les relations de partenariat Nord-Sud sont construites sur la base du partage du paradigme du développement — et dans la mesure où ce paradigme est hérité des membres et des groupes de base —, nous pouvons affirmer que l'ancrage des acteurs dans les mouvements sociaux locaux est déterminant non seulement de la façon dont les acteurs reproduisent les rapports de pouvoir au sein de leurs relations, mais aussi — et surtout — de la nature des mécanismes d'arbitrage du pouvoir. En effet, les acteurs de l'économie sociale, notamment l'OCI2 et ses partenaires, adoptent des mécanismes d'arbitrage de négociation et de proposition afin d'atteindre des résultats socioéconomiques. Les acteurs de l'économie solidaire, elles, adoptent des mécanismes d'arbitrage touchant la consultation et la participation dans les processus de prise de décisions, c'est ainsi qu'ils peuvent atteindre des objectifs sociopolitiques.

Enfin, nous pouvons affirmer que les acteurs du Nord, qui étaient jadis uniquement des *donneurs*, et les acteurs du Sud, qui étaient des *bénéficiaires*, ont construit différents types de relations au cours des années jusqu'à arriver aujourd'hui à une nouvelle relation, construite sur la base d'un nouveau compromis : le partenariat. Il s'agit d'une relation où les acteurs du Sud démontrent nettement qu'ils se prennent en charge en ce qui a trait à la reconnaissance et l'utilisation de leurs pouvoirs dans la proposition et la négociation au sein des relations de partenariat. Mais il s'agit aussi d'une relation où les acteurs du Nord reconnaissent non seulement leur rôle dans la reproduction de rapports de pouvoir inégaux, mais aussi le fait que ces relations sont une source privilégiée de légitimité vis-à-vis des bailleurs gouvernementaux et de leurs membres et donateurs. Il s'agit enfin d'une relation de complémentarité, où les acteurs ont ouvert un espace à la consultation, à la proposition et à la négociation entre les partenaires, inégaux certes, mais en dialogue.

CONCLUSION

Nous arrivons ainsi à la fin de notre parcours académique à travers lequel nous avons étudié les relations de partenariat dans le cadre de la coopération internationale. C'est un sujet peu connu et peu étudié encore aujourd'hui en management, mais il s'est avéré un terrain captivant pour l'étude des relations interorganisationnelles dans un contexte Nord-Sud.

Ce parcours s'est révélé un processus de recherche original à plusieurs niveaux. Premièrement, parce que, même si on parle des relations de coopération internationale depuis les années 1960, notre étude est vraisemblablement la première qui s'est intéressée à la construction des relations de partenariat dans ce secteur. Deuxièmement, l'analyse des relations de coopération internationale dans la perspective de management constitue aussi une première car c'est un sujet normalement privilégié par les sciences politiques, les relations internationales ou encore la sociologie et l'économie du développement. Le management, par contre, nous a aidé à construire un cadre théorique nous permettant de saisir la construction des relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale, tout en plaçant les acteurs au cœur de la dynamique interorganisationnelle. En troisième lieu, notre étude est originale parce que nous nous situons dans une perspective à la fois institutionnaliste et politique. Examinons en détail comment cette démarche originale a contribué à nos résultats de recherche.

Sachant que le partenariat est le mode relationnel en vogue depuis les années 1990, et que la coopération internationale n'échappe pas aux nouvelles tendances, nous nous sommes interrogée sur le sens du partenariat dans ce secteur, mais surtout, sur le sens d'un partenariat qui semble paradoxal pour les acteurs du Nord et du Sud jusqu'alors stigmatisés par le caractère inégalitaire de leurs relations.

Selon plusieurs études issues d'une perspective critique, la coopération internationale a servi de véhicule pour perpétuer l'inégalité des pouvoirs entre le Nord et le Sud, et cela risque de s'accentuer dans le contexte actuel de mondialisation. Selon les auteurs de ces études, les partenariats ne sont rien de plus qu'un exercice de rhétorique qui masque l'instrumentalisation de la coopération internationale par des politiques d'intégration économique des pays du Sud favorables aux économies du Nord.

D'autre part, plusieurs chercheurs et praticiens soulignent les réussites des relations interorganisationnelles dans le secteur de la coopération internationale, incluant les relations des organisations de coopération internationale (OCI) avec différents acteurs comme par exemple les organisations non gouvernementales (ONG) du Sud, d'autres OCI au Nord, et les gouvernements. Ici, les partenariats sont présentés comme la panacée de la coopération même si les études issues de ce courant se basent principalement sur l'expérience de quelques organisations de coopération internationale du Nord qui exécutent leurs programmes dans les pays du Sud. Dans les quelques cas où les organismes du Sud font partie de l'étude, les expériences des acteurs du Nord et du Sud ne sont pas présentées comme une expérience relationnelle partagée.

Ces approches présentent des limites heuristiques quant à l'appréhension des relations de coopération internationale telles que construites par les acteurs. D'une part, les approches

critiques présentent un portrait misérabiliste des pays du Sud et contribuent à la victimisation de ces acteurs qui sont apparemment toujours dominés par les acteurs du Nord, même après plus de quarante ans de coopération internationale. D'autre part, les études qui soulignent les vertus des partenariats ont négligé largement les rapports de pouvoir Nord-Sud et la reproduction de l'inégalité Nord-Sud au sein des relations de coopération internationale. De plus, dans l'un et l'autre cas, l'expérience des acteurs du Nord et du Sud est étudiée sans tenir compte du fait qu'il s'agit d'une relation de partenariat construite conjointement par les deux parties.

Ces travaux témoignent néanmoins de trois faits. Premièrement, il existe des OCI au Nord et des ONG au Sud qui dépassent la rhétorique *égalitariste* du partenariat pour mettre sur pied des relations Nord-Sud dont l'objectif est le développement. Deuxièmement, il existe des OCI et des ONG qui réussissent à établir des relations vraisemblablement partenariales en dépit des rapports de pouvoir inégaux Nord-Sud. Troisièmement, il existe une définition et une pratique de partenariat dans le secteur de la coopération internationale. Nous nous sommes demandée par conséquent quelle est la conception de partenariat selon les chercheurs et les praticiens de la coopération internationale? Nous pouvons résumer l'essentiel des définitions recueillis par trois éléments : 1) un engagement mutuel, 2) un engagement soudé par des éléments subjectifs tels que la confiance et le respect mutuel, et par des éléments objectifs comme les résultats communs et l'imputabilité partagée; et 3) une relation où il est question des rapports égalitaires ou, à tout le moins, d'efforts de part et d'autre pour équilibrer le pouvoir.

Dans notre perspective, le partenariat dans le secteur de la coopération internationale n'est ni rhétorique, ni pratique égalitaire, mais bien un compromis entre les acteurs du Nord et du Sud. Dans la foulée de Bélanger et Lévesque (1992), nous définissons ce compromis comme une entente entre les acteurs du Nord et du Sud fondée tout autant sur le déséquilibre de leur pouvoir que sur le partage de leurs objectifs. Le véritable paradoxe réside donc dans le fait que les acteurs peuvent construire des relations partenariales malgré les rapports de pouvoir inégaux qui structurent leurs relations Nord-Sud. Comment le font-ils ? Comment les acteurs du Nord et du Sud font-ils pour construire leurs relations de partenariat dans un environnement caractérisé par des rapports de pouvoir inégaux? C'est la question de recherche qui a orienté notre démarche.

Pour répondre à cette question, nous avons tout d'abord reconstruit le passé des relations Nord-Sud dans la coopération internationale, non pas pour y centrer notre étude mais plutôt parce que nous voulions situer notre problématique de recherche par rapport aux évolutions historiques du secteur afin de mieux comprendre le contexte actuel. Nous avons aussi présenté sommairement les acteurs nationaux, comme les agences gouvernementales de coopération internationale; les acteurs supranationaux comme la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et l'Organisation de Nations Unies; et enfin et surtout, les organisations non gouvernementales, ces incontournables ONG.

Nous nous sommes penchée très particulièrement sur les OCI au Nord et les ONG au Sud. Il s'agit d'organisations difficiles à saisir car il faut tenir compte d'une part, de leur travail au niveau sociopolitique, comme par exemple les groupes de pression et de solidarité, les collectes humanitaires et le réseautage internationale entre autres, activités typiques des organisations des militantes comme c'est le cas de l'OCI1 et ses partenaires les 1P. Et d'autre part, de leur travail au niveau socioéconomique comme par exemple l'appui aux coopératives, aux mutuelles, et aux autres entreprises collectives comme c'est le cas de

l'OCI2 et ses partenaires les 2P. Nous avons donc proposé d'appréhender les OCI et les ONG à partir de l'approche de l'économie sociale et de l'économie solidaire.

Premièrement, ces approches nous aident à rendre compte non seulement des caractéristiques du groupe fondateur (Korten, 1990) : les membres et associés des organisations; des caractéristiques organisationnelles (Salomon et Anheier, 1992) : les associations, les coopératives, les mutuelles, les organisations hybrides, etc. Mais aussi des liens entre ces organisations, les gouvernements et le marché (Holmén et Jirström, 1994), sans que ces liens soient pour autant pervers : les entreprises coopératives, par exemple qui travaillent en partenariat avec les gouvernements et les entreprises privées, et ce au Nord et au Sud.

Deuxièmement, ces approches nous permettent d'analyser les organisations dans leur ancrage soit dans l'économie sociale, soit dans l'économie solidaire. Cela veut dire appréhender les organisations de la coopération internationale dans leur contexte historique, social, économique et politique, qu'elles partagent avec les autres secteurs dans leur environnement sociopolitique au Nord et au Sud. Cela veut dire que les OCI et les ONG ne constituent pas nécessairement un « quatrième secteur », déraciné de son contexte local (Fowler, 2000). Au contraire, ces organisations partagent dans leur environnement sociopolitique respectif, la toile de fond tissée des conflits, des rivalités et des collaborations entre les secteurs public, privé et l'économie sociale et solidaire. Bref, elles partagent les règles institutionnelles qui façonnent les organisations de tous les secteurs dans un environnement sociopolitique donné.

Les organisations ainsi définies, il nous fallait structurer notre cadre théorique afin de saisir les relations interorganisationnelles des OCI et des ONG dans le secteur de la coopération internationale. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de DiMaggio et Powell (1990), de Phillips, Lawrence et Hardy (2000), et aussi de Suchman (1995) afin de construire un cadre théorique qui nous a aidé à analyser la composition de l'environnement sociopolitique des organisations au Nord et au Sud, et d'identifier les acteurs qui influencent les organisations et le type d'influence que ces acteurs exercent sur les organisations. De plus, tenant compte de la conception de pouvoir de Crozier (1963), nous avons intégré à l'analyse institutionnelle, une dimension politique à trois niveaux : au niveau macrosocial c'est-à-dire les rapports de pouvoir Nord-Sud; au niveau mesosocial, qui corresponde à la reproduction des rapports de pouvoir au sein de l'environnement sociopolitique des organisations; et un niveau microsocial, où les rapports de pouvoir se produisent et reproduisent au niveau interpersonnel.

Nous nous sommes située épistémologiquement dans un courant de pensée herméneutique qui se concilie bien avec notre étude de nature exploratoire – car notre sujet de recherche est un phénomène peu connu et peu étudié en gestion, mais aussi en coopération internationale et en économie sociale -, et l'analyse des représentations sociales des acteurs du Nord et du Sud. C'est ainsi que nous avons analysé la construction des relations de partenariat à partir des pratiques des acteurs qui contiennent à la fois leur historicité et leur ancrage présent dans un environnement sociopolitique local et international.

Notre objectif n'a pas été de tester les théories existantes mais plutôt d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné : les relations interorganisationnelles dans un contexte Nord-Sud. À cet égard, la méthodologie de la théorisation ancrée (MTA) nous a permis justement de proposer une nouvelle conceptualisation des relations de partenariat Nord-Sud à partir de nos données. Nous avons suivi les techniques d'analyse – de

codification – proposées par Strauss et Corbin (1992, 1994), et nous avons utilisé le logiciel Atlas ti (version 4.2) dans le processus d'analyse, de conceptualisation et de théorisation.

Chacun des chapitres de la deuxième partie de cette thèse contient l'analyse des données et répond aux questions de recherche spécifiques. Regardons maintenant les résultats de notre démarche tout en rappelant les questions de recherche qui ont suscité ces résultats.

Ainsi, à partir de notre cadre théorique, et particulièrement tenant compte de l'approche institutionnelle des relations interorganisationnelles de Phillips, Lawrence et Hardy (2000), nous avons défini les deux questions suivantes : Quels sont les acteurs du contexte qui influencent les organisations du Nord et du Sud dans la coopération internationale? Et quel est le type d'influence de ces acteurs sur les organisations du Nord et du Sud de la coopération internationale? Tel que nous l'avons démontré dans nos Chapitres IV et V, notre perspective institutionnelle nous a aidée à saisir l'ancrage des organisations de notre étude dans leurs environnements sociopolitiques respectifs. Concrètement, nous avons vu que les organisations de la coopération internationale au Nord et les organisations non-gouvernementales au Sud n'existent que pour la coopération internationale, elles sont le produit de leurs environnements sociopolitiques respectifs, et elles sont imputables vis-à-vis les acteurs dominants dans leurs environnements.

En réponse à notre première sous-question : Quels sont les acteurs du contexte qui influencent les organisations du Nord et du Sud dans la coopération internationale ? Nous avons identifié dans le cas des OCI et des ONG deux acteurs dominants qui exercent une influence importante sur les organisations : les membres et les bailleurs de fonds. Dans les cas des OCI, ce sont des membres et des donateurs et le bailleur de fonds principal est l'ACDI. Dans le cas des ONG, il s'agit des groupes de base – c'est-à-dire des coopératives, des associations paysannes, des groupes communautaires, etc., qui sont membres ou qui sont liés étroitement à l'ONG à travers leur participation aux programmes de développement. Quant aux bailleurs de fonds, il s'agit ici des organisations de coopération internationale des différents pays, dont la plupart privilégient le financement des projets ponctuels, de court terme. Il y a quelques rares OCI qui privilégient l'appui de long terme, voir des relations de partenariat, comme c'est le cas des l'OCI1 et d el'OCI2 de notre étude.

Et quel est le type d'influence de ces acteurs sur les organisations du Nord et du Sud de la coopération internationale? Nous avons démontré que les OCI et les ONG sont d'abord imputables aux membres, ou aux donateurs, et aux bailleurs de fonds; elles doivent respecter le paradigme de développement hérité des fondateurs et les politiques de développement des bailleurs de fonds; et elles interagissent avec d'autres organisations à travers des réseaux locaux et internationaux. Enfin et surtout, elles doivent répondre aux exigences des acteurs dominants de leur environnement. Toutefois, elles en retirent au même temps des pouvoirs qu'elles utilisent, avec parcimonie, dans leurs relations Nord-Sud.

Selon notre analyse, l'ancrage des OCI et des ONG dans leur environnement sociopolitique, concrètement dans les mouvements sociaux locaux, s'avère une des sources de légitimité des organisations et un levier politique important vis-à-vis les bailleurs de fonds. Bref, l'ancrage dans les mouvements sociaux locaux constitue une source de pouvoir indéniable pour les organisations de la coopération internationale, et ce au Nord et au Sud. Regardons d'abord le cas des OCI.

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre IV, les racines de l'OCI1 dans un mouvement laïc pour la justice sociale et la solidarité internationale, et de l'OCI2 dans un mouvement

coopératif, constituent une des sources de légitimité cognitive, le paradigme de développement proprement dit. Elles ont un membership composé de plusieurs milliers d'individus, qui participent au processus de prise de décisions en ce qui concerne la définition des priorités par région, l'élaboration du programme de développement, et la sélection et la gestion des projets. Et en plus, le membership donne à l'OCI un paradigme de développement : sa vision, sa mission, et les stratégies et les ressources pour atteindre les objectifs prédéfinis. Le membership constitue une véritable source de légitimité aussi parce que les OCI mobilisent leurs membres autour des activités d'éducation au développement, autour des projets d'assistance technique dans les pays du Sud, ou autour des actions de pression qui rappellent au gouvernement canadien ses engagements économiques et sociaux envers les peuples du Sud.

En outre, les membres constituent un levier politique important des OCI, car ils contribuent à équilibrer le pouvoir des OCI vis-à-vis le bailleur de fonds gouvernemental : l'ACDI. De plus, nous avons démontré que chaque OCI utilise ce levier politique selon le paradigme de développement hérité de leurs membres. Ainsi, tel que nous l'avons constaté dans notre Chapitre IV, l'OCI1 qui a hérité d'un paradigme de militant, utilisera l'autonomie financière que lui procurent ses membres et ses donateurs, afin d'affirmer son autonomie politique vis-à-vis le bailleur de fonds gouvernemental, l'ACDI. Elle utilisera donc l'autonomie financière comme levier politique pour faire des pressions sur le gouvernement canadien et faire en sorte qu'il intervienne par la voie diplomatique en faveur du respect des droits humains sociaux, politiques, économiques, etc. - dans les pays du Sud. L'OCI2, quant à elle, ayant hérité du paradigme de l'intercoopération, utilisera son autonomie politique pour s'assurer la marge de manœuvre nécessaire au développement des affaires avec des partenaires de différents secteurs au Nord et au Sud. Ici, l'OCI2 utilisera le levier politique vis-à-vis l'ACDI pour distinguer et faire valoir son expérience et sa compétence en ce qui concerne le développement coopératif et le renforcement organisationnel de ces entreprises pour qu'elles atteignent leurs buts sociaux et économiques.

Par ailleurs, en ce qui concerne les ONG, tel que nous l'avons mentionné dans le Chapitre V, elles sont ancrées dans leurs milieux à travers une étroite relation de travail et d'accompagnement avec les groupes de base, comme c'est le cas des 1P - c'est-à-dire de la 1P1, 1P2 et 1P3, les organisations partenaires de l'OCI1 - et à travers une relation d'accompagnement, d'assistance technique et de représentation des intérêts des coopératives membres, comme dans le cas des 2P - la 2P1 et 2P2 partenaires del'OCI2. Indépendamment du lien organisationnel, les groupes de base constituent la raison d'être des ONG, de sorte que celles-ci ont construit, ensemble avec les groupes de base, leur paradigme de développement; elles ont bâti des relations d'imputabilité avec les groupes de base; elles ont une gestion transparente des projets et elles ont développé une capacité d'analyse de la conjoncture nationale afin d'identifier les enjeux sociopolitiques pouvant affecter leurs projets de développement, ainsi qu'une connaissance profonde des intérêts et des besoins des groupes de base afin d'adapter les objectifs et les résultats des projets de développement. Ainsi, d'une part, l'ancrage est une source importante de légitimité, notamment de légitimité pragmatique pour les ONG car cet ancrage leur permet de répondre aux exigences des bailleurs de fonds en démontrant qu'elles ont des liens privilégiés avec les groupes de base, qu'elles connaissent le terrain, le contexte, et qu'elles ont la capacité de mobiliser les groupes de base autour des activités sociopolitiques ou socioéconomiques de développement. Et d'autre part, l'ancrage est aussi source de légitimité morale pour les ONG, car celles-ci ont défini leur paradigme de développement ensemble avec les groupes de base, en tenant compte des valeurs et des intérêts manifestés par les groupes de base, surtout dans les cas où ces derniers ne sont pas membres de l'ONG.

Encore ici, l'ancrage des ONG dans les mouvements sociaux locaux représente une source de pouvoir importante que les ONG utilisent vis-à-vis les bailleurs de fonds. En effet, tel que nous l'avons vu dans notre Chapitre V, les ONG sont capables de construire des relations de long terme avec des OCI, basées sur le partage d'un paradigme de développement clairement défini en fonction des groupes de base et du contexte, et sur une gestion de projets transparente et professionnelle.

De plus, étant donné que la plupart des ONG utilisent le financement de court terme afin de couvrir des déficits temporaires, l'ancrage des ONG dans les mouvements sociaux locaux leur permet de gérer, voire de minimiser, les risques inhérents à l'exécution des projets de court terme qui, d'une part, ont tendance à décontextualiser les activités de développement du processus de planification que les ONG ont réalisé avec les groupes de base, et d'autre part, sont des projets assistentialistes car ils s'attaquent ponctuellement aux conséquences des problèmes socioéconomiques sans permettre de remédier à leurs causes.

Nous avons ainsi démontré qu'il y a en effet des acteurs dominants au Nord et au Sud. Au Nord, ces acteurs détiennent des ressources critiques comme c'est le cas de l'ACDI et des membres/donateurs, et d'autres pouvoirs tels que la légitimité cognitive, dans le cas de l'ACDI, et de la légitimité morale dans le cas des membres. Au Sud, il y a aussi des acteurs dominants - les groupes de base - qui détiennent des pouvoirs. En effet, comme nous l'avons mentionné, ils ont la légitimité morale parce qu'ils sont à la base du paradigme de développement des ONG et, la légitimité pragmatique car ils sont mobilisés et participent aux activités de développement des ONG.

Nous avons démontré que le champ institutionnel de base des organisations de notre étude représente un levier politique important vis-à-vis les bailleurs de fonds. Tel que nous venons de l'expliquer, l'ancrage des OCI dans les mouvements sociaux locaux représente un levier de pouvoir importante des OCI vis-à-vis l'ACDI. Quant aux ONG au Sud, leur champ institutionnel de base - les groupes de base - constituent une source de pouvoir qui s'avère très important pour les ONG, spécifiquement lors de leurs négociations avec les bailleurs, qui sont aussi dans ce cas, les acteurs dominants du champ de la coopération. Et cela même dans le cas des relations de court terme, où l'ancrage des ONG dans les mouvements sociaux locaux les aide à préserver la planification de long terme réalisée avec les groupes de base tout en utilisant les fonds de court terme comme une stratégie de dépannage financier.

