



COLLECTION
PRATIQUES ET POLITIQUES
SOCIALES ET ÉCONOMIQUES

OLGA NAVARRO-FLORES

Le partenariat en coopération internationale

Paradoxe ou compromis?



Presses
de l'Université
du Québec

Le partenariat en coopération internationale

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone: 418-657-4399 • Télécopieur: 418-657-2096
Courriel: puq@puq.ca • Internet: www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

PROLOGUE INC.
1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Téléphone: 450-434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE

AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE

SERVIDIS SA
Chemin des Chalets
1279 Chavannes-de-Bogis
Suisse



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

OLGA NAVARRO-FLORES

Le partenariat en coopération internationale Paradoxe ou compromis ?

2009



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Navarro-Flores, Olga, 1959-

Le partenariat en coopération internationale : paradoxe ou compromis ?

(Collection Pratiques et politiques sociales et économiques).

Présenté à l'origine comme thèse (de doctorat de l'auteure – Université du Québec à Montréal), 2006 sous le titre : Les relations de partenariat Nord-Sud.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2359-3

1. Organisations non gouvernementales. 2. Coopération internationale. 3. Relations interorganisationnelles. 4. Partenariat. 5. Nouvel ordre économique international. I. Titre. II. Collection: Collection Pratiques et politiques sociales et économiques.

JZ4841.N38 2009

338.91

C2009-940051-0

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
grâce à l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INFO 1000 MOTS

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2009 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2008 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

*A mi mamá y
a mi papá (In memoriam),
quienes me enseñaron
el poder de la dignidad y
de la perseverancia.*

I N T R O D U C T I O N

La coopération internationale est un sujet d'étude privilégié 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.

Selon notre point de vue, l'une des principales contributions de ces travaux est la conceptualisation des rapports de pouvoir entre les acteurs de la coopération internationale, et ce, sur trois plans : international (les relations Nord-Sud), relationnel (entre les ONG du Nord et les ONG du Sud) et 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 parviennent à répondre aux besoins des populations.

Néanmoins, ces recherches présentent certaines lacunes heuristiques. La première lacune concerne 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 importantes, car 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 donner l'illusion 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 particulièrement 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, 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 environne-

ment sociopolitique, se sont adaptées aux influences de celui-ci et ont agi à leur tour sur leur environnement particulier. Cependant, nous ne pouvons pas saisir la complexité des relations Nord-Sud sans ajouter à notre perspective la dimension politique, afin de 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 dans l'environnement sociopolitique des ONG au Nord et au Sud mais aussi, et surtout, dans les 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 brièvement les théories qui encadrent notre recherche ainsi que les questions de recherche qui découlent de notre problématique et de notre cadre théorique. Enfin, dans le troisième chapitre, nous décrirons la stratégie méthodologique que nous avons employée.

Une analyse institutionnelle suppose l'examen d'un phénomène en tenant compte de l'environnement sociopolitique dans lequel il se développe. Ainsi, 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 4, 5 et 6, nous entrons dans le vif de notre sujet. D'abord, nous présentons l'analyse du contexte des organisations du Nord, puis, dans le chapitre 5, l'analyse du contexte des organisations du Sud. Finalement nous présentons dans le chapitre 6 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 notre conclusion, nous répondrons 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 ?

Bonne lecture !

DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT AUX RELATIONS PARTENARIALES

Il est impossible de 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 ont été mises sur pied dans le cadre d'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 Fréchette, 2002; Centre Tricontinental, 1998; Korten, 1990; Smillie, 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, solution de rechange à la concurrence et à la hiérarchie (Hollingsworth et Boyer, 1998). 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 présent. 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 cet ouvrage.

Tout d'abord, nous présenterons brièvement le contexte général de la coopération internationale depuis ses débuts comme outil d'aide au développement dans l'après-guerre. Cela nous permettra 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 comme l'Organisation des Nations Unies (ONU). Bien qu'il existe 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 crucial : au plan local, dans la réponse aux besoins des populations du Sud ; au plan international, dans l'articulation des échanges socioculturels et dans la participation aux instances de consultation des politiques de développement. Enfin, nous nous pencherons sur le concept du partenariat, sur sa signification et sur les questions que ce concept soulève dans la coopération internationale.

1. UNE MISE AU POINT DU DÉVELOPPEMENT

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, en 1947, de l'Organisation européenne de coopération économique (OECE), organisme prédécesseur de l'OCDE (OCDE, 2002 ; Shailor, 2003).

Au-delà de l'aide humanitaire, le plan Marshall visait le renforcement économique des pays industrialisés, afin qu'ils puissent s'insérer promptement dans un système économique mondial. Le plan visait aussi la stabilité économique par la promotion de la démocratie versus le communisme. C'était l'époque où le clivage entre l'Est et l'Ouest était au cœur des décisions politiques et le plan Marshall représentait la solution pragmatique et stratégique de l'Amérique du Nord pour éviter la propagation du communisme (Sagasti et Alcalde, 1999 ; Mehmet, 1999 ; Henry, 1995).

1.1. Le point IV

Dans ce contexte, le rédacteur du discours de l'État de l'Union du président Truman, en 1949, proposait trois points pour décrire 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 et plus humanitaire, censé adoucir la position défensive des États-Unis à l'égard 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, p. 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 dans le 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.

Si 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 désirables 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 dans le système de marché mondial – une solution teintée du pragmatisme de son prédécesseur, le plan Marshall. Ainsi, l'aide au développement poursuivait des objectifs intimement liés à la théorie des phases successives rostowniennes (Rostow, 1963) et à

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 suscité 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), il est ainsi devenu un phénomène incontournable et impossible à déjouer.

1.2. L'institutionnalisation de la coopération internationale

Principaux bailleurs de fonds et promoteurs 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 s'assortissaient de plus en plus de financement pour les infrastructures et la milice du maintien de la paix et de la sécurité internationale (Sagasti et Alcalde, 1999; ONU, 2001).

Le développement est devenu une industrie internationale de coopération et, suivant les enseignements du 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.

1.2.1. *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 de développement économiques (OCDE), l'institution de coopération entre pays industrialisés, finit par se joindre aux initiatives pour le 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 de fournir la liquidité nécessaire au 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 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 relativement plus proche des intérêts des pays du Sud. Cela se reflète dans les débats de l'ONU, lorsque les propositions des États-Unis se heurtent souvent à la ferme opposition des pays du Sud à 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, p. 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 ainsi été 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. Cependant, 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, promues par des organisations locales et appuyées par quelques agences de développement bilatérales.

1.2.2. Les agences de coopération bilatérales

En plus du financement de l'ONU et des institutions de Bretton Woods, les pays industrialisés se sont joints à la croisade pour l'aide au développement 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 qu'il était préconisé par la BM et le FMI.