C'est ainsi que la théorie institutionnelle, de concert avec la perspective politique nous a permis de contribuer à mieux comprendre la dynamique institutionnelle et le jeu de pouvoir à l'intérieur de chacun des environnements sociopolitiques des organisations de notre étude. Ce faisant, nous avons tout d'abord constaté que les organisations ne proviennent pas d'un seul champ institutionnel, mais qu'elles ont plusieurs appartenances, notamment au champ de base (c.-à-d., les membres, les donateurs, les réseaux, etc.), et au champ de coopération (c.-à-d., les bailleurs de fonds, les concurrents, les partenaires des projets, les associations d'OCI, etc.). Deuxièmement, cette double appartenance nous a aidée à mieux expliquer le processus de production des règles institutionnelles qui façonnent les OCI et les ONG, ainsi que la nature du pouvoir que ces organisations héritent de leurs environnements. Et troisièmement, nous avons pu identifier les sources de pouvoir et des règles institutionnelles que les organisations reproduisent au sein de leurs relations de partenariat.

Quant à la question sur l'incidence de l'économie sociale et de l'économie solidaire sur les acteurs de la coopération internationale, plus spécifiquement : comment les acteurs de la coopération internationale construisent-ils des relations de partenariat Nord-Sud différemment selon qu'ils appartiennent à l'économie sociale ou à l'économie solidaire ?, nous pouvons affirmer d'abord qu'en partageant le paradigme de développement, les OCI et les ONG renforcent et réaffirment leur appartenance soit à l'économie sociale soit à l'économie solidaire au Nord et au Sud. Deuxièmement, ayant des paradigmes différents, les organisations du Nord et du Sud adoptent des mécanismes d'arbitrage de pouvoir différents selon qu'elles se trouvent dans l'économie sociale ou dans l'économie solidaire. Tel que nous l'avons vu dans le Chapitre VI, les organisations dans un paradigme militant d'économie solidaire, utilisent des mécanismes de consultation au Nord et de proposition au Sud car leurs partenariats sont basés sur une stratégie sociopolitique commune. Tandis que les organisations travaillant sous le paradigme entrepreneurial de l'économie sociale, proposent et négocient toutes les deux, car leurs partenariats sont construits sur la base de l'exécution des projets communs où chacune y trouve ses objectifs. Finalement, il s'agit certes de deux paradigmes différents mais complémentaires d'un point de vue de la coopération internationale. Ce sont des paradigmes différents car les organisations qui construisent leurs partenariats dans l'économie sociale ont tendance à instrumentaliser les aspects politiques dans un but socioéconomique, tandis que les organisations travaillant dans l'économie solidaire instrumentalisent les aspects économiques dans un but politique. Il n'en demeure pas moins que les paradigmes sont complémentaires, et ce dans les pays du Nord comme dans les pays du Sud, dans la mesure où ils répondent de façon spécifique aux intérêts des groupes de base et de façon générale à la construction d'une société civile plurielle.

Regardons maintenant comment les OCI et les ONG construisent leurs relations de partenariat tout en tenant compte des inégalités des rapports de pouvoir Nord-Sud. Nous avons abordé ce sujet dans notre Chapitre VI, où nous avons répondu plus spécifiquement aux questions suivantes : Quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ? Et comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ?

Tout d'abord, notre définition des rapports de pouvoir s'est avérée très pertinente pour comprendre non seulement les représentations du pouvoir Nord-Sud des acteurs de la coopération internationale, mais aussi comment et quand ils utilisent ce pouvoir. En effet, nous avons démontré que les acteurs du Nord et du Sud, les « dominants » et les « dominés » dans une perspective macrosociale, sont dans notre perspective tridimensionnelle, des acteurs qui cherchent mutuellement la complémentarité dans leurs relations de partenariat, afin d'atteindre des objectifs communs.

Comme nous l'avons vu, la définition macrosociale du pouvoir explique les éléments du cadre institutionnel international dont les règles du jeu déterminent les rapports de pouvoir Nord-Sud. Nous avons aussi démontré que, en se situant à ce niveau d'analyse, les relations de partenariat Nord-Sud peuvent paraître un exercice futile où les acteurs reproduisent sans équivoque les rapports d'inégalité. Toutefois, en nous situant au niveau mesosocial, nous avons saisi la dynamique de création de pouvoir dans les environnements sociopolitiques de chacun des acteurs.

Ce faisant, comme nous l'avons mentionné, nous avons aussi saisi le rôle que les acteurs jouent dans la transformation des exigences dans cet environnement en règles du jeu de leurs relations de partenariat. Finalement, au niveau microsocial, nous avons constaté que la

reconnaissance du rôle des acteurs dans la reproduction des rapports de pouvoir Nord-Sud, constitue une des motivations à produire des nouvelles règles du jeu à l'intérieur de leur relations : des règles d'arbitrage du pouvoir. C'est ainsi que la signification du partenariat selon l'expérience des acteurs de la coopération internationale prend tout son sens : dans l'engagement de part et d'autre à atteindre des objectifs communs à long terme.

C'est ainsi que les acteurs du Nord et du Sud transforment la dynamique de domination en un compromis qui intègre autant la complémentarité que l'inégalité du pouvoir des acteurs. Comment le font-ils ? Les acteurs du Nord acceptent de diluer leur pouvoir au profit des acteurs du Sud qui renforcent leur pouvoir à leur tour.

Et comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation ? Nous avons vu que tant les acteurs du Nord que ceux du Sud se donnent des mécanismes d'arbitrage du pouvoir dans le but d'équilibrer leur pouvoir. Cet équilibre du pouvoir est très significatif dans la construction d'un partenariat dans un contexte de rapports inégaux de pouvoir Nord-Sud, car il permet aux acteurs de partager, voire de s'approprier des ressources et des pouvoirs de l'autre non seulement pour atteindre les objectifs de leur relation, mais aussi pour renforcer leur pouvoir vis-à-vis les acteurs dominants dans leur environnement sociopolitique respectif.

Du point de vue théorique, la recherche de l'équilibre de pouvoir et le partage des ressources et du pouvoir au sein d'une relation de partenariat constitue une nouvelle contribution à l'étude de la reproduction des rapports de pouvoir au sein des relations interorganisationnelles dans un contexte international. En effet, nous avons démontré que les acteurs dominants ne s'imposent pas dans le processus de reproduction et de production des règles institutionnelles dans la relation. Au contraire, ils adoptent délibérément des mécanismes de dilution de leur pouvoir afin d'équilibrer leur pouvoir avec les acteurs du Sud. Pourquoi ? D'abord, parce qu'ils reconnaissent leur rôle dans la reproduction des rapports inégaux de pouvoir au sein de leur partenariat, et deuxièmement, parce que leur but n'est pas nécessairement d'imposer leur vision, mais plutôt de construire une relation sur la base d'une vision partagée, à laquelle ils contribuent avec les ressources qu'ils apportent.

De plus, nous avons démontré que les acteurs du Sud, qui ne sont pas les acteurs dominants dans les relations Nord-Sud - loin de là, selon les observateurs plus critiques - adoptent eux aussi des mécanismes d'arbitrage du pouvoir : ils renforcent et font valoir leurs pouvoirs vis-à-vis les OCI. En outre, ils partagent la légitimité pragmatique avec les OCI, une ressource qui s'avère aussi importante pour les OCI au Nord que le financement des OCI l'est pour les ONG au Sud. En effet, personne ne doute du fait que les ONG du Sud dépendent du financement des OCI pour combler les aspirations des groupes de base en ce qui concerne leurs projets sociopolitiques et socioéconomiques. Toutefois, la raison d'être des OCI étant l'aide au développement des populations du Sud, cela signifie qu'elles ont besoin de la légitimité pragmatique des ONG, laquelle, de pair avec leur ancrage dans les mouvements sociaux du Nord, justifie vis-à-vis les bailleurs de fonds gouvernementaux et les donateurs l'importance et la pertinence de leur travail, bref, la légitimité même de leur existence.

Le partage des ressources et des pouvoirs dessine une relation de partenariat en tant qu'espace de création des nouvelles règles institutionnelles. À la lumière de nos résultats, nous pouvons affirmer que le processus d'institutionnalisation n'est pas uniquement dans les mains des acteurs dominants, et qu'il concerne autant les acteurs du Nord que ceux du Sud,

car le pouvoir de tous les deux est renforcé vis-à-vis les acteurs dominants, principalement vis-à-vis les bailleurs de fonds, dans leurs environnements sociopolitiques respectifs.

En effet, il s'agit d'un processus d'institutionnalisation qui se traduit essentiellement dans la proposition des différents paradigmes de développement au cœur même de la coopération internationale. Au Sud, les ressources critiques et la légitimité cognitive que les ONG acquièrent dans leurs relations de partenariat leur permettent de renforcer leurs capacités de réponse aux besoins et intérêts des groupes de base. Mais n'oublions pas qu'en renforçant leur ancrage dans les mouvements sociaux locaux, les ONG réaffirment leur pouvoir vis-à-vis les bailleurs de fonds, de court terme et de long terme. La relation privilégiée avec les mouvements sociaux locaux et les relations de partenariat témoignent de la différence entre une OCI/ONG d'appui aux mouvements de base telle que définie par Carroll (1992) et une OCI/ONG qui masque une entreprise privée, telle que définie par Holmén et Jirström (1994). En effet, armées de leur légitimité morale (le paradigme de développement), et de leur légitimité pragmatique (capacité de mobilisation, de contextualisation, et connaissance du terrain), les ONG proposent et négocient des projets dans lesquels elles interprètent le paradigme de développement des bailleurs à la lumière de leurs paradigmes tels que définis avec les groupes de base.

En d'autres mots, l'ancrage dans les mouvements sociaux locaux et l'échange de pouvoir au sein des partenariats ont contribué à la prise en charge des acteurs du Sud : ils proposent des paradigmes alternatifs aux bailleurs et ils ont développé la capacité de répondre aux besoins des groupes de base. Mais les ONG seront-elles capables de contribuer à leur tour à la prise en charge des groupes de base ? Les ONG accompagnent professionnellement les groupes de base dans leurs projets sociopolitiques et socioéconomiques, mais seront-elles capables de promouvoir l'autonomie des groupes de base dans un contexte où les membres sont analphabètes, et rescapés d'une longue histoire d'oppression ?

Au Nord, l'ancrage dans les mouvements sociaux du Nord et le bénéfice de la légitimité pragmatique de leurs partenaires du Sud, signifient que les OCI renforcent leur réponse à l'ACDI. Aussi, cela signifie qu'elles ont la légitimité qui leur permet d'adapter le paradigme de développement de l'ACDI afin d'y représenter leur vision, leur mission, ainsi que leurs critères, leurs priorités et surtout leurs engagements avec les partenaires du Sud. Ce faisant, les OCI proposent une alternative, voire une interprétation du paradigme de développement dominant, celui de l'ACDI. Il s'agit bien d'une proposition qui résulte de l'adaptation du paradigme de l'ACDI à la lumière des paradigmes de développement que les OCI ont hérité de leur membership.

Les deux OCI de notre étude sont issues de deux mouvements sociaux au Nord, mais ce n'est pas le cas de toutes les OCI au Québec, au Canada, ou ailleurs. Les OCI qui n'ont pas un membership proprement constitué, ou une relation étroite avec un mouvement social local, sont-elles imputables aux donateurs de la même façon qu'elles pourraient l'être aux membres ? De qui ont-elles hérité leur paradigme de développement ? Et par conséquence, qui surveille le respect de leur paradigme de développement ? Où est la source de leur pouvoir vis-à-vis les bailleurs de fonds ? Et en fin et surtout, comment font-elles pour ne pas reproduire le paradigme dominant de développement ?

C'est sur ces questions, qui nous invitent à poursuivre nos recherches, nous arrivons à la fin de notre parcours. Nos résultats nous révèlent que les membres du Nord et les groupes de base du Sud ne sont pas uniquement les fondateurs/donateurs et des participants au développement, ils représentent l'ancrage social, économique et politique des OCI et des

ONG, et ils ont un véritable pouvoir : la possibilité de contribuer à la pluralité des paradigmes de développement dans le secteur de la coopération internationale.

Ainsi, les acteurs du Nord et du Sud relèvent le paradoxe car ils construisent des relations de partenariat dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux. Leurs relations représentent un nouveau compromis Nord-Sud, d'une part parce qu'ils ne négligent pas l'inégalité du pouvoir, ils reconnaissent au contraire leur rôle dans la reproduction de l'inégalité du pouvoir au sein de leurs partenariats. Et d'autre part, ce faisant, ils adoptent des mécanismes d'arbitrage du pouvoir afin d'équilibrer leurs rapports et atteindre les objectifs communs qui soutiennent leur partenariat.

Mais ce partenariat participe d'une transformation plus large et fondamentale que caractérise la coopération internationale. Tel que nous l'avons avancé dans cette thèse, les relations Nord-Sud dans ce secteur représentent une série de compromis qui reflètent les rapports sociaux Nord Sud tels qu'ils se sont manifestés dans chaque époque. Dans les années 1960, le compromis entre les acteurs du Nord et du Sud prenait la forme d'une relation entre donateurs et bénéficiaires. Dans les années 1970 et 1980, le compromis en était un de collaboration mais aussi de complicité entre les acteurs. C'est à partir des années 1990, que le compromis semble prendre la forme du partenariat.

À la lumière de nos résultats, nous avançons que les acteurs du Nord et du Sud construisent leurs partenariats sur la base d'un compromis, non seulement parce qu'ils reconnaissent et intègrent les rapports Nord-Sud, mais aussi parce qu'ils s'inscrivent dans un nouveau paradigme de développement où le Nord ne saurait imposer des recettes au Sud, comme il pouvait le faire pendant les années 1960.

Les acteurs de la coopération internationale ont trouvé une nouvelle façon d'exercer leur pouvoir : les acteurs du Nord diluent leur pouvoir et les acteurs du Sud trouvent les moyens de renforcer le leur. Leur compromis contient à la fois l'inégalité des rapports de pouvoir Nord-Sud et la convergence de leurs objectifs. Les acteurs de la coopération internationale d'aujourd'hui construisent leurs relations en consultant, en proposant, et en négociant. Toujours pas égaux, mais désormais en dialogue.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, Nancy. 1994. *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle.* Repentigny (Qué.) : Les Éditions Reynald Goulet Inc, 324 p.

Agence canadienne de développement international. 2002. *Le Canada contribue à un monde meilleur : énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Hull : l'Agence, 33 p.

Aldrich, Howard. 1975. "An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflict between Organizations in the Manpower Training Systems", in *Interorganizational Theory*, Anant R. Negandhi (ed.). Ohio, Comparative Administration Research Institute/Kent State University Press, p. 49-70. (283 p.)

Allison, Graham. 1971. *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown and Co., 338 p.

Alter, Catherine. 1990. "An Exploratory Study of Conflict and Coordination in Interorganizational Service Delivery Systems", *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 3, p. 478-502.

Alter, Catherine et Jerald Hage. 1993. *Organizations Working Together*. Newbury Park: Sage, 341 p.

Andrews, Kenneth. 1987. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood (Ill.): Dow Jones-Irwin, 245 p.

Annan, Kofi. 1998. *Pour un véritable partenariat mondial : rapport annuel sur l'activité de l'Organisation : 1998*. New York, Nations Unies, 86 p.

Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 241 p.

Arellano-Lopez, Sonia et James Petras. 1998. « L'aide ambiguë des ONG, le cas de Bolivie : un point de vue latino-américain ». In *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Centre Tricontinental, p. 87-107. France : L'Harmattan.

Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). 2001. *L'AQOCI réagit aux nouvelles approches du programme canadien d'aide international*. Montréal : AQOCI (www.aqoci.qc.ca), 13 p.

Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). 2001b. « Les stratégies budgétaires de l'Aide internationale font fi des objectifs de développement durable ». Montréal : AQOCI, Communiqué de presse 12 décembre 2001.

Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). 2001c. *AQOCI Répertoire 2001-20002*. Montréal : AQOCI, 68 p.

Assogba, Yao. 1991. « L'organisation communautaire avec des communautés locales en Afrique », in *Théorie et pratiques en organisation communautaire,* sous la dir. de Laval Doucet et Louis Favreau, p. 389-436. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Assogba, Yao. 2000. « Gouvernance, économie sociale et développement durable en Afrique », in *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire*, Série recherche no 16, 28 p.

Atim, Chris. 1999. « L'émergence d'un mouvement mutualiste au Sud ». In *L'économie sociale au Nord et au Sud*, de Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (éds.), p. 83-104. Bruxelles : DeBoeck Université.

Bailey, Darlyne et Kelly McNally-Koney. 2000. *Strategic Alliances Among Health and Human Services Organisations*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications, 200p.

Bailly, Michèle et Patrice Dufour. 2002. *L'aide au développement à l'heure de la mondialisation*. Toulouse (Fr.) : Éditions Milan, collection Les essentiels Milan, 63 p.

Banque Mondiale. 1996. *Rapport Annuel*. Washington D.C., Banque Mondiale.

Barney, Jay B. et William Hesterly. 1996. « Organizational economics : understanding the relationship between organizations and economic analysis ». In *Handbook of Organization Studies*, de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy et Walter R. Nord (éds.), p. 115-147.

Barrat-Brown, Michael et Sophie Adam. 1999. « Le commerce équitable dans les échanges Nord-Sud ». In *L'économie sociale au Nord et au Sud*, de Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (éds.), p. 105-122. Bruxelles : DeBoeck Université.

Baumard, Philippe et Jerôme Ibert. 1999. «Quelles approches avec quelles données?». In *Méthodes de recherche en management,* de Raymond-Alain Thiétart, et coll., pp. 81-103. Paris, Dunod.

Baylosis, Rafael G. 1998. « Les ONG partenaires dans le développement ou instruments du néo-colonialisme ? Un point du vue asiatique ». In *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Centre Tricontinental, p. 77-86. France : L'Harmattan.

Beauchamp, Claude. 1994. « La question coopérative en Afrique noire », *Coopératives et Développement : Les organisations de l'économie sociale dans la coopération Nord-Sud*, vol. 25, no 2 (1993-1994), pp. 27-43.

Beckert, Jens. 1999. « Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations ». *Organization Studies*. Vol. 20, no 5, p. 777-799.

Bédard, Michel G. et Roger Miller. 1995. « L'évolution des connaissances scientifiques en administration : les principaux courants théoriques ». Chap. in *La gestion des organisations. Une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, p. 24 – 129. Montréal : Chenelière/McGraw Hill.

Bélanger, Paul et Benoît Lévesque. 1994. “Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois”. In *La modernisation sociale des entreprises*, P. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, p. 17-52. Montréal: Presses de l’Université de Montréal.

Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque. 1992. « Éléments théoriques pour une sociologie de l’entreprise : des classiques aux ‘néo-classiques’ », in *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 55-92

Bélanger, Paul, Michel Grant et Benoît Lévesque. 1994. *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal : Presses de l’Université de Montréal, Coll. Politique et économie, 320 ps.

Benson, J. Kenneth. 1982. « A Framework for Policy Analysis ». In *Interorganizational Coordination : Theory, Research and Implementation*, de David L. Rogers et David A. Whetten, p. 137-176. Ames (Iowa) : Iowa State University Press.

Berger, Peter et Thomas Luckmann. 1996. *La construction sociale de la réalité*, 2e éd. Trad. de l’américain par Pierre Tarminiaux. Paris : Armand Colin, 288 p.

Bhattachan, Krishna B. 2000. « NGOs and INGOs in Nepal : reality and Myth ». In *Learning NGOs and the Dynamics of Development Partnership*, de Farhad Hossain, Marko Ulvila et Ware Newaz (eds), p. 269-280. Dhaka (Bangladesh) : Ahsania Books.

Black, Jan Knippers. 1991. *Development in Theory and Practice. Bridging the gap.* Boulder (Colorado): Westview Press, 224 p.

Bleicher, Josef. « Hermeneutics ». In *Social thought. The Blackwell Dictionnary of the Twentieth-Century*, éd. 1994.

Bloodwood, James et J.L. Morrow. 2000. « Strategic organizational change within an institutional framework ». *Journal of Management Issues*, vol. XII, no 2, p. 208-226.

Boyer, R. et Y. Saillar. 1995. « Un précis de la régulation ». Chap. in *Théorie de la régulation. L’état des savoirs*, sous la dir. Paris: La Découverte, 568 p.

Brandt, Willy. 1980. *Nord-sud : un programme de survie. Rapport de la Commission independante sur les problèmes de developpement international*. Paris : Gallimard, 535 p.

Brunkhorst, Hauke. 1998. « System theory », in *Social thought. The Blackwell Dictionnary of the Twentieth-Century*, sous la dir. William Outhwaite et Tom Bottomore, p. 658-661. Oxford: Blackwell.

Bryant, Antony. 2002. « Re-grounding grounded theory », in *Journal of Information Technology Theory and Application* (JITTA), vol. 4, no 1, pp. 25-42.

Bulambo-wa-tombo, Sosthène. 1983. « Les bases du développement coopératif en Afrique », *Coopératives et développement*, vol. 15, no 1, pp. 25-43.

Canto-Klein, Marianne et Nicole Ramognino. 1974. «Les faits sociaux sont pourvus de sens», *Connections*, no 11, pp. 65-91.

Cardoso, Fernando E. et Enzo Faletto. 1979. *Dependency and Development in Latin America*. Berkeley (California): University of California Press, 227 p.

Carroll, Thomas. 1992. *Intermediary NGOs. The Supporting Link in Grassroots Development.* West Hartford (Connecticut): Kumarian Press, *274 p.*

Centre Tricontinental. 1998. *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ?* Paris : L'Harmattan, 194 p.

Chaffee, Ellen E. 1985. « Three models of strategy », *Academy of Management Review*, vol. 10, no 1, pp. 89-98.

Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure : Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge (Mass.): The MIT Press, 463 p.

Charmaz, Kathy. 2000. « Grounded Theory. Objectivist and constructivist methods », in *Handbook of Qualitative Research*, 2nd. Edition, Norman K. Denzin et Yvonna S. Linclon (éd.), p. 509-535. Thousand Oaks (Calif.): SAGE Publications.

Charreire, Sandra et Florence Durieux. 1999. « Explorer et tester ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 57 - 80. Paris : Dunod.

Chavagneux, Christian. 2000. « Le FMI et la Banque Mondiale tentés par la politique », *Esprit, La nouvelle question Nord-Sud*, no 264 (juin), pp. 101-113.

Clegg, Stewart. 1990. *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. London, Sage Publications, 261 p.

Clegg, Stewart R, Cynthia Hardy et Walter R. Nord (éds.). 1996. *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage Publications, 730 p.

Clegg, Stewart. 1989. *Organization Theory and Class Analysis : New Approaches and New Issues*. Berlin : W. de Gruyter, Collection De Gruyter studies in organization, 529 p.

Coase, Ronald. 1937. « The nature of the firm ». In *Economica*, no 4, pp. 386-405.

Comeau, Yvon. 1994. « L'analyse des données Qualitatives ». Montréal: CRISES, *Cahier du CRISES* No. 9402, 31p.

Comeliau, Christian. 1991. *Les relations Nord-Sud*. Paris, La Découverte, coll. Repéres, 124 p.

Comeliau, Christian. 1999. *Planifier le développement : illusion ou réalité ?* Paris, L'Harmattan, 118 p.

Contractor, F. et P. Lorange (eds.). 1988. *Cooperative strategies in International Business*. Lexington (MA), Lexington Books, 513 p.

Coriat, Benjamin et Olivier Weinstein. 1995. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Le livre de poche, 218 p.

Coriat, Benjamin. 1998. « Globalization, variety, and mass production : the metamorphosis of mass production in the new competitive age ». In *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, J. Rogers Hollinsworth et Robert Boyer (éditeurs), p. 240-264. Cambridge: Cambridge University Press.

Cornia, Giovanni Andrea, Richard Jolly et Frances Stewart. 1987. *Adjustement with a Human Face*. Oxford (G.B.) : Oxford University Press / Unicef, 340 p.

Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, coll. Essais, 500 p.

Crozier, Michel. 1963. *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Éditions du Seuil, coll. Essais, 382 p.

Damon, Julien. 2002. « La dictature du partenariat. Vers de nouveaux modes de management public », in *Futuribles*, no 273 (mars 2002), pp. 27-41.

David R. Maines (ed.). 1991. *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss*. New York: Aldine de Gruyter, 398 p.

Defourny, Jacques et J. Monzon-Campos (dir. publ.). 1992. *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*. Bruxelles: CIRIEC-DeBoeck Université, 459 p

Defourny, Jacques et Patrick Develtere. 1999. " Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud ", in Defourny *et alii*, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, pp. 25-56. Bruxelles : DeBoeck Université.

Defourny, Jacques, Louis Favreau et Jean-Louis Laville (dir. publ.). 1998. *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*. Paris: Declée de Brouwer, 372 p.

Defourny, Jacques, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (éds.). 1999. *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris/Bruxelles : DeBoeck Université, 278 p.

Desroche, Henri. 1983. *Pour un traité d'économie sociale*. Paris : CIEM (Coopérative d'information et d'édition mutualiste), Coll. Tiers secteur, 254 p.

Develtere, Patrick et Bénédicte Fonteneau. 2001. « Société civile, ONG, tiers secteur, mouvement social et économie sociale : conception au Nord, pertinence au Sud? », conférence prononcée au Deuxième rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité, Québec, 13-16 octobre 2001, 27 p.

Develtere, Patrick. 1998. *Économie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*. Paris/Bruxelles : DeBoeck Université, 171 p.

DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell. 1991. «The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». Chap. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p. 41-82. Chicago: The University of Chicago Press.

Doz, Yves, L. et Gary Hamel. 1998. *Alliance Advantage. The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston (Mass.): Harvards Business School Press, 316 p.

Drucker-Godard, Carole, Sylvie Ehlinger et Corinne Grenier. 1989. « Validité et fiabilité de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, pp. 257-287. Paris : Dunod.

Duncan GREEN (1995). *Silent Revolution. The Rise of Market Economics in Latin America*. Cassel-Latin American Bureau (LAB), London, 366 pages.

Dupuis, Monique. 1984. *Crise mondiale et aide internationale. Stratégie canadienne et développement du Tiers-Monde*. Montréal, Éditions Nouvelle Optique, 182 p.

Edwards, Michael et Alan Fowler (eds.). 2002. *The Earthscan Reader on NGO Management*. Londres: Earthscan Publications, 464 p.

Edwards, Michael et David Hulme (eds.). 1992. *Making a Difference. NGOs and Development in a Changing World*. Londres : Earthscan, 240 p.

Edwards, Michael et David Hulme (eds.). 1996. *Beyond the Magic Bullet. NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. Connecticut : Kumarian Press, 285 p.

El Filali, Mohammed. 2004. « Les alliances stratégiques entre les entreprises : une nouvelle forme de coordination à l'ère de la mondialisation et du changement du paradigme technologique ». Thèse de doctorat. Montréal : Université du Québec à Montréal, 293 p.

Eme, Bernard, Jean-Louis Laville, Louis Favreau et Yves Vaillancourt (dirs.). 1996. *Société civile, État et Économie plurielle*. Québec : CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI, 260 p.

Émond, Pierre. 1994. « La mutuelle d'épargne et de crédit, institution financière de proximité aux confins des secteurs modernes et non officiels dans les pays en développement », *Coopératives et Développement, Les organisations de l'économie sociale dans la coopération Nord-Sud*, Vol. 25, no 2 (1993-1994), pp. 71-87.

Favreau, Louis et Benoît Lévesque. 1996. *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*. Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 230 p.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette. 1999a. Économie sociale, coopération Nord/Sud et développement. Hull (UQAH): *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire*, Série recherche No.17.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette. 1999b. "Développement communautaire et économie solidaire à Villa el Salvador (Perou): mise en perspective". *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, no 272.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette. 2000. « Économie sociale, coopération Nord/Sud et développement », *Cahiers du CRISES, collection « working papers »*, no 0002 (janvier), 29 p.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette. 2002. *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*. Ste.-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, Coll. Pratiques et Politiques Sociales et Économiques, 286 p.

Favreau, Louis. 1994. « Mouvement associatif et ONG (du Nord et du Sud) à l'heure des partenariats ». *Coopératives et Développement*, vol. 25, no 2, p. 7-26.

Favreau, Louis. 1996. Mouvements sociaux, travail social et économie solidaire face à la crise de l'emploi et de l'État providence», dans *Société civile, État et économie plurielle*, sous la dir. de Bernard Eme et al, p. 123-146. Québec : CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI.

Favreau, Louis. 2000a. « Économie sociale et développement dans les pays du Sud », *Économie et Solidarités*, Vol. 31, no 2, pp. 45-63.

Favreau, Louis. 2000b. « Économie sociale, coopération internationale et développement des sociétés du Sud », *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire*, Série recherche No 20, 35 p.

Favreau, Louis. 2000c. « L'économie sociale au Nord et au Sud : Pistes de réflexion pour une politique de recherche en développement internationale au Canada », Document à l'intention du CRDI. Université du Québec à Hull, *Chaire de recherche en développement communautaire* (CRDC), janvier, 2000, 91 p.

Favreau. Louis. 1999. « Économie sociale et mondialisation : une perspective globale », in Jacques Defourny *et alii*, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, pp. 241-256. Bruxelles : DeBoeck Université.

Fernández Fernández, José Javier; Victor Fagilde; Jesús Puente Alcaraz et Caryl Alonso Jiménez; Bernardo Arévalo de León; Gabriel Orellana Rojas. 2000. *Cooperación internacional y política exterior*. Guatemala : Universidad Rafael Landivar, FLACSO et Agencia española de coopéración internacional (AECI), 157 p.

Fleisher, Craig S. 1001. « Using an Agency-Based Approach to Analyze Collaborative Federated Interorganizational Relationships ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no. 1, p. 116 – 131.

Fonteneau, Bénédicte, Marthe Nyssens, et Abdou Salam Fall. 1999. « Le secteur informel : creuset de pratiques d'économie solidaire? », in Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (éds.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, pp. 159-178. Bruxelles : DeBoeck Université.

Fowler, Alan. 2002. "Beyond partnership: Getting real about NGO relationships in the aid system", in *The Earthscan Reader on NGO Management*, sous la dir. Edwards, Michael et Alan Fowler, pp. 241-255. Londres: Earthscan Publications.

Fowwler, Alan. 2000. « NGO futures : beyond aid : NGOD values and the fourth position ». *Third World Quarterly*, vol. 21, no 4, p. 589-603.

Fowler, Alan. 1998. « Authentic partnerships in the new policy agenda for international aid : dead end or light ahead? ». *Development and Change*, vol. 29, no 1, p. 137-159.

Fréchette, Lucie. 2000. *Entraide et services de proximité, l'expérience des cuisines collectives.* Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 214 p.

Froehlicher, Thomas. 1996. « L'émergence des réseaux d'entreprises : du réseau de dirigeants à la coopération interentreprises ». In *Perspectives en management stratégique, tome IV*, sous la dir. de Alain Noël, p. 309-336. Paris : Économica.

Gálvez Borrell, Víctor et Gisela Gellert. 2000. *Guatemala : exclusión social y estrategias para enfrentarla*. Guatemala : FLACSO, 343 p.

Garrette, Bernard et Pierre Dussage. 1995. *Les stratégies d'allliances*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 283 p.

Gélinas, Jacques. 2000. *La globalisation du monde. Laisser faire ou faire ?*. Montréal (Qué.) : Écosociété, 340 p.

Gendron, Corinne et Jean-Pierre Revéret. 2000. " Le développement durable ", *Économies et Sociétés*, série F, no 37, pp. 111-124.

Gendron, Corinne. 2001. «Éthique et développement économique : le discours des dirigeants sur l'environnement», Thèse de doctorat en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal, 481 p.

George, Susan et Martin Wolf. 2002. *La mondialisation libérale.* Paris: Éditions Grasset et Fasquelle, 185 p.

George, Susan. 1997. « How the poor develop the rich ». In *The Post-Development Reader*, sous la dir. de Majid Rahnema et Victoria Bawtree, p. 207-213. Halifax (Nouvelle Écosse) : Fernwood Publishing.

Girod-Séville, Martine et Véronique Perret. 1989. « Fondements épistémologiques de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, pp. 13-33. Paris : Dunod.

Glaser, Barney. 1978. *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley (Calif.) : Sociological Press, 164 p.

Glaser, Barney. 1992. *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley (Calif.) : Sociological Press, 129 p.

Glaser, Barney. 1998. *Doing Grounded Theory : Issues and Discussions*. Mill Valley (Calif.) : Sociological Press,

Glaser, Barney et Anselm Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 271 p.

Golich, Vicki L. 1991. « A Multilateral Negotiations Challenge: International Management of the Communications Commons ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no 2, p. 228 – 251.

Gomes-Caseres, Benjamin. 1996. *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 305 p.

Gray, B. et D. Wood. 1991. Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory". *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no 1, mars, p. 3-22.

Gray, Barbara. 1989. *Collaborating*. San Francisco (Ca.), Jossey-Bass Publishers, 329 p.

Greenwood, Royston et C.R. Hinnings. 1996. « Understanding radical organizational change : bringing together the old and the new institutionalism ». *Academy of Management Journal*, vol. 21, no 4, p. 1022-1054.

Grize, Jean-Blaise. 1989. « Logique naturelle et représentations sociales ». In *Les représentations sociales*, sous la dir. de Denise Jodelet, pp. 170-186. Paris : PUF.

Guichaoua, André. 1997. "L'évolution du "marché du développement" et la restauration des organismes de coopération", *Revue Tiers Monde*, no 151 (Juillet-septembre), pp. 491-517.

Guilhot, Nicolas. 2000. « Les institutions financières sous le feu de la critique »*, Le Monde Diplomatique* (septembre), pp. 20-21.

Hafsi, Taïeb et Jean-Marie Toulouse. 1996. *La stratégie des organisations: une synthèse*. Montréal (Qué.) : Les éditions Transcontinental Inc., 628 p.

Hage, Jerald et Catherine Alter. 1998. « A typology of interorganizational relationships and networks ». In *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, J. Rogers Hollinsworth et Robert Boyer (editeurs), p. 94-126. Cambridge: Cambridge University Press.

Hancock, Graham. 1989. *Lords of Poverty*. Londres: Mandarin Paperbacks, 234 p.

Hardy, Cynthia. 1994. « Power and politics in organizations ». Chap. in *Managing Strategic Action*, p. 220-237. Nwebury Park (Calif.) : Sage.

Hardy, Cynthia and Nelson Phillips (1998). « Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain », *Organization Science*, vol. 9, no 2 (march-april), pp. 217-230.

Hately, Lynne et Kamal Malhotra. 1997. *Between rhetoric and reality : Essays on partnership in development*. Ottawa: North-South Institute/Renouf Publishing, 68 p.

Hately, Lynne. 1997. "The power of partnership", in *Between Rhetoric and Reality : Essays on Partnership in Development*, Lynne Hately et Kamal Malhotra, pp. 3-35. Ottawa: North-South Institute/Renouf Publishing.

Henry, Jean-Robert. 1995. « De la culture du développement à la guerre des cultures », *Projet*, no 241 (printemps), pp. 16-24.

Hollingsworth, Roger et Robert Boyer (dirs.). 1998. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 493 p..

Hollingsworth, Roger et Robert Boyer. 1998. « Coordination of economic actors and social systems of production ». Chap. In *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions,* p. 1-47. Cambridge: Cambridge University Press.

Holmén, Hans et Magnus Jirström (eds.). 1994. *Ground Level Development. NGOs, Co-operatives and Local Organizations in the Third World*. Lund (Suède) : Lund University Press et Bromley (Angleterre) : Chartwell-Bratt , 140 p.

Hossain, Farhad; Marko Ulvila et Ware Newaz. 2000. « Introduction ». In *Learning NGOs and the Dynamics of Development Partnership*, p. 17-22. Dhaka (Bangladesh) : Ahsania Books.

Hossain, Farhad; Marko Ulvila et Ware Newaz. 2000. *Learning NGOs and the Dynamics of Development Partnership*. Dhaka (Bangladesh) : Ahsania Books, 280 p.

Hubberman, Michael A. et Matthew B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes.* Bruxelles : DeBoeck Université, 480 p.

Hulme, David et Michael Edwards (dirs.). 1997. *NGOs, States and Donors. Too Close for Confort ?*. New York, St.Martin's Press, 309 p.

Jarillo, J.C. 1988. "On Strategic Networks" *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41.

Jetté, Christian, Benoît Lévesque, Lucie Mager et Yves Vaillancourt. 2000. *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être. Une recension des écrits (1990-2000)*. Québec : Presses de l'Université du Québec, coll. Pratiques et politiques sociales et économiques, 208 p.

Jiménez-Valencia, Amparo. 2000. « La gestion d'un contrat de partenariat à lonf terme dans le domaine de l'énergie: Le cas de Carbocol-Intercor (1980-1998) ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 403 p.

Jodelet, Denise. 1989. « Représentations sociales : un domaine en expansion ». In *Les représentations sociales*, sous la dir. de Denise Jodelet, pp. 46-78. Paris : PUF.

Judge, Anthony. 1995. « NGOs and Civil Society : Some Realities and Distortions », *Transnational Associations*, no 47 (3), pp. 156-180.

Karpik, Lucien. 1998. « La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson », *Revue Économique*, vol. 49, no 4 (juillet), pp. 1043-1056.

Kogut, Bruce. 1988. « Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-332.

Korten. David. 1990. *Getting to the 21st century: voluntary action and the global agenda*. West Hartford, Kumarian Press, 253 p

Koza, Mitchell P. et Arie Y. Lewin. 1998. « The co-evolution of strategic alliances », *Organizaiton Science*, vol. 9 no 3 (mai –juin), pp. 255-264.

Lahlou, Fouad. 1983. « Le rôle des coopératives dans l'ensemble du développement économique et social du Maroc et en particulier dans le milieu rural », *Coopératives et développement. Les entreprises coopératives et les besoins socio-économiques dans les pays du Tiers-Monde*, vol. 15, no 1, pp. 105-121.

Landry, Johanne. 2002. « S'unir pour mieux s'aider ». *Le Devoir* (Montréal), samedi 2 et dimanche 3 février, pp. G5.

Laperrière, Anne. 1997. «La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées». In Jean Poupart (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 309-340. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

Latouche, Serge. 2001. " Les mirages de l'occidentalisation du monde. En finir, une fois pour toutes, avec le développement ", *Le Monde Diplomatique*, mai 2001, p. 6-7.

Laville, Jean-Louis. 1994. « Économie et solidarité : esquisse d'une problématique », in Jean-Louis Laville (dir.), *Économie solidaire. Une perspective internationale*, pp. 9-89. Paris : Desclée de Brower.

Lechervy, Christian et Philippe Ryfman. 1993. *Action humanitaire et solidarité internationale : Les ONG*. Paris : Hatier, collection Optiques Sociales No. 26, 80 p.

Lecompte, Bernard. 1993. « Les ONG, de l'intuition au système, de la liberté à l'intégration », *Économie et Humanisme*, no 325, (juin), pp. 10-20.

Lévesque, Benoît et Marguerite Mendell. 1999. « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche », *Cahiers du CRISES*, coll. 'Working papers', no 9908 (mars), 31 p.

Lévesque, Benoît et William A. Ninacs. 1997. « L'économie sociale au Canada : Le modèle québécois ». In *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale : Actes du Colloque IFDEC/OCDE* (Montréal, 18 et 19 juin 1997), pp. 131-145.

Lévesque, Benoît, Gilles L. Bourque, et Éric Forgues. 2001. *La nouvelle sociologie économique : originalité et diversité des approches*. Paris : Desclée de Brouwer, Collection Sociologie économique, 268 p.

Lévesque, Benoit, Marie-Claire Malo et Jean-Pierre Girard. 1999. « L'ancienne et le nouvelle économie sociale : deux dynamiques, un mouvement ? Le cas du Québec. » *Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier*.

Lévesque, Benoît. 1989. « Les relations État-coopératives (1960-1987) : anciens et nouveaux compromis », *Coopératives et Développement*, vol. 20, no 1, pp. 159-191.

Lévesque, Benoît. 1999. «Le développement local et l'économie sociale : Deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement», *Cahiers du CRISES*, no 9905 (février), 19 p.

Lévesque, Benoît. 2001. « Le partenariat: une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale », *Cahiers du CRISES, Collection "Working Papers*, No 0104 (avril), 21 p.

Loizides, Stelios. 1995. *Corporate Involvement in Community Economic Development: Options, Benefits and Key Success Factors*. Ottawa: Conference Board of Canada, 19 p.

Locke, Karen. 1996. « Rewriting ‘The discovery of grounded theory’ after 25 years ». *Journal of Management Inquiry*. Vol. 5, no 3, p. 239-245.

Locke, Karen. 2001. *Grounded Theory in Management Research*. THousand Oaks (Calif.) : Sage publicaitons, 148 p.

Lopez-Astrain, Valerio. 1983. « L’expérience de San Miquel Tzinacapan, Mexique : une alternative pour surmonter la marginalité », *Coopératives et développement. Les entreprises coopératives et les besoins socio-économiques dans les pays du Tiers-Monde*, vol. 15, no 1, pp. 185-193.

Malhotra, Kamal. 1997. « “Something nothing” words: Lessons in partnership from Southern experience », in *Between Rhetoric and Reality : Essays on Partnership in Development*, Lynne Hately et Kamal Malhotra, pp. 37-56. Ottawa: North-South Institute/Renouf Publishing.

Marquès-Pereira, Jaime et Marielle Pépin-Lehalleur. 1998. “ Face au néo-libéralisme, quelle place pour l’action politique ?, *Économie et Humanisme*, no. 344 (avril), pp. 9-12.

Mbaingo, Valère. 1983. « La coopérative d’épargne et de crédit, une nécessité pour la promotion économique et sociale du paysan », *Coopératives et développement. Les entreprises coopératives et les besoins socio-économiques dans les pays du Tiers-Monde*, vol. 15, no 1, pp. 45-53.

Mehmet, Ozay. 1999. *Westernaizing the Third World. The Eurocentricity of Economic Development Theories*, 2e éd. Londres : Routledge, 210 p.

Melia, Kath L. 1996. « Rediscovering Glaser ». *Qualitative Health Research*, vol. 6, no 3, p. 368-378.

Melucci, Alberto. 1983. «Mouvements sociaux, mouvements post-politiques». In *Revue internationale d’action communautaire*, vol. 10-50, pp. 13-30.

Mendès, Candido. 1977. *Le mythe du développement*. Paris : Éditions du Seuil, 278 p.

Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris/Montréal : Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, 434 p.

Mintzberg, Henry. 1990. *The Manager's Job : Folklore and Fact*. Boston : Harvard Business Review, Reprint Service, 176 p.

Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning : Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Toronto : Maxwell Macmillan Canada, 458 p.

Morgan, Gareth. 1983. *Beyond Method.* Beverly Hills (Calif.): Sage Publications, 424 p.

Moscovici, Serge. 1989. « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire ». In *Les représentations sociales*, sous la dir. de Denise Jodelet, pp. 79-103. Paris : PUF.

Mulford, Charles et David Rogers. 1982. « Definitions and methods », in. *Interorganisational Coordination : Theory, Research, and Implementation.* David Rogers et David Whetten, pp. 9-31. Ames (Iowa): Iowa State University Press.

Muller, Jean-Daniel. 1989. *Les ONG ambigües. Aides aux États, aides aux populations ?*. Paris : L'Harmattan, 250 p.

Murphy, Brian. 1991. « Canadian NGOs and the Politics of Participation ». In *Conflicts of Interest. Canada and the Third World*, Jamie Swift et Brian Tomlinson (eds.), p. 161-211. Toronto : Between the lines.

Navarro-Flores, Olga. 1995. « La participation des femmes dans un programme de développement coopératif : une étude de cas au Zimbabwe ». Mémoire de maîtrise, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 120 p.