1.3. Les remises en question des institutions de coopération internationale

Pour les observateurs critiques, la coopération internationale telle qu'elle a été 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 leur impact social et politique. 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, p. 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

1. Il faut mentionner que, dans la vague d'institutionnalisation de la coopération internationale des années 1960, l'Organisation de coopération et de développement économiques (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 donné pour objectif de contribuer à la croissance des économies en voie de développement (OCDE, 2002 ; Shailor, 2003).

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, et que les pays du Sud réclamaient un meilleur accès aux marchés du Nord, la stabilisation des prix des produits industriels, l'allègement de la dette et l'augmentation de l'aide au développement (Dupuis, 1984, p. 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.

En fait, la réplique de la Banque mondiale à l'ONU a été limpide : 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 échec². 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 le début de la reconfiguration de l'État providence dans les pays du Nord 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, c'étaient des structures déjà ankylosées et dysfonctionnelles qui ont été sabordées mais, dans le pire des cas, des structures indispensables pour offrir des services sociaux ont été abolies (Sagasti et Alcalde, 1999; Guichaoua, 1997; Rist, 1996).

La querelle entre la BM et l'ONU ne faisait que commencer. Vers la fin des années 1980, le dogmatisme et les approches économiques réductionnistes des institutions de Bretton Woods, sans égard aux 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. Connue comme étant la pierre angulaire du concept du développement durable, ce rapport a lancé une alerte internationale quant à la nécessité de ne pas limiter le développement à sa dimension économique, mais de tenir compte également de ses dimensions sociales, politiques et environnementales (Gendron et Revéret, 2000; Vaillancourt, 1995; Brundtland, 1987).

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

Plus tard, la publication du rapport de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), en 1990, renforçait la remise en question des politiques des institutions de Bretton Woods, où l'équipe de chercheurs du PNUD concluait que la croissance économique était nécessaire mais pas suffisante pour répondre aux besoins de base des populations. En fait, la croissance économique ne se traduisait pas nécessairement en développement humain dans toutes les sociétés (PNUD, 1990). Enfin, l'UNICEF constatait que la compression des dépenses des programmes sociaux, promue par les programmes d'ajustement structurel, avait particulièrement affecté les pays les plus pauvres du Sud et d'une manière disproportionnée, laissant les populations les plus vulnérables à elles-mêmes (Cornia, Jolly et Stewart, 1987). Par ailleurs, l'UNICEF soulignait le rôle que les organisations non gouvernementales (ONG), locales et internationales, avaient joué dans l'atténuation 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 placé pour reconnaître, sur la scène internationale, le travail que ces organisations avaient réalisé auprès des populations défavorisées depuis plusieurs décennies. Signalons que leurs initiatives avaient été appuyées par le Canada, notamment par l'ACDI, et par d'autres pays industrialisés qui avaient privilégié, depuis la fin des années 1960, la coopération au développement par l'entremise des ONG selon une approche du « rapprochement entre les peuples ».

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. 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 (Guilhot, 2000; Sagasti et Alcalde, 1999; Centre Tricontinental, 1998; Guichaoua, 1997).

C'est dans ce contexte que, d'une part, les ONG du Sud commencent 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 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, 2000b, p. 16).

Ainsi, les ONG deviennent des acteurs indispensables 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), 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.

2.1. L'autre visage de la coopération internationale

L'implication des ONG du Nord dans les pays du Sud date des années 1950 et, dans les pays du Sud, les ONG ont vu le jour il y a 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.

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 OCI³ qui dénomme une organisation non gouvernementale de coopération internationale du Nord.

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

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 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 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 est d'autant plus difficile qu'il existe aujourd'hui des ONG qui se sont plus ou moins spécialisées dans une activité, dont l'aide humanitaire, la coopération socioéconomique, l'assistance technique ou l'appui aux mouvements sociaux et activités de solidarité Nord-Sud, tandis que d'autres s'occupent plutôt d'une combinaison de ces activités. Bref, le petit monde des ONG est «une véritable auberge espagnole abritant tout et son contraire» (Centre Tricontinental, 1998, p. 5).

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les 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 plutôt douteux entre les ONG, les gouvernements et le marché (Holmén et Jirström, 1994).

Dans l'ensemble, ces typologies sont susceptibles de rendre compte des différentes caractéristiques des ONG de coopération internationale, toutefois, elles ne tiennent pas assez compte des 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, et cela, dans le contexte particulier où les ONG opèrent.

Tenant compte de l'hétérogénéité des ONG, et du fait qu'elles opèrent dans des contextes très complexes, Fowler (2000, 2002) avance le concept d'un «quatrième secteur», exclusif aux ONG, lequel se situe dans l'interface entre la société civile, le marché et l'État. Dans ce scénario, les ONG jouent un rôle de catalyseur des actions sociopolitiques au plan local et, au plan international, elles assurent l'articulation des réseaux de

la société civile. Néanmoins, Fowler 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. À vrai dire, il s'agit d'une dimension qui ne fait pas nécessairement partie de la logique des secteurs bénévole et à but non lucratif d'où sont issues plusieurs ONG du Nord (Favreau et Fréchette, 2002, p. 18-19).

Toujours centré sur les ONG et leur contexte, Carroll (1992), pour sa part, tient compte du travail sociopolitique et socioéconomique des ONG, et cela, à partir de leur relation avec les groupes de base locaux. Les ONG 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*). Ainsi, la typologie de Carroll (1992) représente une exception à la règle en ce sens qu'elle se base sur les caractéristiques des ONG du Sud, toutefois, elle ne permet guère de caractériser les ONG du Nord.

En corollaire, les ONG établissent généralement des partenariats, mais il y en a d'autres qui travaillent seules ; elles doivent rendre des comptes à leurs membres, à leurs donateurs ou au public, et tout en étant ancrées dans des environnements sociopolitiques différents, elles partagent des stratégies et des objectifs partout dans le monde. Il nous semble que l'économie sociale et l'économie solidaire, en tant qu'approches théoriques, peuvent nous aider à saisir la complexité des ONG du Nord et du Sud.

2.2. Les ONG, ces organismes inclassables

L'économie sociale a traditionnellement été 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 aux côtés 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 intégrées à la « nouvelle économie sociale » (Gendron, 2001 ; Lévesque, Malo et Girard, 1999 ; Lévesque et Mendell, 1999). Il existe aussi une autre dénomination 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 considérant leur complexité et 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, on peut retracer les origines des nouvelles initiatives socioéconomiques et de l'économie sociale dans l'associationnisme des ^{xix}^e et ^{xx}^e siècles, bien qu'elles comportent des 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 particulières 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 leurs 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, p. 34). Devant les 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 la figure 1.1 ci-contre).

Premièrement, les organisations de l'économie sociale regroupent traditionnellement une seule catégorie d'acteurs (par exemple, ouvriers, consommateurs ou agriculteurs) tandis que les organisations de l'économie solidaire associent différentes catégories d'acteurs, comme des usagers, des professionnels, des bénévoles et même des organismes locaux⁴. Deuxièmement, les acteurs de l'économie sociale ont eu une attitude plutôt vigilante eu égard à leur autonomie par rapport à l'État (Lévesque, 1989). Aujourd'hui, par contre, les acteurs de l'économie solidaire se voient comme des partenaires de l'État dans l'exécution de plusieurs programmes sociaux⁵ et dans les instances de consultation visant la modernisation de l'appareil étatique (Lévesque et Mendell, 1999).