Ndindabahizi, Innocent. 1983. « L'entreprise coopérative, les besoins socio-économiques et le développement agricole au Rwanda », *Coopératives et développement. Les entreprises coopératives et les besoins socio-économiques dans les pays du Tiers-Monde*, vol. 15, no 1, pp. 61-75.

Noël, Alain (sous la dir.). 1996. *Perspectives en management stratégique, tome IV*. Paris : Economica, 478 p.

Nyssens, Marthe. 1997. « Popular economy in the south, third sector in the north : are they signs of a germinating economy of solidarity », in *Revue Ciriec*, vol. 68, no 2, pp.171- 200.

O'Gorman, Frances. 1994. " Where is Community Development Going in Latin America ? », *Community Development Journal*, vol. 29, no 4 (octobre), pp. 298-306.

OCDE. Histoire de l'OCDE . 2002. http://www.oecd.org/document/ (avril 2002)

Offe, Claus. 1985. «New Social Mouvements : Challenging the Boundaries of Institutional Politics». In *Social Research*, vol. 52, no 4 (hiver), pp. 817-868.

Oliver, Christine. 1990.Determinants of Interorganizational relationships: Integration and Furure Directions», *Academy of Management Review*, vol. 15, no 2, p. 241-265.

Organisation des Nations Unies. 1998. *Déclaration à la 51ème Conférence annuelle*. ONU : Département de l'information/ONG (14 septembre 1998), 5p.

Organisation des Nations Unies. 2001. *ABC des Nations Unies*. New York : Département de l'information des Nations Unies, 391 p.

Orlikowski, Wanda. 1993. « CASE Tools as organizational change: Investigating incremental and radical changes in systems development", in *MIS Quarterly*, vol. 17, no 3 (septembre), pp. 309- 340.

Ortiz Roca, Humberto. 2001. « Estado y economìa solidaria. Hacia un nuevo orden latinoamericano y mundial ». In *Coexistence humaine et développement durable. Actes du congrès mondial* (Montréal, juillet 2000), sous la dir. de Venant Cauchy, Michel Cauchy et Corinne Gendron. P. 246-254. Montréal : Éditions Montmorency.

Osborn, Richard and John Hagedoorn. 1997. «The Intitutionalization and Evolutionary Dynamics of Inteorganizational alliances and networks», *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 2, p. 261-278.

Ouchi, W. G. 1980. « Markets, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 206-213.

Outhwaite, William et Tom Bottomore (sous la dir.). 1998. *Twentieth Century Social Thought*. Oxford: Blackwell, 864 p.

Pasquero, Jean. 1991. « Supraorganizational Collaboration: the Canadian environmental experiment", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no 1 (march), p. 38-64.

Pauzé, Élaine. 1984. *Techniques d'entretien et d'entrevue*. Mont-Royal (Qc.) : Modulo éditeur, 233 p.

Pérez Molina, Olga. 1999. *La sociedad civil en la transición política en Guatemala 1987 – 1999*. Guatemala : Euskal Fondoa - Development and Peace –USAC - Fundación Incide, 47 p.

Peterson, George E et Dana R Sundblad. 1994. *Conference Board. Corporations as partners in strengthening urban communities: a research report*. New York: Conference Board, 44 p.

Petrella, Ricardo. 1989. « La mondialisation de la technologie et e de l'économie », dans *Futuribles*, no. 135, (septembre), p. 3-25.

Phillips, Nelson et John L. Brown. 1993. « Analyzing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 6 (decembre), p. 1547-1576

Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy. 2000. « Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 1 (janvier), p. 23-43.

Polanyi, Karl. 1944. *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press, 315 p.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free press, 396 p.

Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires. 1997. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, 405 p.

Programme des Nations Unies pour le développement. 1990. *Rapport mondial sur le développement humain*. Paris : Économica.

Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt. 1995. *Manuel de recherche es sciences sociales*, 2e édition. Paris : Dunod, 288 p.

Rahnema, Majid et Victoria Bawtree. 1997. *The Post-Development Reader*. Halifax (Nouvelle Écosse) : Fernwood Publishing, 440 p.

Recolons, Marcos. 1999. « Relaciones entre las ONGD del Norte y las ONGD del Sur ». *Revista de Fomento Social*, No 54, pp. 507-518.

Ring, Peter Smith et Andrew H. Van De Ven. 1992. « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, no 7, p. 483 – 499.

Rist, Gilbert. 1996. *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*. Paris, Presses de Sciences Po, 427 p.

Roberts, Nancy C. et Raymond T. Bradley. 1991. « Stakeholder Collaboration and Innovation: A Case Study of Public Policy Initiation at the State Level ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no 2, p. 209 -

Robrecht, Linda C. 1995. « Grounded Theory : evolving methods ». In *Qualitative Health Research*., vol. 5, no 2 (mai), pp. 169-177.

Rogers, David et David Whetten. 1982. *Interorganisational Coordination : Theory, Research, and Implementation.* Ames (Iowa): Iowa State University Press, 206 p.

Rogers, David. 1982. « Reflexions and synthesis: New directions », in. *Interorganisational Coordination : Theory, Research, and Implementation.* David Rogers et David Whetten, pp. 177-185. Ames (Iowa): Iowa State University Press.

Rosanvallon, Pierre. 1995. *La nouvelle question sociale : repenser l'Etat-providence*. Paris : Éditions du Seuil, 222 p.

Rostow, Walt W. 1963. *Les étapes de la croissance économique*. Paris, Éditions du Seuil, 255 p.

Roth, Roland. 2001. « NGOs and the Making of a Global Civil Society ». Paper presented to the ISA-sponsored Conference on Social Mouvements and New Social Communities. New York University, April 20-22, 2001, pp.23.

Rozas, German. 1996. " Pobreza y desarrollo local ", *Documento de trabajo No 2, Excerpta No 7*. Santiago (Chile), Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales : ttp://www.rehue.csociales.uchile.cl/rehuehom…
blicaciones/Excerpta/excerpta7/pobre0.htm, (98-06-12).

Sagasti, Francisco et Gonzalo Alcalde. 1999. *Development Cooperation in a Fractured Global Order. An Arduous Transition*. Ottawa, International Development Research Centre, 197 p.

Sales, Arnaud. 1970. « L'entreprise et son environnement », dans *Sociologie et sociétés*, vol. II, no 1, mai 1970, pp. 107-122.

Schatzman, Leonard. 1991. « Dinmensional Analysis. Notes on an Alternative Approach to the Rounding of Theory in Qualitative Research ». In *Social Organization and Social Process:*

Essays in Honor of Anselm Strauss. David R. Maines (ed.), pp. 303-314. New York: Aldine de Gruyter.

Schmid, Stefan. 1996. Compte rendu de *Interorganizational Relations and Interorganizational Strategies*, de Paul Shrivastava, Anne S. Huff et Jane E. Dutton. (London : JAI Press, 1994). *Management International Review*, vol. 36, no 2, pp. 183-189.

Scott, Richard W. 1987. « The adolescence of institutional theory ». *Administrative Science Quaterly*, vol. 32, p. 493-511.

Scott, Richard W. 1995. *Institutions and Organizations.* Thousand Oaks (Calif.) : Sage, 178 p.

Sebisogo, Muhima. 1983. « Les espoirs et les défis du muovement coopératif d'épargne et de crédit au Zaire », *Coopératives et développement. Les entreprises coopératives et les besoins socio-économiques dans les pays du Tiers-Monde*, vol. 15, no 1, pp. 77-95.

Seghda, Tabre-Gabriel. 1983. « Les problèmes sociaux relatifs à la création et à l'organisation du périmètre rizicole de la vallée du Kou; une coopérative de riziculteurs », *Coopératives et développement. Les entreprises coopératives et les besoins socio-économiques dans les pays du Tiers-Monde*, vol. 15, no 1, pp. 155-167.

Selznick, Philip. 1957. *Leadership in Administration : a Sociological Interpretation*. Evanston (Ill) : Row,Peterson and Cie, 162 pages.

Selznick, Philip. 1996. « Institutionnalism « Old » and « New » ». *Administrative Science Quaterly*, vol. 41, p. 270-277.

Seo, Myeong-Gu et W E Douglas Creed. (2002). « Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 27, no 2, pp. 222-247.

Shailor, Barbara. 2003. « Internationalism for Working People », *OECD Observer*, janvier 2003, 3 p.

Sharfman, Mark, Barbara Gray and Aimin Yan. (1991). « The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no 2 (june), p. 181-208.

Shepherd, Jonathan. (1991). "Entrepreneurial Growth Through Constellations", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, p. 363-373.

Simon, Herbert A. 1945. *Administrative Behavior,* 4è éd *(1997)*. New York: The Free Press, 368 p.

Smillie, Ian. 1991. *Le temps est venu de promouvoir de nouvelles formes de coopération entre les ONG et l'ACDI*. Ottawa: Conseil Canadien pour la Coopération Internationale, 63 p.

Smillie, Ian. 1994. « Changing Partners: Northern NGOs, Northern Governments », *Voluntas*, vol. 5, no 2, p. 155-192

Smillie, Ian. 1995. *The Alms Bazaar. Altruism Under Fire – Non Profit Organizations and International Development*. Ottawa, International Development Research Centre, 286 p.

Smillie, Ian. 1996. « Painting Canadian Roses Red ». In *Beyond the Magic Bullet. NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World,* Michael Edwards et David Hulme (eds.), p. 187-197. Connecticut : Kumarian Press.

Smit, Jakobus et Anthony Bryant. 2000. « Grounded theory method in IS research : Glaser vs Strauss ». Leeds Metropolitan University, Working paper IMRIP 2000-7 (www.lmu.ac.uk/ies/im/atest/research/research.htm) (1 march 2000).

Stiglitz, Joseph E. 2002. *La grande désillusion*. Paris : Éditions Fayard, 324 p.

Strauss, Anselm et Juliet Corbin (eds.). 1997. *Grounded Theory in Practice*. California: SAGE Publications Inc., 280 p.

Strauss, Anselm et Juliet Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: SAGE Publications, 269 p.

Strauss, Anselm et Juliet Corbin. 1994. « Grounded theory methodology : an overview ». In *Handbook of Qualitative Research*, Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (eds), p. 273-285. Thousand Oaks (Calif.) : Sage publications.

Strauss, Anselm et Juliet Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2e éd. rev. et augm. Thousand Oaks (Calif.): Sage, 312 p.

Strauss, Anselm. 1978. *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes and Social Order*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 275 p.

Suchman, Mark C. 1995. « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches ». *Academy of ManagementJjournal*, vol. 20, no 3, p. 571-610.

Swift, Jamie et Brian Tomlinson (eds.). 1991. *Conflicts of Interest. Canada and the Third World*. Toronto : Between the lines, 349 p.

Tesch, Renata. 1990. *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. New York, The Falmer Press, 330 p.

Thiétart, Raymond-Alain et coll. 1999. *Méthodes de recherché en management.* Paris, Dunod, 535 p.

Thomas B Lawrence et Nelson Phillips. 2004. « From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields ». *Organization*, vol.11, no 5 (Sep 2004), pp. 689- 712.

Todaro, Michael. 1981. *Economic Development in The Third World*, 2nd. Ed. New York, Longman, 588 p.

Tomlinson, Brian. 1991. « Development in the 1990s : Critical Reflections on Canada's Economic Relations with the Third World ». In *Conflicts of Interest. Canada and the Third World*, Jamie Swift et Brian Tomlinson (eds.), p. 25-77. Toronto : Between the lines.

Touraine, Alain. 1978. *La voix et le regard*. Paris, Éditions du Seuil, 310 p.

Tremblay, Mylène. 2002. « Maria Minna partie, où s'en vont les priorités de l'ACDI? ». *Le Devoir* (Montréal), samedi 2 et dimanche 3 février, pp. G3.

Turcotte, Marie-France. 1996. « Analyse de cas d'un processus multipartite de collaboration dans le domaine de l'environnement ». Montréal, Université du Québec à Montréal, Thèse de doctorat, 325 pages.

Turner, Barry. 1983. « The Use of Grounded Theory for the Qualitative Analysis of Organizational Behaviour », in *Journal of Management Studies*, vol. 20, no 3, pp. 333- 348.

United Nations Development Programme. 1990. *Human Development Report 1990*. New York/Oxford : Oxford University Press, 122 p.

Vaillancourt, Jean-Guy. 1995. " Penser et concrétiser le développement durable ", *Écodécision*, no 15 (hiver), pp. 24-29.

Vaillancourt, Yves et Jean-Louis Laville. 1998. « Les rapports entre associations et État : un enjeu politique », *Revue du MAUSS*, no 11, pp. 119-135.

Vaillancourt, Yves. 1996. « Sortir de l'alternative entre privatisation et étatisation dans la santé et les services sociaux », dans *Société civile, État et Économie plurielle*, sous la dir. de Bernard Eme et al, p. 147-224. Québec : CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI.

Vakil, Anna. 1997. « Confronting the Classification Problem : Toward a Taxonomy of NGOs », *World Development*, vol. 25, no 12, pp. 2057-2070.

Valladao, Alfredo. 1994. *Les mutations de l'ordre mondial. Géopolitique des grandes puissances 1980-1995*. Paris, La Découverte/Les dossiers de l'État du Monde, 205 p.

Van de Ven, Andrew, Denis C. Emmett & Richard Koenig Jr. 1975. "Frameworks for Interorganizational Analysis", dans *Interorganizational Theory*, Anant R. Negandhi (ed.). Ohio, Comparative Administration Research Institute/Kent State University Press, p. 19-38. (283 p.)

Van Kemenade, Solange et Louis Favreau. 2000. « Coopération Nord/Sud et économie sociale : l'expérience de l'ONG Développement et Paix (1997-1999) ». Université du Québec à Hull : *Chaire de recherche et développement communautaire* (CRDC), Série Pratiques économiques et sociales no. 16 (août 2000), 65 p.

Vergés, Pierre. 1989. « Représentations sociales de l'économie : une forme de connaissance ». In *Les représentations sociales*, sous la dir. de Denise Jodelet, pp. 407-428. Paris : PUF.

Vienney, Claude. 1982. *Socio-économie des organisations coopératives. Tome 2 : Analyse comparée des coopératives fonctionnant dans des systèmes socio-économiques différents*. Paris : Éditions CIEM, 333 p.

Vienney, Claude. 1989. « Les rapports entre les coopératives et l'État », *Coopératives et Développement*, vol. 20, no 1, pp. 13-38.

Vienney, Claude. 1994. *L'économie sociale*. Paris : Éditions La Découverte, coll. Repères, 126 p.

Waddock, Sandra (1989). "Understanding Social Partnerships. An Evolutionary Model of Partnership Organizations", *Administration and Society*, vol. 21, no 1 (May), p. 78-100.

Westley, F. et H. Vredenburg (1997). "Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodeversity", *Organization Science*, vol. 8, no 4 (July-august), p. 381-403.

White, Paul; Sol Levine & George Vlasak. 1975. "Exchange as a Conceptual Framework for Understanding Interorganizational Relationships: Application to Nonprofit Organizations", in *Interorganizational Theory*, Anant R. Negandhi (ed.). Ohio, Comparative Administration Research Institute/Kent State University Press, p. 182- 195. (283 p.)

Williamson, Oliver. 1975. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press,

Williamson, Oliver. 1986. « The economics of gouvernance : framework and implications ». In *Economics as a Process. Essays with the New Institutionnal Economics*, sous la dir. de Richard N. Langlois, p. 171-202. Cambridge/New York : Cambridge University Press.

Yépez del Castillo, Isabel et Sophie Charlier. 1999. « Les logiques plurielles des acteurs dans les initiatives économiques populaires ». In *L'économie sociale au Nord et au Sud*, sous la dir. de Jacques Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau, p. 145-158. Bruxelles, DeBoeck Université.

Zeitz, Gerald. 1980. "Interorganizational Dialectics", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 72-88.

Zeitz, Gerald. 1975. "Interorganizational Relationships and Social Structure: A Critique of Some Aspects of the Literature", in Negandhi, Anant R. *Interorganization Theory*, Kent (Ohio), The Comparative Administration Research Institute/ Kent State University Press, p. 39-48 (total pages 283).

Annexe 1 Schéma d'entrevue utilisé au Québec et au Guatemala

Première étape :

1. Introduction
   - Remerciements
   - Explication de l'objectif de la recherche
   - Explication de la procédure et de la durée (quelques questions générales, réponses basées sur l'expérience; confidentialité et anonymat de l'entrevue; code éthique de l'UQAM; temps approximatif 1h30 à 2 heures)

Deuxième étape :

2. Cheminement personnel
   - Quels sont vos expériences en développement international
   - Études et postes occupés
   - Arrivée au poste actuel

3. Quelles sont les origines/les objectifs de votre organisation ?
   - Comment le travail de votre organisation se distingue-il des autres ?
   - Votre travail, comment a-t-il changé avec le temps ?
   - Travaillez-vous avec d'autres organisations locales et internationales ?
   - Quelle est la relation que vous avez avec ces organisations ?

Troisième étape :

4. Les bailleurs de fonds,
   - Qui sont ils? Quel rôle jouent-ils ?
   - Comment affectent-ils la gestion de vos projets?
   - Quel est votre rôle vis à vis les bailleurs de fonds ?
   - Pour l'OCI : comment vos relations avec vos partenaires se distinguent-elles des relations que vous avez avec vos propres bailleurs de fonds?
   - Pour l'ONG : quels sont les différences principales entre l'OCI1/l'OCI2 et les autres bailleurs de fonds qui financent vos projets ?

5. Comment gère-t-on une relation avec les bailleurs de fonds ?
   - Quel est votre rôle et quelles sont vos responsabilités ?
   - Quel est le rôle et quelles sont les responsabilités de vos bailleurs de fonds ?
   - Pour l'OCI : dans votre expérience, comment vos décisions affectent la vos partenaires ?
   - Quel type de pouvoir avez-vous que vos partenaires n'ont pas ?
   - Avez-vous déjà été contesté ou interpellée par un partenaire ?
   - Qu'est-ce que vous a réconcilié, comment avez-vous retourné à l'entente ?
   - Pour l'ONG : dans votre expérience, comment les décisions des bailleurs de fonds affectent votre organisation, vos activités ?
   - Quel type de pouvoir avez-vous que vos bailleurs de fonds n'ont pas ?
   - Avez-vous déjà contesté ou interpellée un de vos bailleurs de fonds ?
   - Qu'est-ce que vous a réconcilié, comment avez-vous retourné à l'entente ?

6. Les relations de partenariat, on en parle depuis quelques années…

- Qu’est-ce cela veut dire pour vous ?
- Y a-t-il différents types de partenariat ? Quelles sont les caractéristiques ?
- Dans votre expérience, quels sont les aspects non négociables dans une relation de partenariat ?
- Quels sont les éléments nécessaires pour construire une relation de partenariat ?

Quatrième étape :

7. Remerciements
   - Voulez vous ajouter d’autres informations ou d’autres réflexions ?

- Bref rappel de la confidentialité de la rencontre selon le code d’éthique de l’UQAM.

Annexe 2 Liste des définitions de codes de l'unité herméneutique OCI1 Nord

HU: OCI1 - Nord
File: [C:\DOCUME~1\OLGANA~1\Desktop\THESE\ANALYS~1.TI\OCI1 - Nord]
Edited by: Super
Date/Time: 05-10-08 16:36:10

Code neighbors list
Code-Filter: Code Family OCI1 - Nord

ACDI
" Agence canadienne de développement international. Tous les commentaires faisant référence à la relation entre l'OCI et ce bailleur de fonds."

Acteurs de développement
"Les organisations ou institutions qui participent au développement."

Alliance Sociale Continentale

Approche par résultats
"Politique de développement axée sur les résultats, adoptée par l'ACDI dans les années 1990 et imposée aux OCI désormais."

Autonomie financière
"Le partenariat pour OCI1 doit promouvoir l'autonomie, voire l'empowerment des organisations partenaires, pour qu'elles soient capables d'aller chercher d'autres financements. MAIS il s'agit aussi de l'indépendance de OCI1 par rapport à ces bailleurs de fonds."

Banque Interaméricaine de Développement

Banque mondiale

Bureaucratique

Cas par cas

CCCI
"Conseil canadien de coopération international. Organisme canadien de représentation des intérêts des OCI et principal interlocuteur de l'ACDI en matière d'aide au développement des pays du Sud."

CECI
"CECI est une OCI québécoise"

Changement de l'approche de développement

"DANS LES CAS DES OCI: Fait référence à l'évolution de l'approche de développement, par exemple d'une approche de charité à une approche de développement centrée sur l'autonomie, ou d'une approche contestataire à une approche négociateur (partenarial ?).
DANS LE CAS DES ONG: cela signifie des ONG qui ont une relation étroite avec les groupes de base, contrairement aux ONG assistentialistes."

CIDSE
Réseau des organismes catholiques pour le développement interntional

Complexité de l'organisation
"OCI1 a son siège sociale au Québec (Montréal) mais ses activités sont pan canadiennes. Les membres sont autant québécois que canadiens anglophones. Les deux solitudes du pays en termes de différences de lange et de culture et d'approche sont vécues très intensément au sein de l'OCI1."

Complémentarité
Une notion de coopération, par mérite, qui fait référence à la complémentarité entre les parties. Qui fait référence aussi à la complicité, au partage des objectifs, surtout politiques dans le cas de OCI1. Dans le cas de OCI2 ce sont des objectifs coopératifs, être des « vrais » coopérateurs. OCI1 parle beaucoup plus du partage des objectifs et d'une vision que du partage d'un projet comme dans le cas de OCI2. Un projet dans le cas de OCI2 a une connotation plus socioéconomique qu'un projet dans le cas de OCI1. Cela signifie aussi le partage d'une vision de développement, plus au niveau personnel qu'institutionnel ou organisationnel. Plus les personnes s'entendent plus ils arriveront à travailler en partenariat."

Concurrence au Nord
"Relation de concurrence entre OCI et entre entreprises privées au Nord lors des réponses aux appels d'offre des bailleurs de fonds."

Concurrence au Sud
"Relation de concurrence entre les ONG pour avoir accès aux fonds des bailleurs de fonds des pays du Nord."

Confiance/Respect de l'autre
"Analyse des bailleurs selon partenaires: confiance et respect de l'autre fusionné fév. 2004.

Congo
"Exemple de l'OCI1 en ce qui concerne leur travail de lobby"

CONTEXTUALISATION/consultation
"Connaître le terrain permet aux chargés des programmes, coordonnateurs, ou directeurs de lire entre les lignes du projet comment se passe réellement sur le terrain. Tenir compte du contexte lors de la prise de décisions, de la mise en oeuvre des politiques, de la définition des programmes, du choix des approches,

etc. Utilisé par l'équipe d'Amérique latine de OCI1 pour avoir de l'information sur les groupes, de rétroaction sur les projets, des analyses de conjoncture, et pour assister la gestion et l'organisation des nouveaux groupes."

Contraintes
  "Limitations ou obstacles des campagnes d'éducation, voir aussi en ce qui concerne le manque de ressources humaines, financières, les lois, etc. À OCI2, mot choisi par l'interviewée pour signifier les contraintes institutionnels qu'elle trouve dans son travail de communication et sensibilisation. Par exemple le budget, les visites du Sud, la traduction simultanée, difficile accès aux membres à cause de la distance géographique des membres institutionnels et encore plus, la distances géographique des membres de ces institutions, ouverture des institutions vers OCI2, etc."

Décentralisation

Dialogue

Donateurs

Église catholique

Employés de OCI1
  "Première référence aux employés de OCI1 comme étant un facteur d'influence."

Environnement

Économie sociale

Éducation au développement
  "Une des responsabilités de OCI1 par rapport à ses membres au Canada."

Évaluation institutionnelle

Être à l’écoute

Flexibilité

Fonds bilatéral et non sollicités
  "Programmes définis par les bailleurs de fonds. Ces derniers lancent des appels d'offre pour choisir l'exécutant du programme. Le "consortium" gagnant exécute le programme selon les exigences et conditions des bailleurs de fonds.
  <Programmes non sollicités> Type de financement provenant des Fonds bilatéraux pour les programmes proposés par les OCI. Ces projets dépassent les limites du financement pour les programmes réguliers des OCI."

Fonds programme
  Projets financées avec le "block funding" de l'ACDI.

Genre et développement

Gouvernement canadien
  "Fait référence à la structure gouvernementale fédérale, sauf l'ACDI."

Hiérarchique

IMPACT BAILLEURS SUR PARTENAIRES

  "Ce code regroupe l'impact organisationnel et/ou technique des bailleurs sur les partenaires du Sud (OCI1 ou OCI2, ou d'autres bailleurs de fonds. Cela veut dire, comment les relations avec les bailleurs de fonds en général affectent la division des responsabilités au sein des partenaires, comment la gestion quotidienne est affectées, comment la relation avec les membership/groupes de base est affectée, quel est le poids de la gestion de la relation en termes de la communication, rapports, suivi, évaluations, etc."

Impact bailleurs OCI1
  "Ce code regroupe l'impact organisationnel et/ou technique des bailleurs sur OCI2. Cela veut dire, qui est responsable au sein de OCI2 de la gestion quotidienne de la relation (communication, rapports, suivi, évaluations, etc.), quand et comment."

IMPUTABILITÉ/transparence
  "Imputabilité et transparence fusionnés fév. 2004.
Pour le Sud. Différente de la relation financière, du partage des objectifs et de relation sur le plan des actions politiques. Relation entre pairs, solidarité signifie aussi rendre comptes. Rendre comptes vis-à-vis le grand public canadien. L'enjeu pour les OCI est que de plus en plus on doit laisser une plus grande espace, et latitude au Sud dans la prise de décisions, dans l'exécution, etc. etc., MAIS ce n'est pas le Sud qui est imputable vis-à-vis le public canadien !
Pour le Nord. Activités respect des procédures ou des politiques imposées par l'ACDI à l'OCI, ou respect des demandes des membres, ou des partenaires. Transparence DEFINIE comme premier palier de la notion de partenariat pour ML de OCI1."

Intermédiaires

Intuition - militance

L'audace et la patience

Langage de développement vs langage administratif

"La différence entre les langages est suggéré par ceux qui sont à OCI1 depuis long temps, qui jugent que le langage de gestion, ou administratif, n'est peut pas traduire le rapport de OCI1 avec ses membres (et avec ses partenaires ?). Il s'agit d'un langage trop associé aux relations de marché donc opposé à la mission de OCI1."

Légitimité

Levée des fonds

Long terme

Mauvaise gestion

Membership OCI1
"Il s'agit des réponses sur le membership de OCI1, comment les identifier, quel services peut-on leur offrir, quel est le rôle du membership dans la boîte, etc. <Conseil national OCI1> L'autorité plus haute de OCI1 où siègent les membres élus dans toutes les provinces et tenant compte du total des membres par région. <Bénévoles>
Def. selon OCI2: Il s'agit des apprentissages que les partenaires du Sud ont partagé avec les membres, ou les fonctionnaires de OCI1. Il s'agit d'une influence des membres au niveau de l'approche de dév. Il s'agit aussi de l'influence des membres sur les actions ou la participation de OCI1 dans les réseaux sociaux au Nord comme au Sud.

Mondialisation

Mouvements mondiaux
"PC parle EXPLICITEMENT des mouvements sociaux comme étant les principaux acteurs de la transformation sociale. Un discours plus structuré que OCI2 (PC est PhD en anthropologie)
Déf de OCI2: Référence de RL aux réseaux de la société civile et de l'économie sociale."

Multinationales

Notion de développement
"Le mot développement est beaucoup plus présent à OCI1 qu'au OCI2 car chez ce dernier la coopération, ou intercoopération, contient implicitement le développement (voire développement de coopératives notamment)."

Notion de partenariat
"Le partenariat semble être un type de coopération différente à celui de l'ACDI. Il semble être au moins plus facilement identifiable entre les OCVI et les ONG du Sud. Jusqu'ici le partenariat signifie: 1) la proximité avec les populations, 2) avec de gens non corrompus, 3) entre organisations indépendantes (les organisations gardent leur nature), 4) un projet commun.

Caractéristiques: confiance; transparence; long terme; communication; NEGOCIATION (voire mémo sur niveau d'éducation et ouverture à la négociation)."

OCI Bailleurs des ONG
Référence à l'OCI1 comme étant un bailleur de fonds de ses partenaires."

ONF
"Mes questions et mes réflexions"

Paradigme de OCI
"Des termes qui semblent résumer l'essence du paradigme de développement des OCI. Prise de position de l'OCI en contestation par rapport à une décision gouvernemental au Nord. Plaidoyer des OCI pour le support du gouvernement du Nord concernant les droits humains, ou autres. Bref, action des OCI vis-à-vis le gouvernement au Nord qui requiert d'une stratégie de communication et de rayonnement auprès des acteurs du Nord. Pour OCI1 la vision critique liée à l'analyse critique des relations N-S, ou aux activités des partenaires, ou aux demandes des bailleurs, etc.

Partenaires du Sud
"Toute référence aux caractéristiques de la relation avec les partenaires du Sud en général ou spécifiquement. Comment on gère la relation (définition et répartition des tâches, suivi et communication, évaluation, etc.), comment on négocie (définition des projets, des budgets, etc.), la place qu'ils occupent dans les décisions, etc."

PAS DE FINANCEMENT

Pouvoir acteurs Nord
"Lorsque OCI ou membres, l'ACDI ou d'autres bailleurs de fonds prennent des décisions ou adoptent des politiques unilatéralement, sans tenir compte de l'avis des partenaires du Sud. Les acteurs du Sud doivent adopter de telles politiques ou agir selon ses décisions."

Pouvoir acteurs Sud
"Pouvoir des acteurs du Sud vis-à-vis leurs bailleurs de fonds et plus particulièrement vis-à-vis OCI. On parle de leur capacité objective de négociation (qui dépende de leur niveau d'éducation), ou de leur capacité subjective de négociation (dépende de leur capacité de contester les rapports N-S)."

Proposition

RELATION ONG - LA BASE
Appui à l'organisation des mouvements sociaux et la gestion des nouveaux groupes. <ANCRAGE DANS LA COMMUNAUTÉ> Les ONG sont celles

qui appuient l'organisation des mouvements sociaux et la gestion des nouveaux groupes.

Responsabilisation
"Première fois que responsabilisation est utilisé par rapport à la responsabilité de OCI1 de gérer son pouvoir par rapport à ses partenaires !!!!. Responsabilisation aussi dans le sens que les partenaires du terrain assument leurs responsabilités de façon proactive et pour eux mêmes, avant même que les bailleurs leurs exigent de mettre en place quoi que ce soit.
Déf. de OCI2: Chaque partie assume ses responsabilités"

Rôle de l'État

Rupture des relations

Solidarité

Souplesse

Stages
"Deuxième pallier de la notion de partenariat selon ML . Stage des membres de OCI1 chez des partenaires donne lieu à une relation directe entre membres et partenaires."

Stratégie politique
"Les actions d'éducation, de lobbying, de pression, avec les membres, amis, grand public canadien et partenaires du Sud de OCI1 auprès du gouvernement canadien. Ex-code <Action politique/réseautage Nord> Toutes les relations de l'OCI1 avec les organismes ou les réseaux des organisations de coopération, de coopération internationale, et de l'économie sociale/solidaire"

Structure de l'organisation

Visites terrain/ ACCOMPAGNEMENT
"Suivi des relation de partenariat principalement liée à la gestion des projets, mais il y a aussi les stages d'éducation pour les membership/membres du Nord, l'assistance technique et les visites d'ordre politique: assemblées générales, observation des élections, processus de planification stratégique, signature d'un contrat, etc."

Annexe 3 Rapport de fréquence des quatre unités herméneutiques

HU: OCI1 - Nord
File: [C:\Documents and Settings\Olga Navarro-Flores\Desktop\THÈSE\ANALYSE ATLAS.TI\OCI1 - Nord]
Edited by: Super
Date/Time: 05-10-07 18:10:42

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All
PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS					
CODES	1	2	3	4	5	Totals
ACDI	12	16	10	8	2	48
Acteurs de développe	1	1	3	1	0	6
Alliance Sociale Con	0	0	0	1	0	1
APD	0	0	0	0	0	0
APPROCHE ASSISTENTIA	0	0	0	0	0	0
Approche par résulta	0	0	13	4	0	17
Autonomie financière	6	0	4	0	1	11
Banque Interaméricai	0	0	1	0	0	1
Banque mondiale	1	0	2	1	0	4
BASE ÉCLATÉE	0	0	0	0	0	0
Bureaucratique	0	0	0	1	0	1
CARACTÉRISTIQUES ONG	0	0	0	0	0	0
Cas par cas	0	1	3	0	0	4
CCCI	1	0	1	0	0	2
CECI	3	0	0	0	0	3
Changement de l'appr	5	1	5	5	0	16
CIDSE	0	0	2	0	0	2
Complexité de l'orga	4	0	0	0	0	4
Complémentarité	0	0	1	5	0	6
Concurrence au Nord	1	0	0	0	0	1
Concurrence au Sud	0	0	0	1	0	1
Confiance/Respect de	0	3	1	0	1	5
Congo	0	5	0	0	0	5
CONTEXTE	0	0	0	0	0	0
CONTEXTUALISATION/co	0	1	7	8	0	16
Contraintes	2	0	0	0	0	2
Coopération et dével	0	0	0	0	0	0
CULTURE DE GESTION	0	0	0	0	0	0
Descentralisation	1	0	0	0	0	1
Dialogue	0	0	1	0	0	1
Donateurs	5	0	0	0	0	5
Eglise catholique	7	0	0	1	0	8
Employés	0	0	2	0	1	3
Environnement	0	0	0	0	1	1

Échanges Nord-Sud/Su	0	0	0	0	0	0
Économie sociale	0	1	1	0	0	2
Éducation au dévelop	5	0	0	2	7	14
Évaluation instituti	0	0	2	0	0	2
Être à l’écoute	0	0	1	0	0	1
Flexibilité	0	0	0	1	0	1
Fonds bilatéral et n	7	9	7	6	0	29
Fonds programme	1	5	1	6	1	14
Genre et développeme	0	0	0	0	2	2
Gouvernement canadie	2	0	0	0	0	2
Hiérarchique	0	0	1	1	0	2
IMPACT RELAT. SUR P	0	0	2	3	0	5
Impact bailleurs OCI	0	1	0	5	0	6
IMPUTABILITÉ/transpa	1	4	6	7	0	18
Intermédiaires	0	0	2	0	0	2
Intuition - militanc	0	0	1	0	1	2
L’audace et la patie	0	0	2	0	0	2
Langage de développ	2	0	0	1	0	3
Légitimité	0	1	0	0	0	1
Levée des fonds	5	1	0	0	1	7
Long terme	0	0	0	1	0	1
Mauvaise gestion	0	0	0	1	0	1
Membership OCI1	17	1	0	1	6	25
Modèle de développem	0	0	0	0	0	0
Mondialisation	0	0	0	2	1	3
Mouvements mondiaux	0	0	2	0	0	2
Multinationales	0	0	0	1	0	1
NÉGOCIATION	0	0	0	0	0	0
Notion de développem	0	1	6	1	1	9
Notion de partenaira	2	15	8	24	4	53
OCI Bailleurs des ON	0	0	0	5	0	5
ONF	0	0	4	0	2	6
ONG-EXECUTRICE	0	0	0	0	0	0
ONG/OCI APOLITIQUES	0	0	0	0	0	0
Paradigme développeme	8	11	25	12	13	79
PARADIGME ONG	0	0	0	0	0	0
Partenaires du Sud	7	9	7	10	8	41
PAS DE FINANCEMENT	0	0	0	1	0	1
Pluralité	0	0	0	0	0	0
Pouvoir acteurs Nord	1	4	4	4	3	16
Pouvoir acteurs Sud	0	3	3	6	4	16
PRIVATISATION	0	0	0	0	0	0
PROCESSUS	0	0	0	0	0	0
Proposition	0	1	1	0	0	2
RELATION HIÉRARCHIQU	0	0	0	0	0	0
RELATION IDÉALE	0	0	0	0	0	0
RELATION ONG - BAILL	0	0	0	0	0	0
RELATION ONG - LA BA	0	0	1	0	0	1
Responsabilisation	0	4	3	0	1	8
Rôle de l'État	0	1	2	0	0	3
Rupture des relation	0	0	0	1	0	1
Solidarité	0	0	0	2	0	2

Souplesse	0	0	1	0	0	1
stage	0	0	0	1	0	1
Stratégie politique	5	9	6	9	4	33
Stratégie/Action pol	0	4	3	1	1	9
Structure de l'organ	2	2	0	4	1	9
STRUCTURE DES ONG	0	0	0	0	0	0
Visites terrain/ ACC	0	0	0	8	0	8
Totals	124	115	158	163	67	627

HU: OCI2 - Nord
File: [C:\Documents and Settings\Olga Navarro-Flores\Desktop\THÈSE\ANALYSE ATLAS.TI\OCI2 - Nord]
Edited by: Super
Date/Time: 05-10-07 18:12:00

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All
PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS					
CODES	1	2	3	4	5	Totals
3 NIVEAUX- VdV	0	0	0	0	0	0
ACDI	9	33	30	35	5	112
ACI	2	0	0	0	0	2
Acteurs de développe	0	0	0	0	0	0
ACTION POLITIQUE AU	0	0	0	0	0	0
ADAPTATION VS ADOPTI	0	0	0	0	0	0
administration des a	1	0	0	0	0	1
AID	0	0	0	0	0	0
Aide au développemen	1	0	0	0	0	1
Aide d'urgence	0	0	0	1	0	1
Ancrage Nord et/ou S	8	0	1	3	0	12
APD	3	0	0	0	0	3
APPROCHE ASSISTENTIA	0	0	0	0	0	0
Approche itérative	0	2	1	0	0	3
Approche par résulta	2	6	2	3	0	13
AQOCI	3	0	0	0	0	3
Autonomie	3	0	0	0	0	3
Backbenchers	0	0	0	0	0	0
Bailleurs de fonds	1	0	0	0	0	1
Banque africaine de	3	0	0	0	0	3
Banque asiatique de	1	0	0	0	0	1
Banque Interaméricai	1	0	0	0	0	1
Banque mondiale	1	1	1	0	0	3
Bénéficiaires	0	0	0	0	0	0
Bureaucratique	1	5	3	10	0	19
C'EST UN JEU	0	0	0	0	0	0

CADRE INSTITUTIONNEL	0	0	0	0	0	0
CARACTÉRISTIQUES DE	0	0	0	0	0	0
CCCI	3	0	0	0	0	3
Changement de modèle	7	0	0	0	0	7
Communauté	0	0	0	0	0	0
Complexité des proje	5	0	0	0	0	5
Complémentarité	7	0	0	0	0	7
Concurrence au Nord	5	0	0	2	0	7
Concurrence au Sud	0	0	0	1	0	1
Confiance / transpar	2	0	2	0	0	4
CONNAISSANCE DU TERR	0	0	0	0	0	0
CONNAISSANCE MUTUELL	0	0	0	0	0	0
CONTEXTE	0	0	0	0	0	0
Contraintes	0	0	0	0	4	4
Coopération et dével	0	0	0	0	1	1
Coopération et syndi	1	0	0	0	0	1
Coopération vs entre	7	0	0	0	0	7
Coopératives - entre	1	0	0	0	0	1
COUVERTURE MEMBERSHI	0	0	0	0	0	0
culpabilité	0	0	0	1	0	1
DÉVELOPPEMENT ORGANI	0	0	0	0	0	0
Donneur conventionne	0	0	0	1	0	1
EMPOWERMENT	0	0	0	0	0	0
Environnement	0	0	0	0	0	0
Esprit missionnaire	2	0	0	0	0	2
Expetise/Assistance	3	2	0	0	2	7
Éducation au dévelop	5	1	0	0	20	26
faut qu’ils partagen	1	0	0	0	0	1
FLEXIBILITÉ	0	0	0	0	0	0
Fonds bilatéral et n	20	1	16	5	0	42
Fonds programme	2	0	4	0	0	6
GED	0	0	0	0	0	0
GESQ	1	0	0	0	0	1
Hiérarchique	0	3	5	5	0	13
Impact bailleurs OCI	2	3	5	5	5	20
Impact relations par	1	0	8	3	0	12
Imputabilité	0	0	0	1	0	1
INSERTION AU MARCHÉ	5	0	4	2	0	11
Investissements	2	0	0	0	0	2
La semaine de coopér	0	0	0	0	1	1
La tournée	0	0	0	0	2	2
Les Allemands	1	0	0	0	0	1
Les assises	0	0	0	0	1	1
Les Français	1	0	0	0	0	1
LÉGITIMITÉ DE LA BAS	0	0	0	0	0	0
LONG TERME	0	0	0	0	0	0
Membership OCI2	12	14	2	2	16	46
Mondialisation	2	0	0	0	0	2
Mouvements mondiaux	1	0	0	0	0	1
MYSTIQUE DU COOPÉRAT	0	0	0	0	0	0
NÉGOCIATION	0	0	0	0	0	0
Notion de Cooperatio	10	0	1	2	8	21

NOTION DE DÉVELOPPEM	0	0	0	0	0	0
Notion partenairat O	18	7	20	9	8	62
ONF	3	0	0	0	0	3
ONG et ses membres	0	0	0	1	0	1
Organisation des pro	1	0	0	0	0	1
Ouverture vers OCI2	0	0	0	0	7	7
Paradigme OCI2	14	22	16	3	0	55
PARTAGE MÉTHODOLOGIE	0	0	0	0	0	0
Partenaires du Nord	8	0	0	0	0	8
Partenaires du Sud	16	20	15	10	7	68
PARTENARIAT EN PRATI	0	0	0	0	0	0
PARTICIPATION DE LA	0	0	0	0	0	0
Paternaliste	0	0	0	1	0	1
Perte de pouvoir de	3	0	0	0	0	3
Pouvoir acteurs Nord	2	0	9	3	0	14
Pouvoir acteurs Sud	1	0	2	7	0	10
Principes/valeurs co	2	4	1	0	0	7
Priorité	3	0	1	0	0	4
Prise en charge	0	5	4	4	0	13
PROCESSUS DÉV PROJET	0	0	0	0	0	0
PROGRAMMES BILATÉRAU	0	0	0	1	0	1
Projet conjoint	5	0	0	1	0	6
PROJETS PROPRES	0	0	0	0	0	0
Proposition	0	5	3	0	0	8
Recherche	1	0	0	0	0	1
RELATION FÉDÉ - COOP	0	0	0	0	0	0
RELATION Fédé - GOUV	0	0	0	0	0	0
RELATIONS FÉDÉ - BAI	0	0	0	0	0	0
REPRÉSENTATION	0	0	0	0	0	0
Responsabilisation	0	1	1	0	0	2
Ressources humaines	4	0	0	0	1	5
Résultats conjoints	0	0	0	0	0	0
Résultats nondésirab	0	0	2	4	0	6
Résultats propres	1	0	0	0	0	1
RÔLE DE L'ÉTAT	0	0	0	0	0	0
Solidarité	0	0	0	2	2	4
Standardisation du m	2	0	0	0	0	2
STRUCTURE/HISTOIRE D	0	0	0	0	0	0
Syndicats de product	1	0	0	0	0	1
Synergie	1	0	0	0	0	1
TRANSPARENCE	0	0	0	0	0	0
Travailleurs	0	0	0	0	0	0
Types de coopération	0	0	0	0	0	0
Une seule vérité	1	0	0	0	0	1
Universités	1	0	0	0	0	1
Vision critique	0	0	0	0	2	2
Totals	237	135	159	128	92	751

HU: OCI1 - SUD
File: [C:\DOCUME~1\OLGANA~1\Desktop\THESE\ANALYS~1.TI\OCI1 - SUD]
Edited by: Super
Date/Time: 05-10-07 17:21:37