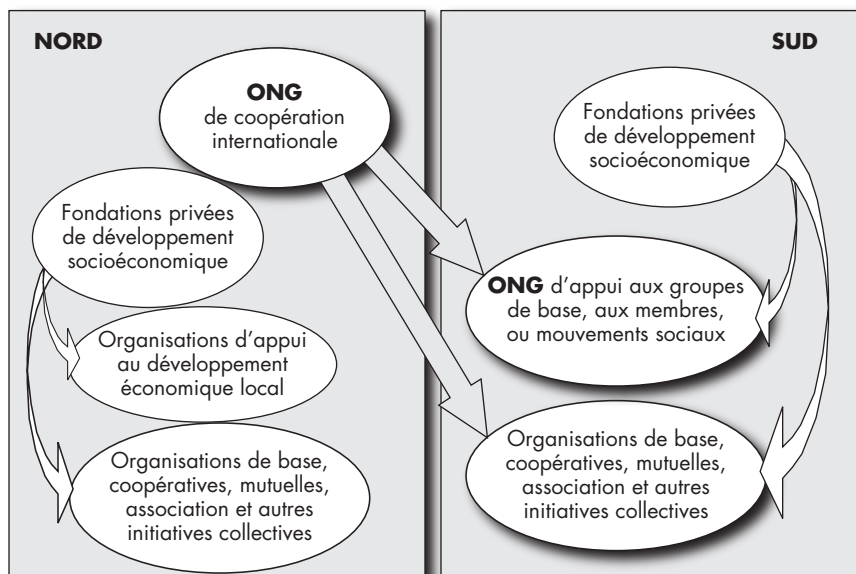
Enfin, les acteurs de l'économie solidaire semblent démontrer une volonté réelle de s'inscrire dans la démocratisation de l'économie et dans la modernisation du secteur public et du secteur privé, ce qui les distingue des acteurs de l'économie sociale. Bref, les acteurs de l'économie solidaire se caractérisent 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, constituant de ce fait une opposition à la seule régulation par les mécanismes du marché (Laville, 1994, p. 84).

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).

FIGURE 1.1

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



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. Pour sa part, le concept de l'économie solidaire nous permet de comprendre la dimension socio-politique 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.

2.3. L'incursion de l'économie sociale et de l'économie solidaire dans la coopération internationale

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 faut dire 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 eux qui oriente le plus souvent l'ensemble de leurs activités (Centre Tricontinental, 1998, p. 21).

Nous pouvons ainsi trouver au Nord et au Sud des ONG qui reproduisent les pratiques particulières de l'économie sociale, notamment en lien avec le marché (c'est-à-dire vente et production de biens et de services) et la société civile (c'est-à-dire réseautage international et échange d'expériences Nord-Sud, Sud-Nord, Sud-Sud), comme nous l'avons représenté graphiquement dans la figure 1.2 ci-contre.

Au Nord, par exemple, des ONG ont été 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 et les confédérations coopératives et mutualistes, et même avec les coopératives de base ; soit directement 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.

Il existe toutefois d'autres types d'ONG au Nord et au Sud qui se rattachent plus facilement à l'économie solidaire puisque leur travail se situe en lien avec la société civile et l'État (c'est-à-dire programmes sociaux, distribution d'aide humanitaire, comme illustré à la figure 1.2). 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 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.

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

	Marché	Société civile	État
	Économie sociale		Économie solidaire
	ONG d'appui socioéconomique et de coopération technique.	ONG d'appui sociopolitique et de solidarité internationale.	ONG d'aide humanitaire, reconstruction et réhabilitation.
	ONG d'appui aux groupes de base; ONG d'appui aux membres (par exemple, fédérations, confédérations et autres types d'associations).	ONG d'appui aux mouvements sociaux; ONG d'appui aux groupes de base.	ONG d'appui aux groupes de base; ONG d'appui aux membres (par exemple, fédérations, confédérations et autres types d'organisations locales).
	Marché	Société civile	État

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 travaillent en partenariat avec des ONG du Sud dont les pratiques se rattachent aussi à 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 (aide juridique, formation de cadres et de leaders, échanges d'expériences, réseautage local et international, recherche de financement, etc.).

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 selon qu'elles se construisent dans le creuset de l'économie sociale ou de l'économie solidaire dans un contexte Nord-Sud.

3. LES ACTEURS DU NORD ET DU SUD DE LA 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, p. 5), nous les appellerons désormais «organisations de coopération internationale», soit **OCI**. Voyons maintenant quel a été le rôle joué par les OCI et par les ONG, dans leur contexte propre et au plan international.

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; leur mission s'inspirait des principes de la philanthropie et de la charité chrétienne, et du «*voluntary sector*». En outre, 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 donné 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 occupés de la construction de cliniques et d'écoles, de ponts et de puits, de programmes d'alphabetisation 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 établissaient 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, 1994).

La fin des années 1970 et les années 1980 ont marqué un changement important dans la pratique du développement, puisque les interventions qui étaient auparavant très ponctuelles et communautaires ont commencé à s'insérer dans une stratégie socioéconomique et socio-politique nationale (Smillie, 1995; Korten, 1990). Les OCI ont continué

à exécuter leurs projets de développement et sont devenues des leviers des initiatives socioéconomiques locales, par exemple pour 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).

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; Ndindabazizi, 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 donné 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, p. 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 (Smillie, 1995). 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, p. 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.

4. LES RELATIONS DE PARTENARIAT NORD-SUD : RHÉTORIQUE OU RÉALITÉ ?

Les relations entre les acteurs de la coopération internationale ont impliqué un compromis différent à chaque période, un compromis qui a reflété les rapports sociaux Nord-Sud tels qu'ils se sont manifestés au sein de la relation au cours de 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.

Ainsi, durant les années **1960**, les relations Nord-Sud se caractérisent 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, les interventions étaient orientées vers 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 simplement été 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** se caractérisent par le bouleversement de l'économie mondiale suscité par 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, ce qui a eu des conséquences néfastes pour la coopération internationale. Les années 1980 sont marquées 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 de professionnels, jeunes diplômés et intellectuels, travaillent étroitement 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, elles tissent néanmoins 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, pour 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 civile⁶. Dans ce contexte, on assiste de plus en plus à l'émergence de

6. Nous avons adopté la définition de *société civile* de Favreau et Fréchette (2002, p. 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, p. 6).

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.

TABLEAU 1.1
Les relations Nord-Sud en coopération internationale :
une série de compromis entre les acteurs

Période	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 plans 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, 1998, p. 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, p. 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 plan 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, 1995 ; Peterson et Sundblad, 1994).