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All
PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS					
CODES	6	7	8	9	10	Totals
ACCOMPAGNEMENT/FORMA	2	3	3	1	1	10
ACDI	0	0	0	0	0	0
Acteurs de développe	0	0	0	0	0	0
Alliance Sociale Con	0	0	0	0	0	0
APD	0	0	1	0	0	1
APPROCHE ASSISTENTIA	3	16	6	0	6	31
Approche par résulta	0	0	0	0	2	2
Autonomie financière	0	0	1	0	0	1
Banque Interaméricai	0	0	0	0	0	0
Banque mondiale	0	1	0	1	0	2
Bureaucratique	0	0	0	0	0	0
Cas par cas	1	0	0	0	0	1
CCCI	0	0	0	0	0	0
CECI	0	0	0	0	0	0
Changement approche	2	0	6	0	2	10
CIDSE	0	0	0	0	0	0
Complexité de l'orga	0	0	0	0	0	0
Complémentarité	12	6	10	1	5	34
Concurrence au Nord	0	0	0	0	0	0
Concurrence au Sud	0	0	0	0	0	0
Confiance/Respect de	2	2	2	1	0	7
Congo	0	0	0	0	0	0
CONNAISSANCE DU TERR	7	5	6	5	2	25
CONTEXTE Guate	6	4	12	3	0	25
CONTEXTUALISATION/co	5	5	5	2	1	18
Contraintes	0	0	0	0	0	0
Coopération et dével	0	0	0	0	0	0
CULTURE DE GESTION	0	0	1	0	0	1
Décentralisation	0	0	0	0	0	0
Dialogue	0	0	0	0	0	0
Donateurs	0	0	0	0	0	0
Église catholique	0	0	0	0	0	0
Employés	0	0	0	0	0	0
Environnement	0	0	0	0	0	0
Échanges Nord-Sud/Su	1	0	0	0	0	1
Économie sociale	1	0	0	0	0	1
Éducation au dévelop	0	0	0	0	0	0
Évaluation instituti	0	0	0	0	0	0

Être à l’écoute	0	0	0	0	0	0
Flexibilité	3	2	0	2	0	7
Fonds bilatéral et n	0	0	0	0	0	0
Fonds programme	0	0	0	0	0	0
Genre et développeme	0	0	0	0	0	0
Gouvernement canadie	0	0	0	0	0	0
Hiérarchique	0	0	0	0	0	0
IMPACT RELAT. SUR P	4	2	21	1	3	31
Impact bailleurs OCI	0	0	0	0	0	0
IMPUTABILITÉ/transpa	8	1	2	0	8	19
Intermédiaires	0	0	0	0	0	0
Intuition - militanc	0	0	0	0	0	0
L’audace et la patie	1	0	0	0	0	1
Langage de développ	0	0	0	0	0	0
Légitimité	0	0	0	0	0	0
Levée des fonds	0	0	0	0	0	0
Long terme	2	1	2	1	0	6
Mauvaise gestion	0	0	0	0	0	0
Membership OCI1	0	0	0	0	0	0
Modèle de développem	0	0	0	0	0	0
Mondialisation	0	0	0	0	0	0
Mouvements mondiaux	0	0	0	0	0	0
Multinationales	0	0	0	0	0	0
NÉGOCIATION	0	0	4	0	0	4
Notion de développem	1	1	0	0	0	2
Notion de partenaira	4	0	4	1	0	9
OCI Bailleurs des ON	0	0	0	0	0	0
ONF	2	1	9	0	1	13
ONG-EXECUTRICE	0	0	2	0	0	2
ONG/OCI APOLITIQUES	0	1	0	1	0	2
Paradigme développem	1	1	2	2	1	7
PARADIGME ONG	2	12	4	2	5	25
Partenaires du Sud	0	0	0	0	0	0
PAS DE FINANCEMENT	0	0	0	0	0	0
Pluralité	0	0	1	0	0	1
Pouvoir acteurs Nord	1	1	5	0	1	8
Pouvoir acteurs Sud	6	6	3	5	2	22
PRIVATISATION	0	4	0	0	0	4
Proposition	0	0	0	0	0	0
RELATION HIÉRARCHIQU	2	0	16	0	2	20
RELATION IDÉALE	0	4	3	0	0	7
RELATION ONG - BAILL	8	8	17	7	9	49
RELATION ONG – BASE	6	7	7	8	8	36
Responsabilisation	3	0	1	0	0	4
RÉSEAUTAGE / BASE ÉC	1	3	3	1	1	9
Rôle de l'État	3	4	0	1	0	8
Rupture des relation	0	0	0	0	0	0
Souplesse	0	0	0	0	0	0
stage	0	0	0	0	0	0
Stratégie politique	0	0	0	0	0	0
Structure de l'organ	0	0	0	0	0	0
STRUCTURE DES ONG	2	2	1	1	0	6

Visites terrain/ ACC	1	0	1	0	0	2
Totals	103	103	161	47	60	474

HU: OCI2 - SUD
File: [C:\Documents and Settings\Olga Navarro-Flores\Desktop\THÈSE\ANALYSE ATLAS.TI\OCI2 - SUD]
Edited by: Super
Date/Time: 05-10-07 18:05:05

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All
PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS					
CODES	9	10	11	12	13	Totals
3 NIVEAUX- VdV	0	4	0	0	0	4
ACDI	1	0	0	0	0	1
ACI	0	0	0	0	0	0
Acteurs de développe	0	0	0	0	0	0
ACTION POLITIQUE AU	0	0	0	0	0	0
ADAPTATION VS ADOPTI	0	0	2	0	0	2
administration des a	0	0	0	0	0	0
AID	0	0	0	1	0	1
Aide au développemen	0	0	0	0	0	0
Aide d'urgence	0	0	0	0	0	0
Ancrage Nord et/ou S	0	0	0	0	0	0
APD	0	0	0	0	0	0
APPROCHE ASSISTENTIA	0	0	0	5	0	5
Approche itérative	0	0	0	0	0	0
AQOCI	0	0	0	0	0	0
Autonomie	3	0	0	2	1	6
Backbenchers	0	0	0	0	0	0
Bailleurs de fonds	0	0	0	0	0	0
Banque africaine de	0	0	0	0	0	0
Banque asiatique de	0	0	0	0	0	0
Banque Interaméricai	0	0	0	0	0	0
Banque mondiale	0	0	0	0	0	0
Bénéficiaires	0	0	0	0	0	0
Bureaucratique	0	0	0	0	0	0
C'EST UN JEU	5	0	0	0	0	5
CADRE INSTITUTIONNEL	0	0	0	3	0	3
CCCI	0	0	0	0	0	0
Changement de modèle	2	10	3	0	3	18
Communauté	0	0	0	0	0	0
Complexité des proje	0	0	0	0	0	0
Complémentarité	0	0	0	0	0	0
Concurrence au Nord	0	0	0	0	0	0

Concurrence au Sud	0	0	0	0	0	0
CONNAISSANCE DU TERR	8	4	4	0	2	18
CONNAISSANCE MUTUELL	1	0	5	0	0	6
CONTEXTE	1	0	1	6	3	11
Contraintes	0	0	0	0	0	0
Coopération et dével	0	0	0	0	0	0
Coopération et syndi	0	0	0	0	0	0
Coopération vs entre	0	0	0	0	0	0
Coopératives - entre	0	0	0	0	0	0
Culpabilité	0	0	0	0	0	0
DÉVELOPPEMENT ÉCONOM	5	2	0	5	0	12
DÉVELOPPEMENT ORGANI	1	2	2	2	3	10
Donneur conventionne	0	0	0	0	0	0
EMPOWERMENT	1	1	3	0	2	7
Environnement	0	0	1	0	0	1
Esprit missionnaire	0	0	0	0	0	0
Expertise/Assistance	0	0	0	0	0	0
Éducation au dévelop	0	0	0	0	0	0
Faut qu’ils partagen	0	0	0	0	0	0
FLEXIBILITÉ	0	0	2	0	0	2
Fonds bilatéral et n	1	0	0	0	0	1
Fonds programme	0	0	0	0	0	0
GED	1	0	1	0	0	2
GESQ	0	0	0	0	0	0
Hiérarchique	6	3	3	0	2	14
IMPACT ORGANISATIONN	0	4	2	1	0	7
Impact bailleurs OCI	0	1	0	0	0	1
Impact relations par	12	13	9	3	2	39
Imputabilité	0	0	0	0	0	0
Investissements	0	0	0	0	0	0
La semaine de coopér	0	0	0	0	0	0
La tournée	0	0	0	0	0	0
Les Allemands	1	0	0	0	0	1
Les assises	0	0	0	0	0	0
Les Français	0	0	0	0	0	0
LÉGITIMITÉ DE LA BAS	0	0	0	0	0	0
LONG TERME	1	0	4	0	0	5
Membership OCI2	0	0	0	0	0	0
Mondialisation	0	0	0	0	0	0
Mouvements mondiaux	0	0	0	0	0	0
Multinationales	0	0	0	0	0	0
MYSTIQUE DU COOPÉRAT	3	1	0	1	3	8
NÉGOCIATION	12	1	13	1	2	29
Notion de Cooperatio	0	0	0	0	0	0
NOTION DE DÉVELOPPEM	0	0	0	2	0	2
Notion partenariat O	0	0	0	0	0	0
ONF	1	0	3	0	0	4
ONG et ses membres	0	0	0	0	0	0
Organisation des pro	0	0	0	0	0	0
Ouverture vers OCI2	0	0	0	0	0	0
Paradigme OCI2	0	0	0	0	0	0
PARTAGE SAVOIR FAIRE	3	1	6	0	0	10

Partenaires du Nord	0	0	0	0	0	0
Partenaires du Sud	0	0	0	0	0	0
PARTENARIAT EN PRATI	2	4	2	0	0	8
Paternaliste	0	0	0	0	0	0
Perte de pouvoir de	0	0	0	0	0	0
Pouvoir acteurs Nord	6	2	2	0	0	10
Pouvoir acteurs Sud	5	2	3	0	0	10
Principes/valeurs co	0	0	0	0	0	0
Priorité	1	0	0	0	0	1
Prise en charge	0	0	0	0	0	0
PROCESSUS DÉV PROJET	0	0	0	2	0	2
Producteurs	0	0	0	0	0	0
PROGRAMMES BILATÉRAU	7	6	0	3	4	20
Projet conjoint	0	0	0	0	0	0
Proposition	0	0	0	0	0	0
Recherche	0	0	0	0	0	0
RELATION FÉDÉ - COOP	15	18	11	9	16	69
RELATION Fédé - GOUV	4	0	3	8	0	15
RELATION FÉDÉ - BAILL	16	16	5	13	8	58
REPRÉSENTATION	2	0	5	0	0	7
Responsabilisation	0	0	0	0	0	0
Ressources humaines	0	0	0	0	0	0
Résultats conjoints	1	0	0	0	0	1
Résultats nondésirab	0	0	0	0	0	0
Résultats propres	2	0	0	0	0	2
Se sentir à l’aise	0	0	0	0	0	0
Solidarité	0	0	0	0	0	0
Standardisation du m	0	0	0	0	0	0
STRUCTURE/HISTOIRE D	6	3	11	6	3	29
Syndicats de product	0	0	0	0	0	0
Synergie	0	0	0	0	0	0
TRANSPARENCE	7	1	2	0	0	10
Travailleurs	0	0	0	0	0	0
Types de coopération	0	0	0	0	0	0
Une seule vérité	0	0	0	0	0	0
Universités	0	0	0	0	0	0
Vision critique	0	0	0	0	0	0
Totals	143	99	108	73	54	477

Annexe 4 Rapport de code : l'exemple du code « ACDI » dans l'unité herméneutique « OCI1 »

```
HU:  OCI1 - Nord
File:  [C:\Documents and Settings\Olga  Navarro-
Flores\Desktop\THÈSE\ANALYSE ATLAS.TI\OCI1 - Nord]
Edited by: Super
Date/Time: 05-10-08 12:25:30
---------------------------------------
48 quotation(s) for code: ACDI
Quotation-Filter: All
---------------------------------------
P 1: OCI1Dg.txt - 1:1  (748:753)   (Super)
Codes:  [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités]

[OCI1Dg] : j'pense que si on donne la réponse pour
OCI1 non, parce que OCI1
dans le fond a jamais tellement recherché einh d'autres
financements. Y'a le financement de l'ACDI, mais-mais ici à
OCI1 c'était pas très populaire de… ou
c'était pas très bien considéré de faire monter des projets
bilatéraux, en tout cas. J'pense que ça a fluctué mais, en
tout cas, j'ai pas senti que l'organisation le valorisait
beaucoup.


P 1: OCI1Dg.txt - 1:2  (757:769)   (Super)
Codes:  [ACDI] [CECI vs OCI1] [Concurrence au Nord]

[OCI1Dg] : Alors que moi j'ai été Président du CECI, au
CECI à un certain moment on en faisait jusqu'à cinquante
millions de dollars par année de projets bilatéraux, avec
des financements non seulement de l'ACDI mais de la Banque
Mondiale, de la Banque Inter-Américaine de Développement,
de la Banque Asiatique de Développement et même travaillé
pour les coopérations étrangères [ONF] : umh umh [OCI1Dg] :
en Asie on faisait du contrat pour (USAID?) et puis bon
alors ça, alors évidemment c'est deux approches
complètement différentes. Moi je trouve que à l'heure
actuelle c'est sûr que je pousse beaucoup euh pour qu'on
fasse davantage de projets bilatéraux euh… donc oui, enf
(rire) mais dans le fond euh pour nous c'est nous autres
les nouveaux concurrents parce que on en faisait presque
pas


P 1: OCI1Dg.txt - 1:3  (963:972)   (Super)
Codes:    [ACDI]  [Autonomie  financière]  [Fonds  bilatéral  et  non
sollicités]
          [Membership OCI1]
```

[ONF] : ça se vit sans… sans changement majeur dans le structure de fonctionnement de OCI1? Bon autre qu'avoir quelqu'un sur le terrain, j'imagine, pour gérer le fond, la coordination ou… [OCI1Dg] : C'est pas nécessaire tout le temps, des fois c'est nécessaire. Moi, je pense c'était plutôt une culture de… une question de…de philosophie einh, y'avait une méfiance mna…, j'pense qu'y a un désir pis qui est-qui est à respecter aussi de pas euh… (silence) j'pense qu'au niveau du conseil national les gens veulent pas que l'OCI1… ils ne voudraient pas une situation où OCI1 aurait quatre vingt-six pour cent de son financement de l'ACDI, bon, pis ça

P 1: OCI1Dg.txt - 1:22 (417:424) (Super)
Codes: [ACDI] [Église catholique] [Membership OCI1]

Si vous êtes financé à 95 pourcent par le gouvernement, puis que vous critiquer trop fort… il peut bien décider que c'est fini, puis que [vous en aurez] plus. Humhum. OCI1, on est, euh, moins de 50 pourcent de financement gouvernemental, puis avant de punir les évêques, euh… le gouvernement va y penser comme il le faut.

P 1: OCI1Dg.txt - 1:32 (781:789) (Super)
Codes: [ACDI] [Changement de l'approche de développement] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Paradigme de OCI1]

[OCI1Dg] : Donc, j'pense là dessus on veut en faire davantage, quand c'est cohérent avec nos politiques, bon si le programme en Colombie dit que nous on est dans la défense des droits de la personne, notamment auprès des populations indigènes pis qui'a des fonds disponibles pour faire ça, j'vois absolument pas pourquoi on essaierai pas d'y avoir accès. Bon. Alors que y'avait un certain moment il me semble, je me trompe peut-être là, mais j'ai l'impression qu'à un certain moment y'avait du dogmatisme à OCI1 là dessus, c'tais les projets bilatéraux c'était pas une bonne affaire, on se mettait euh, on devenait les serviteurs serviles de l'ACDI alors, m-moi je veux qu'on évacue ce genre de truc là.

P 1: OCI1Dg.txt - 1:34 (803:809) (Super)
Codes: [ACDI] [Partenaires du Sud] [Stratégie politique]

Donc, moi ça c'est une autre orientation que j'aimerais privilégié, ça nous a été dit par l'ACDI d'ailleurs, que on devait travailler, bon vous savez très bien que dans chaque Ambassades y'a des fonds administrés par les missions, que

m-m, moi j’insiste pour que ch… y’a pas un chargé de programme qui aille dans un pays sans passer par l’ambassade, saluer cette personne là, dire un beau mot au partenaire, présenter un partenaire, j’pense, ça c’est important qu’on le fasse

P 1: OCI1Dg.txt - 1:35 (833:844) (Super)
Codes: [ACDI] [Autonomie financière] [Stratégie politique]

[OCI1Dg] : bon euh, c’est parfait ça correspond à euh notre philosophie, bon ça va pas apparaître dans nos états financiers mais ça pas d’importance bon, euh, bon ça si on peut réussir mais y faut que nos gens euh, par ailleurs euh, en tout cas s-s, je veux dire pour moi c’est très important que nos gens soient un peu savants là, y faut que nos chargés de programmes connaissent les programmations de l’ACDI, j’pense qu’on est des interlocuteurs privilégiés du gouvernement canadien, on peut in-introduire nos partenaires pis on a le-le devoir moral de le faire mais il faut qu’on fasse nos devoirs aussi. Moi, quand je parle à des chargés euh, parce ça existe aussi des gens que ça préoccupe absolument pas de ce que le gouvernement canadien font, moi j’pas d’accord avec ça honnêtement là, j’trouve que si je demande à un chargé c’est quoi le programme canadien dans tel pays pis y’est pas capable de le dire, j’trouve que c’est un peu moche

P 1: OCI1Dg.txt - 1:36 (873:875) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités]

[OCI1Dg] : Ah ben oui, oui-oui-oui…OCI1 en fait quand même pour deux trois millions de dollars canadiens de ça, à l’heure actuelle le plus important euh, bon y’a eut un programme au Timor, o.k.

P 1: OCI1Dg.txt - 1:37 (893:897) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités]

[OCI1Dg] : o.k. c’est un programme de… renforcement des groupes de la société civile dans le processus de paix, donc d’habilitation euh… de ces groupes là, ah… un avoir la préoccupation de la paix pis deux ah… participer euh dans leur société au dialogue pour la paix, donc ça ç-ç’t’un gros projet, c’est cinq millions, en fait. Euh, y’a un projet au Nigeria où on a formé des équipes d’observateurs pour les élections

P 1: OCI1Dg.txt - 1:38 (906:908) (Super)

Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités]

[OCI1Dg] : On a euh, dans le suivi de (Mech?) bon euh un projet bilatéral c'est tout les fonds qu'y'avaient été euh… recueilli pour le Rwanda, la construction le-l'encadrement de groupes de femmes, la construction de maisons.

P 1: OCI1Dg.txt - 1:39 (990:1004) (Super)
Codes: [ACDI] [Autonomie financière] [Banque mondiale] [CECI vs OCI1]
[Fonds bilatéral et non sollicités] [Membership OCI1]
[Paradigme de OCI1]

[OCI1Dg] : Donc euh, CECI était à moins de cinquante pour cent de financement du gouvernement canadien, donc… [ONF] : mais y'a euh… [OCI1Dg] : mais bon euh, y'avait Banque Mondiale euh, tout le monde était là. Donc ça c'est une façon, malgré tout, de garder une indépendance là, une certaine indépendance, bon alors, mais moi je pense encore une fois euh… en tout cas euh, j'ai eu à-à répondre à quelques occasions au Conseil National là-là dessus, en expliquant que quant à moi…, d'ailleurs récemment le-la question s'est posée parce que on a obtenu de l'argent pour la Journée Mondiale de la Jeunesse, on a un pavillon pour présenter la sol-la justice et la solidarité internationale au pavillon. Y'on voulu nous faire changer le texte de la pétition, on a dit « si c'est comme ça garder votre argent », là y nous on rappelé pour dire « c'est correct vous pouvez faire ce que vous voulez » mais bon, là on… (rire) pour moi c'est correct…

P 1: OCI1Dg.txt - 1:41 (1057:1085) (Super)
Codes: [ACDI] [Autonomie financière] [Donateurs] [Fonds programme]
[IMPUTABILITÉ/transparence] [Notion de partenariat]
[Paradigme de OCI1] [Partenaires du Sud]

Mais moi j'pense pas qu'on demande aux partenaires de faire des choses par contre là, y bon ch-ch pas euh chargé de programme pis y faut vérifier avec les gens là mais j'ai eut l'impression que vraiment euh… pour commencer y'a beaucoup de financement institutionnel là [ONF] : mmm… [OCI1Dg] : donc, ça veut dire que euh… on fait ça-on… on fait souvent ce que les autres font pas, c'est-à-dire qu'on assure un financement de base à des organisations qui c'est très précieux parce que… eux quand y sont y… pour l'accès à des fonds d'autres coopérations sont toujours obligés de faire euh, bon un petit projet, un petit, bon livrer une action, ben y'ont besoin d'exister comme organisation. [ONF] : mmm… [OCI1Dg] : Alors, ma compréhension là, de ce

que je sais qu'on fait pour, les-les organismes que j'ai visité avec OCI1Dd, euh si on prend (Équipe ARECIFE?) nous on leur donne un financement institutionnel, pis ça ça permet, bon avec d'autres organismes bon, pis ça fait vivre un équipe d'animateurs qui renf… qui font du renforcement institutionnel dans partout dans les mouvements populaires de la région, donc, bon, euh… J'pense, là où les conditionnalités peuvent s'appliquer c'est… à partir du moment où un… organisme ne fournirait pas les rapports financiers où les rapports dont on a besoin. [ONF] : Ce serait tout à fait raisonnable. [OCI1Dg] : mais là ç là-là c'est (?) conflit entre l'imputabilité à nos donateurs pis l'imputabilité à aux don euh aux organismes du Sud, j'pense qu'on a je pense que quand un organisme est mal géré on a juste pas le choix là

P 2: OCI1Dd.txt - 2:2 (106:119) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Fonds programme]
[Structure de l'organisation (OCI1)]

[OCI1Dd] : Oui, ben dans un sens que, effectivement, les ententes à la fois pour la programmation intégrée et pour les programmes euh… bilatéraux, programmes de l'aide humanitaire euh…, soit l'ACDI, soit au gouvernement du Québec, soit auprès des fondations privées euh… toutes ces ententes sont signées euh par le directeur général comme il se doit, mais oui la présentation des propositions est de mon ressort, évidemment je m'en occupe en travaillant avec les chargés de programmes responsables pour les différents dossiers et, une fois que la soumission est faite à l'ACDI ou la présentation du (projet?) est faite à l'ACDI oui c'est ma responsabilité de (?) de travailler avec les… les représentants de l'ACDI, les fonctionnaires de l'ACDI dans ces processus qui va de la soumission des propositions jusqu'à la signature d'un contrat que, je répète, est signé d'une part, d'une façon générale, par le directeur général mais le directeur général à moins bon qu'il ait une raison spécifique dans un cas particulier, il ne se investit pas dans euh cette période qui va de la soumission à la signature que on peut appeler dans le sens euh assez large de « négociation », ça c'est ma responsabilité

P 2: OCI1Dd.txt - 2:3 (148:151) (Super)
Codes: [ACDI]

La première question c'était est-ce qu'il y a un fonctionnaire à l'ACDI sur OCI1 ou y'en a plusieurs, la réponse c'est (bof?) dans le sens que oui nous avons un… un statut des relations de travail à…à la division de partenariat canadien de l'ACDI

P 2: OCI1Dd.txt - 2:4 (159:161) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds programme]

[OCI1Dd] : À l'intérieur de la division de partenariat Canada, euh il y a une subdivision qui s'appelle euh la division des ONG et notre dossier d'une façon précise à l'intérieur de l'ACDI par une personne qui est toujours la même jusqu'à maintenant,

P 2: OCI1Dd.txt - 2:5 (166:173) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds programme]

[OCI1Dd] : (toussement) normalement, pour euh mes relations régulières avec l'ACDI concernant notre programme intégré, euh ma porte d'entrée est toujours la même personne. Si on doit dans notre dans nos conversations on a besoin d'aller chercher d'autres éléments d'informations à l'intérieur même de l'ACDI, sss… normalement cette personne là qui fait les démarches auprès de ses collègues à l'ACDI et qui me revient avec une réponse à mes questions, avec des suggestions par rapport à (?) affaire, mais je n'ai pas moi euh l'obligation d'aller l… la chercher moi-même auprès des différents divisions. Alors, dans ce sens là, c'est oui c'est toujours la même.

P 2: OCI1Dd.txt - 2:6 (175:183) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Fonds programme]

alors nous avons le programme (?) intégré dont nous venons de parler, mais nous avons des programmes bilatéraux en ce moment au Congo, au Rwanda et au Timor oriental. Nous sommes en négociation pour un programme au Nigeria et au Honduras et pour ces cinq programmes à la division aux divisions bilatérales de l'ACDI concernées, il y a des personnes euh différents, parce que l'ACDI leu… (?) de bilatérale c'est un petit peu comme comme (?) y'a des chargés de programmes qui sont affectés à un certain nombre de pays. Alors si les programmes que nous proposons à l'ACDI euh… dans une couple de pays dont la responsabilité est de Monsieur tel c'est avec lui qu'on travaille

P 2: OCI1Dd.txt - 2:7 (194:232) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités]

y'a effectivement un guide euh de l'ACDI pour la soumission à la proposition, qui qui qui est publié, qu'on trouve sur Internet, qu'on peut se dem demander à l'ACDI, et

(toussement et éloignement de la voix) nos propositions sont sont préparés en fonction de ce guide. Or, (bruit de claquement) ce qui est de la base minimale pour pouvoir commencer à entamer une demande avec l'ACDI à propos de certains des activités. À partir de la soumission qui est faite il pourrait y avoir des points d'éclaircissement que… la personne de l'ACDI veut avoir. Il pourrait effectivement y avoir des choses que nous proposons de faire, que l'ACDI n'est ne veut pas ou ne peut pas financer à cause de ces propres de son propre régime interne ou à cause des accords internationaux entre le Canada et les pays du tiers monde dont on parle. Donc il y a un certain nombre de (théorie ?), et là il faut s'entendre. Donc euh la négociation c'est peut être un mot, un mot euh au sens large on s'entend mais c'est pas vraiment négociation comme si c'était euh, c'est pas une relation entre patron et… syndicat. Ce qu'il faut… [ONF] : Ce n'est pas un conflit [OCI1Dd] : ce n'est ce n'est pas un conflit, non ce n'est ce n'est jamais un conflit parce que si ça devait arriver à un conflit l'ACDI a toujours la (?) qu'on va commencer à arriver, pas besoin, c'est pas parce que y'a de conflit que ils ne sont pas intéressé à financer, donc y'a pas, y'a pas d'intérêt de notre part de pousser nos propositions telles qu'elles sont au point de irriter l'ACDI ou de mettre les fonctionnaires dans une situation intenable à l'interne de l'ACDI, ce qui les amène à… refuser, et d'autre part euh (toussement) jusqu'à maintenant euh… il n'a jamais é… il n'a jamais été question nous, nous savons au départ que il faut soumettre un certain nombre de proposition parce que quelques unes seront euh retenues. Ça fait partie du (processus?) de travail et en effet. Évidemment, étant donné que le travail de soumettre une proposition de cette nature là à l'ACDI comporte euh beaucoup de travail et des sommes et des sommes importantes qu'on doit payer à des consultants, des missions de reconnaissances qui (sont?) sur le terrain, des contacts avec des partenaires etcetera, euh, avant même le dépôt d'une proposition formelle, umh, avant le dépôt d'une proposition formelle euh nous essayons de de d'avoir des contacts informels avec le fonctionnaire de l'ACDI pour voir si oui ou non la chose pourrait… pourrait les intéresser, pis sans qu'il y ait engagement (?). [ONF] : umh umh [OCI1Dd] : Mais si au départ on nous dit que non, que c'est pas que le travail n'est pas, n'est pas pertinent pour l'ACDI euh ou bien que ce pays ne rencontre pas l… les critères euh minimaux parce que l'ACDI s'engage avec une programmation importante euh… (?) mais là on ne fera pas de de de des efforts à ce moment là

P 2: OCI1Dd.txt - 2:8 (236:256) (Super)
Codes: [ACDI] [Congo] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Paradigme de

OCI1] [Stratégie politique]

ce qu'on fait par ailleurs si nous sommes toujours convaincus de la validité de nos propositions de la nécessité du travail qu'on propose, ce qu'on fait ce n'est pas tellement employé à présenter une proposition mais c'est un travail plutôt sur les flancs avec euh… d'autres fonctionnaires de l'ACDI, avec euh… euh… des représentants du personnel du Ministère des Affaires Étrangères, qui ont responsabilités vis à vis les pays qui ont fait qui ait un climat de relation qui est plus de nature politique pour amener les gouvernements le gouvernement de Canada à comprendre, oui, bien que ce que nous proposons ne soit pas tout à fait euh dans l'ensemble des priorités appliqué à l'ACDI pour certains pays, c'est quand même intéressant de

le faire et à partir du moment où y'a un certain consensus qui est intéressant de le faire même si le cadre euh officiel de l'ACDI n'est pas là il y a euh… toujours possibilité de parvenir à s'entendre et, par ailleurs euh… C'est souvent le cas, c'est c'est le cas particulier pour notre nos programmes au Congo, nos programmes au Congo ont été conçu euh et et… travaillé à un moment où la population internationale et canadienne était complètement retiré du Congo et, aussi longtemps que Mobutu aurait été en place le Canada normalement ne voulait plus revenir euh… pendant quelques deux à trois ans nous avons euh avec d'autres alliés au Canada et au niveau international, nous avons fait des pressions sur le Ministère des Affaires Étrangères en particulier pour dire dans une situation aussi difficile (?) Congo avec un dictateur en place comme Mobutu, si on ne fait rien, pour préparer des… une relève et puis une alternative euh… ça pourrait donner lieu à des explosions euh… de révoltes

P 2: OCI1Dd.txt - 2:9 (263:269) (Super)
Codes: [ACDI] [Congo] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Paradigme de
OCI1] [Stratégie politique]

Et effectivement, ça nous a pris deux, trois ans de contacts, de représentations politiques, de de pressions jusqu'à un certain point pour effectivement euh l'idée fasse son chemin à l'intérieur du mouvement et à partir de ce moment là, l'ACDI euh qui pourtant n'avait pas manifesté aucun intérêt à s… s'engager à nouveau au Congo, a suivi un peu le le le le (?) qui venait de p d'un plus haut niveau du gouvernement et il a été proposé au gouvernement de avoir des programmes au Congo quoi

P 2: OCI1Dd.txt - 2:10 (312:338) (Super)
Codes: [ACDI] [Congo] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Non monolithique] [Paradigme de OCI1] [Stratégie politique]

[OCI1Dd] : La porte était fermé. Quels sont les outils que nous avons utilisé j'pense y'en a plusieurs dont certains sont occasionnels et on a su les… les… utiliser, d'autres sont le fruit du travail. Euh… je pense que… en particulier trois éléments euh doivent être mentionné d'une part le fait que à l'intérieur même du Ministère des Affaires Étranger du-des Affaires Étrangères, il y avait des fonctionnaires de haut niveau et bien placés euh qui tout en mettant en œuvre cette politique qui était la politique officielle du gouvernement, personnellement ne la partageait pas. Ils trouvaient que c'était mauvais dé une mauvaise décision que celle de complètement fermer l'Ambassade, de retirer tous les coopérants, arrêter les l'envoi des fonds de la coopération euh, en tout cas tout ça, ça aurait crée, ils trouvaient ils trouvaient que dans un pays aussi aussi [ONF] : conflictive euh? [OCI1Dd] : euh conflictuel, que le Congo, mais aussi aussi stratégiquement important pour l'ensemble au moins de l'Afrique centrale sinon pour l'ensemble de l'Afrique, parce que c'est un pays qui est très grand, très densément peuplé avec beaucoup de richesses, qui a des frontières avec au moins une dizaine une quinzaine d'autres pays tout autour. Si euh la situation au Congo euh et d'une part et d'autre part avec des profondes euh euh… identités ethniques et régionales à l'intérieur même du Congo euh… si euh rien n'était fait du moment où euh… Mobutu tomberait ou y'aurait un soulèvement ça pourrait inc… ça aurait pu eur incendier l'ensemble euh, sinon de l'Afrique d'une bonne partie de l'Afrique, ce qui est toujours apeurant pour euh… pour nos fonctionnaires et pour tout le monde qui aimerait qui qui qui qui aimerait plutôt régler les problèmes d'une façon pacifique et (?) conflictuelle. Donc ça euh, on a on a on a euh… assez rapidement été en mesure d'entrer en contact avec euh avec ces [ONF] : fonctionnaires, mmm

P 2: OCI1Dd.txt - 2:11 (341:359) (Super)
Codes: [ACDI] [Congo] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Paradigme de OCI1] [Stratégie politique]

Deuxièmement euh, un élément important c'est que, dès le départ, on a essayé nous de rassembler au Canada euh un très grand nombre d'organisations euh qui était intéressé au Congo (bruit de claquement), à la fois d'autres ONG de coopération internationale, euh… des syndicats, des groupes de droits humains, euh, des sou… des groupements ou des

associations de natures plus religieuse, des Église et des (?) et (toussement) on a essayé et on a pris le leadership nous qu'on (?) de convoquer cette cette coalition, on l'a structuré un petit peu, c'est devenu une alliance formelle pas juste un un réunion occasionnelle et cetera. Ce qui permettait de tenir euh vivant à l'intérieur de cette couche de la société canadienne qui est plus sensible à la question internationale, de tenir euh de tenir vivante l'inquiétude que nous avions par rapport au Congo et qui a travers euh cette coalition large qui a moment donné réunissait vingt huit groupes de natures différentes, les les questionnements et débats se multiplient au moins à l'intérieur de ce vingt huit (?) et possiblement ailleurs. Ce qui nous permettait aussi quand on approchait les gouvernement euh à Ottawa euh de dire que la préoccupation que nous avions par rapport à la fermeture de nos programmes au Congo, n'était pas un…, comment dirais-je euh, un réflexe corporatiste d'un d'un groupe qui à un moment donné voyait son financement coupé mais qui exprimait une préoccupation réelle qui venait de larges secteurs de la population canadienne ayant une conscience internationale, qui n'aurait pas nécessairement eux, un un avantage financier dans le fait d'avoir des contrariants.

P 2: OCI1Dd.txt - 2:12 (392:412) (Super)
Codes: [ACDI] [Congo] [CONTEXTUALISATION/consultation] [Fonds bilatéral
et non sollicités] [Partenaires du Sud] [Stratégie politique]

Et, troisièmement je pense effectivement que l'expertise que nous avons développé et la connaissance fine de la situation au Congo qui et nous rendait crédible (?) on était pas des gens qui qui qui qui qui faisons des propositions ou qui questionnons en politique ou qui proposons des alternatives sur la base seulement des principes euh généraux des outils sociaux et qui nécessitaient de renforcer la société civile, ce qui est déjà quelque chose. Mais on était capable de, en particulier avec le travail des des des des des (Serge ?) aux (?) on était capable d'être extrêmement précis dans notre dans notre travail d'intervention politique, vraiment précis (: très appuyé) et c'était pas dans euh l'analyse d'expression, dans la mise de l'avant d'alternatives, dans la proposition des (?) qui à partir des connaissances intimes du Congo et des différentes forces en place, ce qui que je disais ça menait de la crédibilité euh… les fonctionnaires du gouvernement, les politiciens pouvaient nous avoir un point de vue différent et sss en démocratie c'est assez correct mais il ne peut pas nous dire vous savez pas de quoi vous parlez [ONF] : (?) [OCI1Dd] : et très souvent, effectivement, les

informations que nous avions du terrain et grâce entre autre à l'alimentation que nous recevions de notre partenaire était plus précise euh certainement plus rapide que les réseaux officiels de collecte d'informations du gouvernement du Canada

P 2: OCI1Dd.txt - 2:13 (452:462) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds programme] [Impact relations OCI1]

[OCI1Dd] : donc euh, c'est ça dans la programmation régulier dans laquelle il y a des contributions très importantes de l'ACDI. Nous avons une une marge d'utilisation de ces fonds qui est beaucoup plus grande que la marge que nous avons quand nous soumettons à l'ACDI des projets précis pour un pays précis [ONF] : umh umh [OCI1Dd] : donc là on n'a pas besoin. La façon dont nous soumettons à l'ACDI nos plans triennaux euh ça donne à l'ACDI une (?) très bonne de ce qu'on veut faire et dans quel pays et le Congo était était toujours mentionné dans nos dans nos… dans nos soumissions à l'ACDI

P 2: OCI1Dd.txt - 2:20 (626:651) (Super)
Codes: [ACDI] [Membership OCI1] [Paradigme de OCI1] [Stratégie politique]

[OCI1Dd] : O.k. Euh, c'est certain que ce rôle euh… politique qui fait partie de (?) a fait que notre, a faite que l'image que l'ACDI a de nous. Faudrait être…faudrait être beaucoup de naïf pour euh pour voir le, pour voir le contraire, mais euhm… (?) fonctionne. Donc euh, y'a comme deux trois choses que nous faisons pour euh quand même jouer notre rôle et accomplir notre mission de façon qui minimise les possibilités d'être pénalisé pour (?) financement par l'ACDI à cause de notre prise de position politique ou à cause des pressions que nous [ONF] : des représailles (?) [OCI1Dd] : c'est ça, [ONF] : (rire) [OCI1Dd] : que nous faisons sur le gouvernement euh. Bon y'a deux trois choses à ça, d'une part (silence) au point de vue légal, strictement et purement légal euh peu importe ce que l'ACDI ou les (?) pensent, d'après les lois canadiennes toutes organisations qui reçoivent des fonds du public est autorisé à utiliser jusqu'à dix pour cent des fonds pour lesquels elle émet des reçus de charité, pour des fins de réclamations politiques qui vont dans le sens de, comme on voit à ce niveau là, l'admission, les fins et les objectifs de l'organisation. (?) que nous, que nous, que nous euh restons à l'intérieur dans les coûts de nos campagnes, dans les mobilisations de nos membres, nous restons à l'intérieur des coûts qui sont maximum dix pour cent des dons que nous recevons du public et pour lequel nous

émettons des reçus de charité, nous sommes dans la légalité et dans la mesure

P 2: OCI1Dd.txt - 2:21 (668:675) (Super)
Codes: [ACDI] [Paradigme de OCI1] [Stratégie politique]

[OCI1Dd] : c'est ça dans la mesure où, non seulement nous sommes dix pour cent, mais dans la mesure où on peut effectivement euh démontrer et ça c'est très facile à faire, que cette cette cette ces représentations politiques euh… vont dans le sens de la mais.. de la mission et de la raison d'être de notre organisme euh, il n'y a pas lieu techniquement à des représailles, le gouvernement ne doit dépenser autre chose euh par rapport à notre position mais euh étant donné que nous sommes un État de droit nous sommes dans notre droit de le faire et techniquement nous ne devrions pas être pénalisé. Ça c'est l'aspect plus simplement euh légal.

P 2: OCI1Dd.txt - 2:22 (698:707) (Super)
Codes: [ACDI] [Paradigme de OCI1] [Stratégie politique]

Donc, dans la mesure où nous critiquons le Canada, parce que certaines politiques semblent euh… ils nous semblent donc, à l'encontre de sa propre vision du rôle du Canada dans le monde, notre position là-dessus est c'que nous sommes en train effectivement tout simplement d'aider le Canada a relever ce que lui-même a défini (pour soi même?) dans un cadre majeur de références et pour son rôle dans le monde. Donc, c'est cette approche là qu'on essaie, comme c'était le cas du Congo. Le cas du Congo c'était pas tellement de dire au Canada, euh, c'était pas seulement dire au Canada « Vous vous trompez en quittant le pays » mais c'était de leur dire « Vous pouvez faire mieux que ça et voilà ce que vous pouvez faire »…

P 2: OCI1Dd.txt - 2:41 (466:470) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités]

[OCI1Dd] : mais étant donné que c'était pas directement un programme dont l'ACDI portait la responsabilité parce que c'était notre programme intégré, l'ACDI a accepté cette façon dont ça fonctionne de mettre de l'argent même sachant que une partie irait au Congo, alors que par ailleurs, à un niveau officiel, les programmes bilatéraux au Congo n'aurait pas pu se réaliser.

P 3: OCI1Cr.txt - 3:14 (414:427) (Super)

Codes: [ACDI] [Approche par résultats] [Stratégie politique]

[OCI1Cr] : C’est ça. Euh… y’a donc y’a des gens qui ont fait la différence je pense, y’a plusieurs personnes ici qui ont (lutté ?) pour une approche plus plus stratégique qui fallait voir plus ce qu’on faisait là fallait, parce que s… seulement répondre on pourrait peut-être finir par faire des choses qu’on… (rire) qu’on qu’on qu’on ne qu’on ne soupçonne pas euh… ça serait pas la première fois. Euh y’a ça. Deuxièmement, la la la la la la diminution ressource, donc y’a eu des crises financières. Ce qu’on a fait bon à ce moment là on s’est dit « ben, écoutez là, avec, on a moins d’argent pis y faut travailler, fait que avec moins de ressources il faut s’assurer qu’on travaille bien ». Pis, troisièmement, euh… c’est certaines euh certaines pressions aussi qui a a de l’ACDI, pour avoir des méthodes euh de planification plus plus plus élaborées, pour la planification stratégique, pour la division par programmes, pour la la gestion axée sur les résultats et tout ça. Chaque fois OCI1, euh (?) que la particularité a été d’essayer de l’utiliser comme des comme des chances comme des, ce que je vais utiliser ici un anglicisme, comme des opportunités, entre guillemets

P 3: OCI1Cr.txt - 3:18 (563:582) (Super)
Codes: [ACDI] [Approche par résultats] [Autonomie financière] [Hiérarchique] [IMPUTABILITÉ/transparence] [Pouvoir des acteurs du Nord] [Stratégie politique]

Y’a jamais eu de demandes, bon vous avez été (?) on est contre le mouvement sociaux, on est contre, c’pas ça. L’idée c’était de de passer à un mode de chose dire « ben je sens que c’est euh… une approche programme pis une gestion axée sur les résultats, (?) (bruit de claquement), les deux grandes euh…les deux grands éléments qui sont venus de l’ACDI, pis on a pas, c’est dans la méthode, donc on s’est dit « faut adopter la méthode à nos besoins, pis en nos (?) » que l’ACDI a accepté, parce qu’on a aussi des pouvoirs de négociation, aussi là, puisqu’on est pas dépendant à quatre-vingt pour cent non plus, comme comme comme d’autres, (?) et puis euh… comme euh… aussi on a une assez bonne réputation, OCI1 travaille bien donc ils sont pas euh… comme dans nos relations avec l’ACDI ça été ça été à date, ça été (?) ça été bien, on ne nous a jamais demandé d’arrêter de soutenir des mouvements sociaux euh… pis d’arrêter de soutenir des stratégies de changements qu’on qu’on qu’on qu’on soutenait [ONF] : Umh umh… [OCI1Cr] : euh… c’est clair. Maintenant, je sais pas pour le futur, y’a toutes sortes de choses qui sont en train de se tramer, l’efficacité, certains objectifs, euh… les les (camps ?) de stratégiques de réductions de la

pauvreté et tout ça, euh… on verra, on verra, on va les prendre un par un.