Bref, le partenariat fait désormais partie de l'ordre du jour de tous les joueurs tant sur l'échiquier local que sur l'échiquier mondial, et les OCI et les ONG ne font pas exception. En effet, comme 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, p. 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 un pied d'égalité, les acteurs de la coopération internationale se trouvent-ils devant un compromis ou devant un paradoxe?

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, empruntée par tous les acteurs à la fois.

Les OCI et les ONG sont devenues des partenaires incontournables des gouvernements du Nord afin 1) d'accélérer les efforts de démocratisation des pays en voie de développement⁷, 2) d'appuyer la constitution d'une société civile capable d'assumer un rôle légitime, associé au développement des populations locales, et 3) de devenir un acteur important dans un scénario politique pluriel.

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. 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, p. 243).

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

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, p. 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, p. 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, p. 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, p. 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 réciproque. 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.

Dans le monde des affaires, un partenariat en tant que relation interorganisationnelle désigne 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 s'agit pas de relations équilibrées en ce qui a trait au partage du pouvoir, des routines et des procédures entre les parties, mais de 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 ou 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, p. 2).

Cela est souvent le cas des OCI qui doivent travailler, sauf 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 priorités 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 impliquant 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 une de subordination? C'est le cas notamment des relations entre les OCI canadiennes et l'Agence canadienne de coopération internationale (ACDI).

4.2. Les partenariats avec l'Agence canadienne de développement international

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) est l'une des agences gouvernementales qui, depuis sa naissance, a privilégié 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 [...] 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, p. 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. Bien que, dans ce contexte, les partenariats entre les OCI canadiennes et l'ACDI soient des relations typiquement subordonnées, 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 pour les gens du Nord d'une façon de se donner bonne conscience 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, conséquemment, le mode partenarial comme modèle relationnel est difficilement exportable dans les pays du Sud.

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). À cet égard, Hatelly (1997, p. 24-25) souligne le besoin des OCI de reconnaître le pouvoir inhérent aux relations Nord-Sud afin de définir des mécanismes qui pourront aider les parties à surmonter la rhétorique et à mettre en pratique des partenariats équitables et efficaces. En outre, Hatelly (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. Mais, existe-t-il un partenariat hiérarchique ou s'agit-il simplement d'une relation Nord-Sud qui reproduit 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.

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

Ainsi, la confiance et la réciprocité – deux éléments de base dans les définitions de partenariat des acteurs du Nord – sont aussi importantes 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 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» (Hatelly, 1997, p. 5).

De plus, du point de vue des acteurs du Sud, Malhotra (1997) affirme que les partenariats ne sont que de la rhétorique utilisée autant par les praticiens que par les chercheurs du développement. En effet: «*It has become a jargon akin to conventional wisdom that provides many*

Northern agencies with a warm fuzzy feeling of fellowship [...] Yet the term has little relevance to the relationship between most [Northern] NGOs and [Southern] NGOs» (Malhotra, 1997, p. 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 OCI et les ONG les unes en relation avec les autres comme nous l'avons fait plus haut, nous avons remarqué qu'elles 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.

CONCLUSION

Avant que l'humanité ne prenne la route de la mondialisation du marché dans les années 1990, des changements très importants ont eu lieu : au plan économique, la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel ; au plan politique, la reconfiguration de l'État providence au Nord et le démantèlement du secteur public au Sud ; et au plan social, l'incapacité des gouvernements à faire face aux exigences, toujours croissantes, des programmes sociaux et à 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 celui 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.

Pour montrer comment les relations Nord-Sud ont évolué au cours des années, et surtout mieux comprendre comment les acteurs ont su construire ces relations, nous avons décrit le contexte de la coopération

internationale en nous centrant sur trois périodes, où les acteurs sont arrivés à un compromis qui reflète la manifestation particulière des rapports de pouvoir Nord-Sud de chaque époque. Ainsi, le compromis des années 1960 a pris la forme d'une relation entre «donateurs» et «bénéficiaires». Durant les années 1970 et 1980, les rapports entre les acteurs ont été marqués par la collaboration et la complicité. Finalement, depuis 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. Mais s'agit-il d'un compromis ou d'un paradoxe?

Ainsi, nous avons constaté que les acteurs du Nord et du Sud sont en relation depuis plus de quarante ans: ils ont relevé des défis relationnels importants, ils ont fait des apprentissages mutuels et ils se sont faits porteurs d'un modèle de développement différent. 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? 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 cet ouvrage.

Avant de nous pencher sur l'analyse qui nous permettra de répondre à cette question, nous présenterons dans le chapitre suivant le cadre théorique de notre analyse grâce auquel nous pourrions 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.

LE PARTENARIAT NORD-SUD

Un nouveau sujet d'étude dans le domaine des 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 degré de complexité critique. Un bon 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 consacrée aux relations interorganisationnelles. En effet, elles se sont intensifiées et de nouvelles formes de relation ont émergé à la faveur de 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).

1. LES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES : QUELLES APPROCHES THÉORIQUES ?

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 à des collusions et à des monopoles des majors (Garrette et Dussage, 1995, p. 43). Cependant, la rapide évolution technologique des années 1980 a tellement secoué les grandes entreprises qu'elles ont perdu leurs avantages particuliers, la flexibilité d'adaptation, certaines d'entre elles faisant même faillite.

Dans ce contexte, les *joint ventures*, les fusions et les acquisitions ont cédé la place aux alliances et aux partenariats, soit à 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 ont incité divers auteurs à donner un fondement théorique au phénomène, sous différents angles et en utilisant diverses théories (Osborn et Hagedoorn, 1997, p. 262). À la lumière des études qui nous ont précédées, nous nous attarderons brièvement aux études fondées sur la théorie des organisations, notamment aux « pionniers » de la théorie interorganisationnelle. Nous présenterons ensuite la théorie de la collaboration pour terminer avec une description des approches institutionnalistes.

Nous tenterons d'illustrer comment ces théories ont contribué à la compréhension du phénomène interorganisationnel, en tenant compte des limites heuristiques qu'elles présentent pour étudier la problématique 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 aux relations interorganisationnelles. Comme nous le verrons plus loin, il a fallu 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'adopter une perspective institutionnaliste et politique dans l'étude des relations interorganisationnelles, afin de satisfaire aux exigences épistémologiques de notre sujet de recherche.

1.1. Les pionniers de la théorie interorganisationnelle

S'inspirant 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 (Rogers et Whetten, 1982, p. 244). Ces recherches ont rapidement suscité 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) 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 particulièrement, l'impact de tels effets sur une seule des organisations dans la relation. Ce faisant, cet auteur 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, il 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 à l'égard des ressources pour expliquer le phénomène interorganisationnel, particulièrement dans un environnement caractérisé par la rareté des ressources. Les auteurs avancent que les relations interorganisationnelles sont des instruments de résolution des conflits car l'échange de ressources permet, 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, p. 188). Cela nous aide à comprendre les motivations de l'échange entre organisations ayant diverses 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 au fonctionnement de 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», ne nous permet pas de saisir ni la complexité de l'environnement sociopolitique des organisations ni son influence sur les organisations.

Troisièmement, Van de Ven, Emmett et Koenig (1975) 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 (relatif aux gestionnaires, à la coordination et au contrôle des processus) et, finalement, le niveau institutionnel. C'est à ce troisième niveau que sont définies les 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, p. 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 définissent les politiques générales de la relation. Il s'agit cependant d'une perspective qui n'explique pas le processus de définition des règles. Enfin, les auteurs n'indiquent pas comment les règles sont reçues, interprétées et mises en œuvre par les gestionnaires et les techniciens aux autres niveaux de la relation.

Les trois analyses présentées jusqu'ici tentent 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, p. 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), auteur du quatrième article de la collection de Negandhi, se penche sur cette problématique. D'abord, il 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 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 et par le système institutionnel de cette société.

La perspective critique de Zeitz est importante pour trois raisons. Premièrement, 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 un contexte particulier. Enfin, Zeitz reconnaît l'existence d'un système institutionnel qui permet d'établir quelles sont les règles qui encadrent et influencent la formation de relations interorganisationnelles. Il reste que son analyse ne nous permet pas de saisir si les relations et le système institutionnel s'influencent mutuellement et, dans ce cas, de quelle manière.

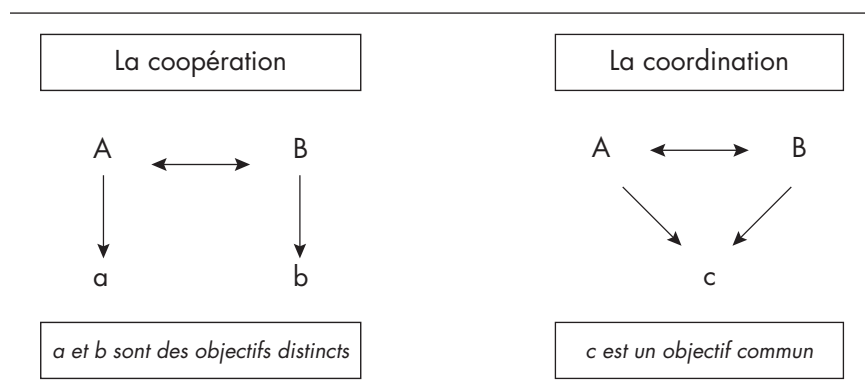
Jusqu'ici, à quelques exceptions près, les chercheurs voient les relations interorganisationnelles comme une forme de réponse aux contraintes de l'environnement, notamment comme une façon de réduire et gérer l'incertitude, et de s'adapter à l'environnement (Emery et Trist, 1965). Maintenant, à partir 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 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, p. 16-17). Nous représentons graphiquement les deux concepts dans la figure 2.1 ci-après.

Contrairement à 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. De plus, les auteurs font état des groupes et des

individus qui peuvent être affectés par la coordination interorganisationnelle (Rogers, 1982, p. 179-180), ce qui représente une première reconnaissance des parties intéressées (*stakeholders*) et, comme le mentionne Rogers (1982), c'est souvent en évoquant le 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



Source : Mulford et Rogers, 1982, p. 14.

Enfin, Rogers et Whetten (1982), à l'instar de Negandhi (1975), concluent leur ouvrage 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, et ce, dans le but de saisir l'impact des relations dans son contexte.

En corollaire, la quasi-décennie qui s'est écoulée entre la parution de l'ouvrage de Negandhi (1975) et celui de Rogers et Whetten (1982) a certainement contribué à enrichir la théorie interorganisationnelle. Premièrement, l'objet de l'étude a été déplacé du niveau micro-organisationnel au niveau macro-organisationnel, car les chercheurs, préoccupés par le contrôle de l'environnement interne des organisations, se sont de plus en plus intéressés à l'analyse de l'environnement externe des organisations et aux relations interorganisationnelles. Deuxièmement, la conceptualisation de l'environnement s'est complexifiée et ses composants sont devenus plus distincts, répartis en groupes, en individus et en institutions sociopolitiques.

1.2. 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 divers 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, p. 5).

Il s'agit d'une théorie qui représente un point tournant dans l'étude des relations interorganisationnelles et, comme nous le verrons plus tard, Gray est aussi l'une des pionnières en ce qui concerne les 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 concernés par une relation de collaboration. En deuxième 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 secteurs privé, gouvernemental et non gouvernemental (voire les ONG). En troisième lieu, la collaboration, définie essentiellement comme un espace d'ordre négocié, se situe à un niveau quasi institutionnel ; autrement dit, elle constitue 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 modifiant les arrangements institutionnels existants (Gray, 1989, p. 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 en retour influencés par celle-ci. Il s'agit d'une analyse qui se démarque des autres car l'auteure distingue un environnement sociopolitique où évoluent divers types d'acteurs capables de produire et de reproduire de nouvelles règles institutionnelles au sein de leur relation.

2. LE PHÉNOMÈNE INTERORGANISATIONNEL ET SON ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE

Les analyses que nous avons présentées jusqu'ici laissent entrevoir au moins cinq perspectives distinctes : l'approche systémique, la dépendance des ressources, l'approche critique, la théorie de la coordination et la théorie de la collaboration. Nous avons classé les travaux cités en fonction de trois niveaux d'analyse allant des analyses centrées sur l'unité organisationnelle aux analyses incluant des dimensions institutionnelles (voir le tableau ci-dessous).

TABLEAU 2.1
Les courants théoriques sur les relations interorganisationnelles

Niveaux d'analyse	Courants théoriques et auteurs	Conceptualisation de la relation interorganisationnelle
Micro-organisationnel	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	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.

Ainsi, nous pouvons distinguer un premier niveau, *micro-organisationnel*, où les auteurs privilégient l'étude de l'adaptation des organisations aux exigences et aux occasions d'affaires de l'environnement. Ensuite, le

niveau *méso-organisationnel* comprend les 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.

Finalement, au plan *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*¹ car elles tiennent compte des éléments qui façonnent et contraignent l'action des acteurs.

Les analyses micro-organisationnelles 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 dans le fait que les analyses sur les relations interorganisationnelles sont réductionnistes, car elles ne tiennent compte que des organisations touchées par la relation, et souvent seulement d'un 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, p. 145-146).