P 3: OCI1Cr.txt - 3:20 (667:688) (Super)
Codes: [ACDI] [Approche par résultats] [IMPACT RELAT. SUR PARTENAIRES]
[Partenaires du Sud] [Stratégie politique]

[OCI1Cr] : on intervient pas nous directement euh… dans les pays du Sud, ce sont nos partenaires qui obtiennent des résultats (rire). [ONF] : Umh umh. [OCI1Cr] : Mais mais je pense que c'est c'est un gain pour les deux. Y'a plusieurs de nos partenaires qui nous disent maintenant qui qui qui qui (qu'obtenant ?) des… sont plus conscients des résultats euh… ont changé aussi, y'ont aussi changé de lunettes einh!? Si les partenaires changent pas de lunettes, (rire) on peut pas changé nous sur la base de leurs vieilles lunettes. Il faut que tous on on on… prenne ce on adopte de des nouvelles méthodes de gestion. Euh, maintenant c'est pas fini, on est en processus encore. Pis c'est ça notre un élément important dans la négociation de l'ACDI, qu'on a eu avec l'ACDI si on veut « ça on fait pas ça dans six mois, euh pour nous c'est pas question de remplir des feuilles de papier (on pourrait ?) le faire », tsé. (Un peu de créatif aussi ??). [ONF] : Ouais. [OCI1Cr] : On s'est dit non on peut faire quelque chose sérieux, faire quelque chose sérieux, ça va avec les partenaires, avec euh cent-qua… cent-quarante partenaires en Amérique latine, ça prend beaucoup de d'allers-retours, de formations, de réunions, de discussions avant d'en arriver vraiment à des (?) à des rapports qui qui servent bien les les résultats.

P 3: OCI1Cr.txt - 3:55 (2513:2527) (Super)
Codes: [ACDI] [Évaluation institutionnelle] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Fonds programme]

[OCI1Cr] : (rire) Mais la dernière, c'était intéressant, on avait deux euh deux firmes consultantes, dont la principale était quelqu'un qui avait travaillé essentiellement au bilatéral, y'avait jamais travaillé (dans la position au dessus?) (: murmuré) qui doutait beaucoup du modèle de OCI1. [ONF] : Umh umh. [OCI1Cr] : C'était quelqu'un qui qui « c'est bizarre travailler comme ça, vous envoyez pas de coopérant, vous êtes pas sur le terrain, vous vous parcellez votre argent partout, beaucoup trop de partenaires. Pis après dans les conclusions euh ça été… y'a… ça donné des bons… ça été une (renaissance ?). J'ai découvert qui avait une autre façon de faire les choses, pis vous avez peut-être raison. Pis en form… dans les

conclusions (?) il disait, il dit j… il faudrait se questionner avec vous. D'abord, si mettre plusieurs million dans un seul projet concentré euh c'est mieux que donner des fonds plus petits à différentes initiatives euh réparties à travers le (?).

P 3: OCI1Cr.txt - 3:56 (2538:2540) (Super)
Codes: [ACDI] [Évaluation institutionnelle] [Partenaires du Sud]

[OCI1Cr] : Oui, oui, oui, pis ça avait été apprécié nos nos relations proches (: bien appuyé), Ça ça avait été aussi noté euh la la confiance qu'avaient les partenaires (?) (: murmuré).

P 3: OCI1Cr.txt - 3:57 (2577:2584) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Partenaires du Sud]

[OCI1Cr] : Mais notre principe… on a une politique à l'intérieur, c'est que les… on va demander un un programme bilatéral sur la base de nos partenaires pis en fonction de nos objectifs. [ONF] : Alors vous demandez à l'ACDI de vous faire [OCI1Cr] : Toujours des propositions non-sollicitées. On va toujours dans cette dans cette euh…

P 3: OCI1Cr.txt - 3:59 (2677:2683) (Super)
Codes: [ACDI] [Banque Interaméricaine de Développement] [Banque mondiale]

[OCI1Cr] : Donc ça vient pas, ça vient comme élément… dans le fond, moi je me dis euh bilatéral, régulier euh… on pourrait avoir dans le genre de la (BID ?) ou de la Banque Mondiale, moi j'ai pas de problème avec ça, même la Banque Mondiale. J'ai beaucoup de réserves sur beaucoup de politiques de la Banque Mondiale mais (?). Si la Banque Mondiale mettait de l'argent sur quelque chose qu'on veut faire, ben on va le faire, je veux dire, moi j'aurais pas de j'aurais pas de j'ai pas de limites en ce sens-là, c'est des mécanismes financiers.

P 3: OCI1Cr.txt - 3:60 (2710:2723) (Super)
Codes: [ACDI] [Banque mondiale] [Non monolithique]

[OCI1Cr] : même si on peut avoir des réserves. Tout comme on peut avoir nos différences avec la politique canadienne, nos différences avec la politique euh de la Banque Mondiale et du du du FMI. Par ailleurs, euh… si on peut continuer a faire les les les stratégies qu'on, qu'on veut mettre en

œuvre, ça va. [ONF] : Umh umh. [OCI1Cr] : Alors, il y a pas, il y a pas de problème. Ces instances là sont sont des instances qui sont pas monolithiques. Moi, j'rencontre, j'ai rencontré plein de gens à l'ACDI qui sont très censés euh pis avec lesquels on peut faire un grand bout de chemin pour la démocratie sociale pour l'Amérique Latine, qui comprennent très bien ce qui se passe, j'ai rencontré (?) de Colombie, notamment je me souviens à moment donné bon je sais très bien ce qui est en jeu (rire), la complexité pis c'est des gens qui sont, des gens qui sont très bien.

P 3: OCI1Cr.txt - 3:62 (2842:2847) (Super)
Codes: [ACDI] [Autonomie financière]

Bon OCI1 quand bien même on aurait pas un sou, de l'extérieur on peut survivre. Juste avec une campagne, ça serait moins, moins gros mais, je veux dire, on pourrait avoir nos programmes encore en Amérique latine dans lesquels on pourrait avoir essentiellement en plus petit mais on pourrait être là encore. Donc on ne on ne dépend pas de ces financements là pour notre existence, notre existence elle est assuré par notre campagne

P 3: OCI1Cr.txt - 3:67 (586:594) (Super)
Codes: [ACDI] [Approche par résultats] [IMPUTABILITÉ/transparence] [Stratégie politique]

[OCI1Cr] : Mais pour ce qui est des méthodes de gestion, ça été bien, non ça été vraiment des chances, parce qu'on l'a vu depuis… au point de départ comme des chances. On s'est dit « bon de toutes façon on pourra pas… », euh on a réalisé que nos… on pourrait pas résister à ça, c'était trop important, pis en même temps on s'est dit aussi euh… derrière ça y'avait un besoin de de de de de rendre compte de l'argent qui vient malgré tout des Canadiens, on s'est dit « derrière ça, c'est vrai, le public euh canadien a le droit de savoir qu'est-ce qu'on fait euh…, quel résultat on obtient euh, voir un peu d'idée avec les… des résultats qu'on obtient avec l'argent », donc y'a quelque chose de légitime aussi là-dedans, c'est pas c'est pas farfelu là…

P 4: OCI1Chp.txt - 4:48 (1057:1075) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Fonds programme] [IMPACT RELAT. SUR PARTENAIRES] [Impact relations OCI1]

[ONF] : Humhum. Et le protocole d'entente. Ça s'est parlé au début de notre rencontre, je pense que ce n'est pas dans l'enregistrement. Mais tu disais que vous avez de nouveaux outils de gestion de projets, [OCI1Chp] : Oui. [ONF] : de

nous outils d’évaluation, de suivi, tout ça. J’imagine que le protocole d’entente est un des nouveaux outils? [OCI1Chp] : Oui. En fait c’est un peu, c’est une, euh… c’est la lettre d’approbation… très traditionnelle, mais on l’a un petit peu bonifiée. Euh… un peu sous forme de protocole d’entente, et ils doivent, euh, la signer. Comme je te dis, c’est plus élaboré si on a des programmes, euh, qui nécessite là, euh, qui sont plus important, euh, financièrement. Euh… c’est sûr qu’un programme, par exemple, qui serai financé… par le bilatéral de l’ACDI, euh, là il y aurait des protocoles d’ententes beaucoup plus élaborés. Mais… dans le cadre du quotidien, les projets qu’on appuie, ça c’est, c’est, c’est ces lettres là qu’on utilise comme protocole d’entente… et… donc ça été amélioré, là, effectivement, mais c’est pas, c’est très simple. Ça demeure très, très simple.

P 4: OCI1Chp.txt - 4:51 (1161:1174) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités]

OCI1Chp] : C’est très difficile d’obtenir un programme bilatéral pour l’Amérique latine. En général…, ce qu’on fait, parce que c’est très différent [?], le programmes bilatéraux. Nous… l’entente triennale qu’on a avec l’ACDI, c’est, euh, à la division des, du partenariat, justement [?], qui est, euh, la division la plus petite… de l’ACDI. Le bilatéral, en général, sert à l’ACDI pour les relations du Canada avec un autre pays. En général, c’est une entente avec le gouvernement. Mais il y a plusieurs pays dans lequel ils ont [?]… c’est maintenant possible pour, euh…, des ONG, comme OCI1, d’exécuter une partie… euh, du programme… qui a été spécifié dans tel pays. [?] [ONF] : [?] défini pas elle. [OCI1Chp] : Mais nous autre, c’pas ce genre de programme qu’on fait. Nous, ce qu’on fait, c’est ce qu’ils appellent des offres non sollicités.

P 4: OCI1Chp.txt - 4:52 (1178:1190) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités]

OCI1Chp] : Ces des projets, des programmes non sollicités. Ça veut dire qu’ils ne nous ont pas demandés, ils ont pas fait d’appel d’offre… ils ont pas rien fait. Nous leur proposons quelque chose qui était pas dans leurs programmes. [ONF] : Ah!, tient. [OCI1Chp] : Ou nous leur proposons une façon originale de euh… mettre en œuvre leurs programmes… dans tel pays. Et c’est nous qui faisons toute la proposition. Et [ils peuvent] te dire, [?] on fait d’abord un genre de premier papier d’une dizaine de pages… euh, qui nous, qui donne un peu l’idée du programme,

comment ça se passe, quel partenaires [?] budget, ta-ta-ta. Et, sur cette base là… ils vont, s'ils te disent oui, à ce moment là, nous on développe la proposition avec [?], avec nos partenaires. Mais c'est vraiment quelque chose qui est imaginé par OCI1.

P 4: OCI1Chp.txt - 4:53 (1205:1254) (Super)
Codes: [ACDI] [Bureaucratique] [Fonds bilatéral et non sollicités]

[ONF] : Mais donc, c'est OCI1 qui identifient des lacunes dans la programmation de l'ACDI [OCI1Chp] : Voilà [ONF] : qui vous permet, justement, de faire une proposition, de dire voici une façon originale, selon notre expertise, nos partenaire, etcetera, et ça existe. [OCI1Chp] : C'est ça. [ONF] : M'ais c'est géré comme si c'était… [OCI1Chp] : Mais tu te rends compte que c'est, euh, beaucoup, beaucoup de lobby pour obtenir ce genre de chose là. Parce que… bon… prend là, actuellement, il y a une possibilité pour l'Amérique latine d'avoir un programme bilatéral… au Honduras. Nous on a ramassé 10 millions de dollars pour la reconstruction Mitch… il y a pas un sous de l'ACDI là dedans, c'était tout l'argent du public… [ONF] : Humhum. [OCI1Chp] : l'argent de OCI1. On a harcelé le gouvernement depuis 3 ans…… [?] écoutez, on a mis 10 millions, puis c'est, faut que vous mettez quelque chose… hein?, ne serait-ce que pour, euh, montrer que… [ONF] : Ce soit un projet canadien. [OCI1Chp] : canadien à quelque part. … Et euh, évidemment, pendant qu'on a développé tout le programme de reconstruction, on a développé toute une approche sur, euh, comment diminuer les vulnérabilités, comment travailler sur la prévention des désastres, comment euh… toutes ces choses là. Et, euh, on est en mesure maintenant avec les partenaires avec lesquels on a travaillé de développer une proposition qui va dans ce sens là. … Il arrive que, ça s'est un hasard, qu'on arrive au bon moment. Parce que il y a tout un nouveau programme canadien au Honduras, et ils savaient pas trop comment [?]. [ONF] : Ha ha ha ha. [OCI1Chp] : [?]. Nous autres on arrive et puis on leur donne une proposition, et ils sont, puis on l'air très content [?] [ONF] : [voici comment] c'est ça, à date là, ils on l'air très réceptif, puis très intéressés [?] tient donc, c'est bien intéressant [ce que vous avez développé], parce que dans le fond ils ont pas vraiment autres choses. [ONF] : Humhumn. C'est génial. [OCI1Chp] : Tu vois, c'est ça qui arrive assez souvent. Le Timor Oriental… ils nous ont demandé de développer quelque chose… nous qu'on le développe.

P 4: OCI1Chp.txt - 4:54 (1267:1272) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Hiérarchique]

[OCI1Chp] : avec les Chiapas, on était les seuls, la seule ONG canadienne présente… au Chiapas, c'était Développement et Paix, quand il y a eu, en 94 [?] puis quand on a fait la délégation, et tout ça, puis qu'on est revenu avec des recommandations, deux semaines après… l'ACDI nous a téléphonés pour nous demander de soumettre un projet… d'aide d'urgence… pour le Chiapas. … Ils voulaient ça dans les 24 heures, ha ha ha ha.

P 4: OCI1Chp.txt - 4:61 (1558:1595) (Super)
Codes: [ACDI] [Fonds bilatéral et non sollicités] [Fonds programme] [Impact relations OCI1]

[ONF] : Et donc, à se soumettre à des programmes qui [fait] par l'ACDI de A à Z, à se soumettre au protocole d'entente qui sont extrêmement lourd, et des programmes lourds à gérer, tant pour l'organisation de coopération internationale que pour les organisations de partenaires. Tandis que, ce que tu m'as expliqué, comment Développement et Paix [?] justement, [?] le manque, et euh… d'expertise de l'ACDI pour proposer une façon [OCI1Chp] : Oui. [ONF] : et euh, justement, parce que vous êtes dans une position proactive [OCI1Chp] : Oui [ONF] : ça vous donne l'avantage, c'est probablement un peu moins lourd [OCI1Chp] : Oui [ONF] : de gérer? [OCI1Chp] : Oui. Bien c'est-à-dire qu'on peut plus poser nos conditions. Mais il reste que c'est quand même assez lourd à gérer. [?] programme bilatéral, c'est quand même plus lourd à gérer que nos programmes normaux… même si [?]. On peut imposer [certains conditions]. [ONF] : Vous pouvez demander vos conditions. [OCI1Chp] : Mais d'un autre côté, c'est beaucoup moins facile d'obtenir de cette façon là des programmes bilatéraux, ha ha ha. [?] te dire que c'est beaucoup de travail, de… de persuader… euh, nos vis-à-vis à l'ACDI de… que c'est important. Quelquefois ça tombe bien, et d'autres fois on… a essayé dans [?] on a présenté… tout un [?] proposition non sollicitée… ah!, c'est ça, des propositions non sollicitée… euh, pour la Colombie…… Ça n'a pas marché. Et euh, malgré qu'on est [? ? ?] la même chose pour Haïti [? ? présenter ?]. Mais, [?] on attend le moment. Comme là tu vois, au Honduras, ça faisait comme 3 ans qu'on… [?] essayait de voir de quel côté, et là il semblerait que [quelque chose va fonctionner]. On va voir. Euh… donc, c'est peut-être, tu sais, si tu veux [?] tu dépends de ça pour survivre… euh, bien là, je penses qu'on serait mort depuis longtemps, ha ha ha ha ha. Tu sais, donc, on a une autre capacité de survivre.

P 4: OCI1Chp.txt - 4:62 (1601:1640) (Super)
Codes: [ACDI] [Approche par résultats] [Impact relations OCI1]

[Paradigme de OCI1]

[ONF] : [?] pourcentage de financement de l'ACDI par rapport au [?] de OCI1. [OCI1Chp] : Ça baisse continuellement… le pourcentage de l'ACDI, ça baisse continuellement. Tu vois, moi quand je suis rentré, [c'était peut-être] 50 pourcent. Et maintenant… c'est plus près de 40 pourcent… de nos fonds qui viennent de l'ACDI. [?] Quelque chose comme ça. Faudrait vérifier, mais c'est plus proche de 40 que de 50. [ONF] : Humhum [OCI1Chp] : Euh… maintenant, même ça, tu vois, nous on a quand même une attitude proactive aussi dans la négociation de notre plan

triennal avec l'ACDI [? ?] partenariat. Parce que il y a quelques années, tu te rappelleras, que tout d'un coup l'ACDI voulait, euh… imposer à toutes les ONG une approche par résultat. … Et là même ils sont venus ici pour qu'on ait des sessions de formation sur l'approche par résultat et tout ça. Mais nous autres on a regardé ça puis [on s'est dit], bon… c'est pas bête dans le fond [de parler plus de résultats que de ? ? ? d'énergie déployé] d'activités [?]. Parce que souvent on avait les rapports, bien on a fait, euh… 56 réunions et, euh, 300 sessions de formation. Oui mais [? ? ? ?] vouloir là mais, donc on avait jamais réfléchi [à dire] [? ?]. Mais ce qu'on a fait à ce moment là, c'est qu'on a développé notre propre approche [?]. On a… beaucoup modifié ce que l'ACDI nous avait proposé parce que nous on travaille dans un terrain social… [?] on peut pas dire, euh, voici le résultat qu'on recherche, c'est 10 maisons de construites à la fin. En fait, c'est difficile en terme d'organisation. Alors, on a travaillé les indicateurs, on [? ?]… ça voudrait dire quoi, une organisation qui se renforce, qui devient… plus autonome, qui devient plus, euh… capable, euh, comme… comme sujet, précisément, d'agir dans [? ?]. C'est quoi les indicateurs qui nous permettrait de voir [qu'on avance]… dans ce terrain là. On a développé tout un certain nombre de chose… [ONF] : Des outils de gestions. [OCI1Chp] : des outils, exactement, d'analyse, etcetera. Et, euh, on a même proposé ça à l'ACDI, qui l'ont adopté, finalement. [ONF] : Hum, c'est génial. [OCI1Chp] : [?] comme approche, parce que, euh… [c'était plus ? ? ?], c'était plus facile et plus adapté à la situation du groupe.

P 4: OCI1Chp.txt - 4:65 (1752:1779) (Super)
Codes: [ACDI] [Approche par résultats] [Impact relations OCI1]
[Stratégie politique]

[OCI1Chp] : C'est à dire que ça nous [implique] parce qu'on [s'est pas plié] à… à rentrer dans leurs schémas. On a dit [? Comment] on va utiliser ça nous pour que ça nous aide.

Et souvent c’est comme ça, je veux dire, souvent [?] transformé en [?] ce qui était au départ était une imposition, était… [? contraignant]. [ONF] : Pourquoi OCI1 a [?]. Est-ce que tu penses que c’est une caractéristiques autres de OCI1 [? ?] pouvoir [adapter]. On ne jette pas [? ? récupérer ? ?]. [OCI1Chp] : C’est-à-dire que nous on… [ONF] : [?] [OCI1Chp] : oui, oui, nous on dit [?] l’ACDI, on a dit oui, oui [? ?], on vous suggère d’autres, euh, [? ?]. C’est un peu jouer [?]. Mais, euh… euh, qu’est-ce qui fait qu’à Développement et Paix on peut faire ça, moi je pense que… c’est parce que c’est une organisation d’abord et avant tout solidaire, qui… euh, les, les objectifs stratégiques sont plus importantes… que les modalités. Alors que dans d’autres ONG [? impressions que] les modalités sont plus importantes que les, les… Le bureaucratisme, justement, est plus important que… le, l’objectif stratégique. [ONF] : Hum. [OCI1Chp] : [? ?] très fièrement… où on veut aller… dans le fond, dans le fond on veut, euh… travailler. Quels sont nos, euh… je pense que c’est à cause de ça. Non, on a été très conscient de [?] danger [?] l’ACDI est arrivé avec [? ? ils veulent nous asservir]. Mais en même temps [?] comment on peut utiliser ça pour… dans le fond… mieux, ha ha ha, mieux répondre à notre [?].

P 5: OCI1Cp.txt - 5:8 (190:209) (Super)
Codes: [ACDI] [Éducation au développement] [Membership OCI1] [Stratégie
politique]

[OCI1Cp] : (silence) Je ne pense pas. Euh, je pense que… que c’est toujours… c’est toujours l’aspect (qu’ils amènent ou qui chemine ?) parce que des fois on aurait tendance à faire glisser euh éducation plus vers communication - visibilité. Je pense que ce serait un erreur majeure parce que je pense que c’est pas ce qu’on fait, je pense qu’on explique réellement, à la population, certains enjeux mondiaux qui (?). La grande force de Développement et Paix dans le secteur de l’éducation c’est son (réseau ?) (?) euh… actuellement comme ONG euh qui travaille dans les pays du Sud, on est la seule euh qui a encore le réseau de membres dans (?) et euh la cette possibilité de mobilisation autour d’un enjeu. Euh… bon…, entre autre une des raisons euh l’ACDI en quatre-vingt-quinze euh a coupé euh à zéro euh le p… ce qu’on appelait le PPP, euh participation euh… euhm… le PPP qui était toute l’éducation au développement, y’avait euh… y’a plusieurs petites ONG d’éducation qui dépendaient euh de cet appui là, donc ils se sont retrouvé avec euh… [ONF] : Programme de Participation Publique? [OCI1Cp] : Publique. Voilà. Alors euh qui bon CUSO euh a… on en parle davantage sur l’envoi

de coopérants. Bon, eux autres ils font plus de liens euh ils ont pas une grosse base ici, le le type d'éducation qui fait qui font c'est de mettre en lien, admettons, un groupe d'autochtones ici avec un groupe d'autochtones au Sud

P 5: OCI1Cp.txt - 5:9 (222:225) (Super)
Codes: [ACDI] [Éducation au développement] [Fonds programme]

[OCI1Cp] : OCI1 a toujours, bon le le le budget du secteur de l'éducation est d'environ quatre millions de dollars. Euhm… on a toujours, l'ACDI nous permet d'attribuer dix pour cent de notre enveloppe qu'elle nous donne, à l'éducation. Donc, (?) cinquante mille dollars.