La décontextualisation des relations interorganisationnelles soulève trois problèmes importants. Le premier concerne l'élaboration de théories réductionnistes, car elles partent d'une lecture symptomatique des relations interorganisationnelles (par exemple, selon la théorie de la dépendance des ressources, les relations constituent des voies de réduction de

1. Notre définition d'analyse institutionnaliste s'inspire de celle de Bélanger et Lévesque (1992). Nous la reprenons plus tard dans la section 3.

l'incertitude grâce au contrôle des éléments externes à l'organisation). Le deuxième problème est étroitement lié au premier : les théories limitent la compréhension du phénomène car elles proposent des outils d'analyse insuffisants pour éclairer le contexte et le contenu de la relation, par exemple en sous-estimant les dimensions sociales et politiques, telles que les rapports de pouvoir, qui peuvent être déterminantes dans la compréhension des relations interorganisationnelles dans un contexte Nord-Sud. En troisième lieu, les approches décontextualisées 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. Or les relations interorganisationnelles font 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. Ainsi, en nous appuyant sur ce qui précède, nous définissons **l'environnement sociopolitique** comme étant l'ensemble des acteurs individuels et organisationnels avec lesquels une organisation établit des relations. Cela veut dire que l'environnement social inclut les acteurs de divers secteurs, dont ceux œuvrant dans les mouvements sociaux. Et l'environnement politique, selon notre définition, inclut notamment les acteurs gouvernementaux ainsi que le cadre juridique.

À notre avis, l'environnement sociopolitique ne peut pas être considéré comme un ensemble d'éléments extérieurs aux organisations, surtout lorsqu'on cherche à examiner l'interaction des acteurs au sein de leur relation interorganisationnelle. Nous soutenons, à l'instar d'Emery et Trist (1965), que la compréhension des interactions entre les organisations elles-mêmes se confond 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, 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, comme l'affirme Pasquero (1991). Deuxièmement, une approche institutionnaliste facilitera la compréhension du pouvoir en tant qu'enjeu

social et non pas strictement en tant que ressource individuelle. Enfin, une telle approche révélera les composantes idéologiques sous-jacentes à la relation interorganisationnelle (Pasquero, 1991, p. 57).

Différentes analyses dans une perspective institutionnaliste ont retenu notre attention étant donné qu'elles s'intéressent aux relations interorganisationnelles. Il est donc indispensable pour cette étude de comprendre la teneur de ces recherches et de voir comment elles ont enrichi l'analyse des relations interorganisationnelles.

3. LE REGARD INSTITUTIONNALISTE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

La documentation sur le sujet réunit un nombre impressionnant d'études sur les approches institutionnalistes, dont les principales contributions ont été magistralement résumées par DiMaggio et Powell (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* ont diverses acceptions selon la perspective utilisée. C'est pourquoi nous allons d'abord préciser ces termes.

Rappelons avant tout que les acteurs se trouvent au centre de notre sujet de recherche, car ce sont eux qui construisent les relations de partenariat Nord-Sud dans un cadre de coopération internationale; c'est pourquoi notre définition de l'*institution* en tient compte. 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 permette 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 traiterons des 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, p. 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 pour comprendre les OCI et les ONG que nous étudions ici, car elles font partie de divers environnements institutionnels, aux plans local et international.

3.1. L'approche de DiMaggio et Powell

L'approche institutionnaliste avancée par DiMaggio et Powell, en 1991, 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, en l'occurrence le champ de la coopération internationale. Nous nous concentrerons donc 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.

3.1.1. *Le processus d'institutionnalisation*

DiMaggio et Powell (1991) privilégient la relation entre l'organisation et son environnement, soulignant ainsi des aspects de la réalité organisationnelle qui n'étaient pas nécessairement inclus dans les études précédentes. En effet, pour certains auteurs, l'institutionnalisation des organisations se basait sur l'influence étatique (Meyer et Rowan, 1977; Selznick, 1957). Meyer et Rowan ainsi que Selznick ont défini l'environnement institutionnel comme un noyau complexe de règles hiérarchisées et étatiques, rationalisées par les actions des professionnels de l'État et

des médias. De plus, pour ces auteurs, l'organisation était 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 qu'elles doivent adopter 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) élargit 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 formant une zone reconnue de vie institutionnelle, par exemple les fournisseurs, les clients, les agences régulatrices et les autres organisations productrices de produits et services similaires (DiMaggio et Powell, 1991). Ainsi liées verticalement *et* horizontalement, les organisations dessinent un environnement institutionnel où l'État possède 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 qu'il est conçu par DiMaggio et Powell (1991) 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.

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 à la fois par rapport aux ressources ou aux profits et 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, 1991). Ces trois forces contraignent l'action des organisations sans pour autant nuire à leurs possibilités d'expansion au sein de leur environnement (voir la figure 2.2 ci-contre).

Les forces coercitives font référence à la pression à la fois formelle et informelle, plus ou moins souple ou explicite, que certaines organisations exercent sur les autres, surtout sur celles qui se trouvent en position de dépendance par rapport aux premières. La coercition peut aussi être la pression socioculturelle eu égard à la façon dont une organisation doit fonctionner dans une société donnée, ou encore la réglementation relative 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.

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, afin 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 comme ayant plus de succès ou plus de légitimité.

Enfin, l'isomorphisme normatif représente l'influence des groupes de professionnels dans l'organisation. C'est le résultat de la professionnalisation des organisations; en ce sens 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 plan du contrôle de l'exercice des différentes professions et de l'autonomie professionnelle. C'est ainsi que les employés légitiment leur pratique professionnelle et institutionnalisent leur organisation.

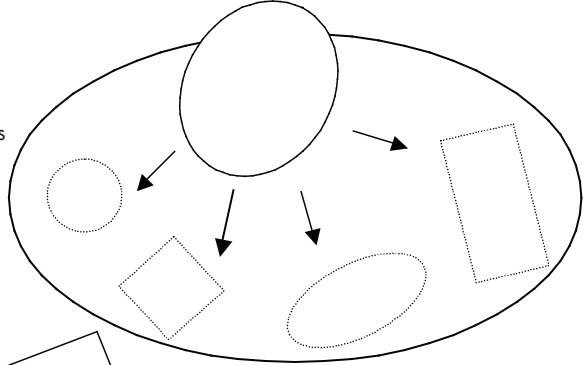
En tenant le champ organisationnel pour la principale source de l'institutionnalisation, DiMaggio et Powell (1991) conçoivent l'environnement institutionnel comme un ensemble de pressions et de prescriptions d'ordre étatique, industriel ou professionnel qui déterminent le comportement des organisations et de leurs relations; ainsi, l'isomorphisme

institutionnel implique, entre autres, que les organisations adoptent des règles, des normes de conduite afin d'atteindre le pouvoir et la légitimité dans leur champ.

FIGURE 2.2
L'isomorphisme institutionnel

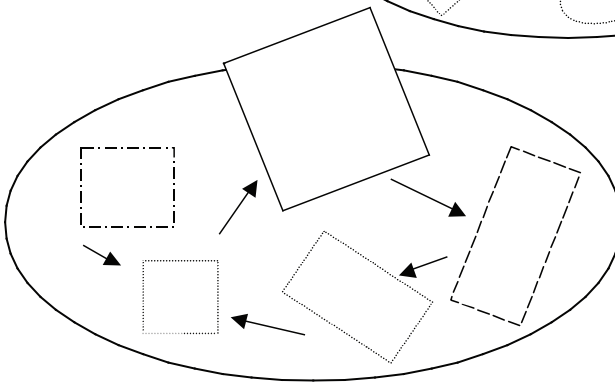
Forces coercitives

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, la persuasion ou l'invitation à la collusion.



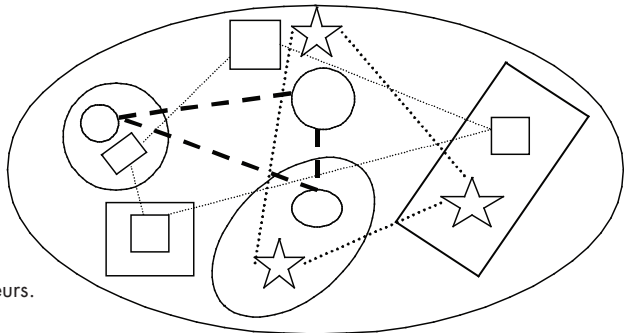
Forces mimétiques

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.



Contrairement à Selznick (1957) qui a personnalisé la source de l'institutionnalisation dans le leader, en lui accordant le rôle messianique d'institutionnaliser l'organisation, DiMaggio et Powell définissent l'institutionnalisation comme la réponse des organisations aux forces dans 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 de champ suppose l'existence d'un ensemble d'organisations qui constituent un champ institutionnel reconnu, où le processus d'institutionnalisation, tel qu'il est 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, 1991, p. 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, seulement celles qui détiennent le plus de pouvoir en termes de ressources, d'ancienneté ou d'autorité peuvent exercer des pressions et imposer leurs règles du jeu aux «nouveaux» membres du champ. En d'autres mots, les organisations ayant plus de pouvoir définissent leurs missions et leurs procédures, conformément à leur interprétation des institutions sociales, et mènent le changement dans leur champ à l'image de ces interprétations (DiMaggio et Powell, 1991, p. 49).

À notre avis, le processus d'institutionnalisation tel que le conçoivent DiMaggio et Powell présente deux types de problèmes. Premièrement, il amène les organisations à une relative homogénéisation au sein d'un champ. Deuxièmement, il peut devenir un obstacle majeur pour le changement institutionnel, c'est-à-dire au changement de règles, de normes et de comportements (Zucker, 1987; Mintzberg, 1982, 1990; Greenwood et Hinings, 1996; Beckett, 1999; Bloodgood et Morrow, 2000).

Certes, DiMaggio et Powell expliquent les schémas de coalition entre les organisations comme résultant d'un mécanisme de compensation pour réduire l'inégalité engendrée par les structures de domination au sein

d'un champ institutionnel. Toutefois, ils restent muets sur les rapports de pouvoir qui engendrent justement le processus d'institutionnalisation au sein des champs (Clegg, 1989; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000).

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; ainsi, 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 sont 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 à 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 – surtout 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 «tenus pour acquis» par les acteurs dans un champ, au même titre que les valeurs, les traditions et la culture d'une société (Hardy, 1994, p. 230; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000, p. 29).

À l'instar de Brunkhorst (1998), nous pensons que les rapports de pouvoir sont simplement conçus 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 ainsi dans l'ombre heuristique les antécédents et la mise en œuvre consciente de l'action (soit les mécanismes utilisés par les acteurs pour perpétuer ou contester les rapports de pouvoir).

Par ailleurs, l'approche de DiMaggio et Powell présente un autre problème : 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 au terme de notre analyse de la perspective de DiMaggio et Powell. Signalons que nous avons choisi cette théorie parce qu'elle se rapproche d'une logique constructiviste de l'institutionnalisation, où les organisations et leurs interactions structurent et délimitent leur zone de vie institutionnelle.

De plus, DiMaggio et Powell (1991) offrent le cadre théorique 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 typiquement associés à une économie de marché. Au contraire, leur concept de champs institutionnels permet d'étudier 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, comme nous l'avons déjà relevé, la conception du pouvoir et le rôle des acteurs, centraux dans cette étude, demeurent largement négligés. Néanmoins, divers auteurs se sont penchés sur l'analyse des relations interorganisationnelles 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.

3.2. Les nouvelles approches : Gray ; Phillips, Lawrence et Hardy

Comme nous l'avons mentionné plus haut, Gray (1989) a été l'une des premières chercheuses à souligner l'importance d'adopter une approche institutionnaliste pour analyser les 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 Philips, Lawrence et Hardy (2000).

D'entrée de jeu, Gray critique les institutionnalistes comme Selznick, (1957), Zucker (1987) et DiMaggio et Powell (1991) car, à son avis, ils privilégient l'analyse des sanctions des accords institutionnels au détriment du processus de négociation des nouvelles règles interorganisationnelles (Gray, 1989, p. 236). Or elle propose une analyse de la relation interorganisationnelle à partir de la théorie de l'ordre négocié, ce qui permet d'intégrer à son analyse le processus de désinstitutionnalisation et de réinstitutionnalisation des règles de la relation (Gray, 1989, p. 236).

Toutefois, en mettant l'accent sur le processus de négociation au sein d'une relation de collaboration, Gray sous-estime l'importance des rapports de pouvoir, n'en tenant compte qu'accessoirement. En effet, selon Gray, les rapports de pouvoir entre les acteurs font partie intrinsèque de la négociation, et ces rapports ont tendance à s'équilibrer grâce au processus d'apprentissage mutuel (Gray, 1989, p. 237 ; Gricar et Brown, 1981).

À notre sens, cette conception du pouvoir s'avère limitée et inadéquate pour saisir les rapports de pouvoir entre les acteurs et le rôle du pouvoir au moment de la négociation des nouvelles règles du jeu de la relation. Même si l'approche de Gray (1989) est nécessaire pour étudier la négociation au sein d'une relation interorganisationnelle de collaboration, elle présente l'inconvénient d'être centrée sur le « processus » de négociation et de négliger l'étude du « contenu » de la relation (Pasquero, 1991, p. 55). Par « contenu », nous entendons les enjeux sociaux, économiques ou politiques qui amènent 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 lacunes de ces approches à cet égard représentent une limitation importante

puisque «le contenu» de la collaboration fait justement référence aux rapports sociaux, lesquels sont insuffisamment considérés dans les analyses précédentes.

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

Parmi les apports importants de cette approche, on relève 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, p. 37).

C'est ainsi que l'on peut analyser la dialectique entre la relation interorganisationnelle et le champ institutionnel mais, surtout, 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.

Le pouvoir est conçu par Phillips *et al.* (2000) comme une ressource que les acteurs utilisent dans 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 émergentes 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, p. 37).

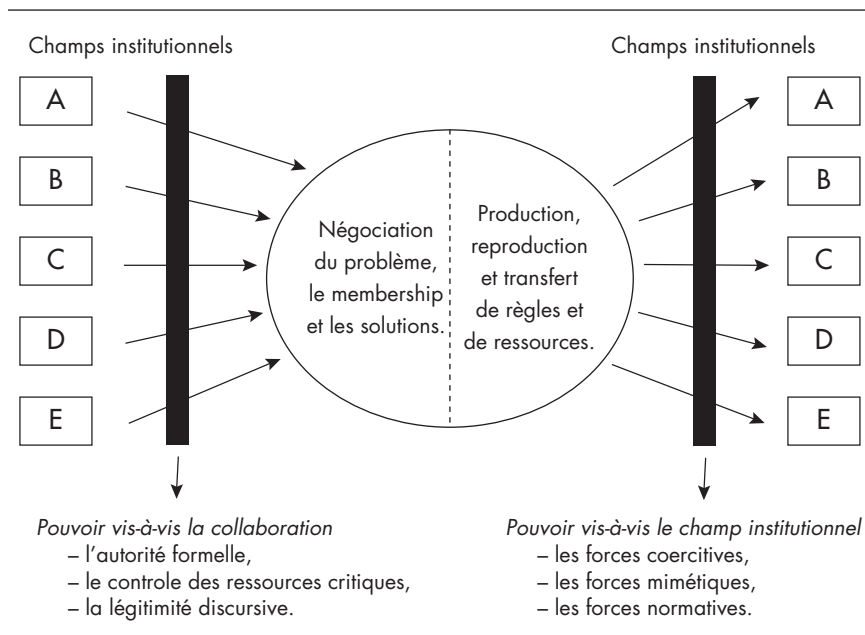
Ainsi, les acteurs peuvent utiliser jusqu'à trois types de pouvoir pour influencer la négociation et défendre leurs intérêts au sein de leur relation. Pour ce faire, Phillips *et al.* (2000) reconnaissent trois sources de pouvoir : le contrôle des ressources critiques, l'autorité formelle et la légitimité discursive. 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. L'autorité formelle est, quant à elle, 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, 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 des enjeux, soit au nom d'autrui (Hardy et Phillips, 1998, p. 219).

En outre, 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, p. 37).

Ainsi, le pouvoir, selon la théorie de Phillips *et al.* (2000), représente une ressource essentielle dont les acteurs se servent pour franchir 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



Source : Phillips, Lawrence et Hardy (2000, p. 30).

Nous pensons que cette perspective apporte plusieurs réponses aux questions négligées par les autres analyses que nous avons 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, suivant leur théorie, la collaboration constitue 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) aident 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. Par conséquent, 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 représente un cadre de référence non négligeable pour saisir notre sujet. Nous avons arrêté notre choix sur certains concepts afin de construire notre cadre théorique de référence que nous présentons dans la section suivante.

4. UN CADRE THÉORIQUE INÉDIT POUR L'ÉTUDE DES PARTENARIATS NORD-SUD

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

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 : 1) la place des acteurs au centre de la dynamique interorganisationnelle Nord-Sud ; 2) les rapports de pouvoir, qui constituent un concept incontournable dans notre analyse du processus de construction des relations Nord-Sud ; et 3) 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).

Premièrement, 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.*, p. 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 al.* proposent un modèle où les acteurs jouent un rôle central dans le

processus d'institutionnalisation puisqu'ils exercent leur pouvoir au sein de la relation, façonnent des règles institutionnelles, en reproduisent et en produisent de nouvelles au sein de leur relation, et, finalement, utilisent leur pouvoir pour influencer l'institutionnalisation de nouvelles règles dans leurs champs institutionnels. Nous retenons ce modèle comme cadre de référence, car 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, eu égard aux 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 dans 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 dans le cadre de cette étude.

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, p. 13). Pour notre part, nous soutenons qu'il existe un pouvoir déterminé dans une société et un autre type de pouvoir déterminé dans un sous-secteur de la société, mais qu'il existe aussi un troisième type de pouvoir : une ressource individuelle, déterminée par les capacités et les habiletés des individus.

Nous définissons donc le pouvoir déterminé dans la société comme un pouvoir *macrosocial*. Pris dans son sens large, cela traduit les rapports de pouvoir Nord-Sud qui déterminent l'inégalité de pouvoir entre les acteurs des relations que nous étudions ici. Nous définissons le pouvoir *mésosocial* comme le pouvoir déterminé dans un sous-secteur de la société ; il correspond au pouvoir que les acteurs héritent de leurs champs institutionnels particuliers et s'expriment 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*, est un pouvoir interpersonnel qui 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, p. 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 plan de la société. Selon nous, 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 assument 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 particulier de rapports de pouvoirs inégaux, chacun d'entre eux détient un pouvoir individuel représenté par son autonomie et sa stratégie propre pour atteindre les objectifs qu'il partage avec son interlocuteur (Crozier, 1963, p. 224).

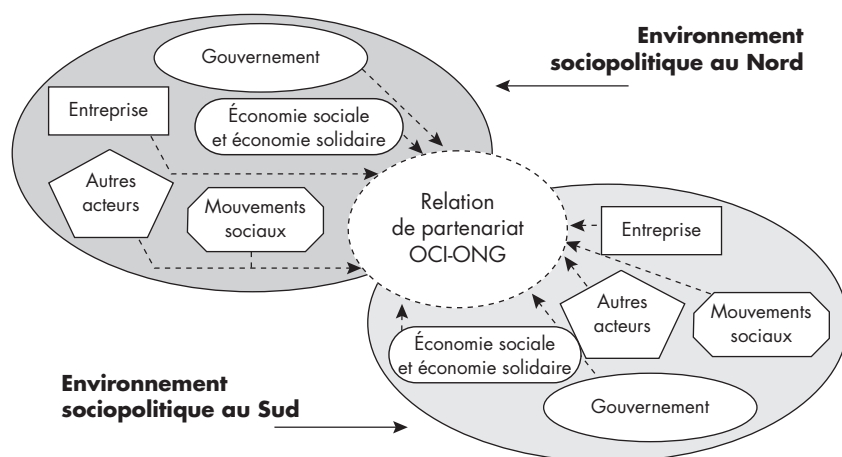
Jouissant d'une forme de pouvoir individuel, les acteurs dans une relation interorganisationnelle s'emploient à faire des concessions afin d'atteindre des objectifs communs, afin d'arriver à un compromis relativement satisfaisant pour les parties. Ce compromis n'élimine cependant pas les rapports de 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, p. 82), nous arguons que le compromis, tout en impliquant un rapport de force, se traduit par 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 plan microsocial défini mutuellement par les acteurs dans une relation de coopération internationale.

Finalement, la troisième composante de notre question de recherche, la contextualisation, exige de tenir compte de l'environnement sociopolitique des organisations lors de l'étude d'une relation interorganisationnelle dans un contexte Nord-Sud (voir la figure 2.4). Nous cherchons à conceptualiser le processus de construction des relations interorganisationnelles en considérant à la fois le contexte des organisations au Nord et au Sud et le contexte international Nord-Sud de la relation, et ce, parce que les acteurs de la coopération internationale établissent leurs relations Nord-Sud tout en gardant un lien d'appartenance avec 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

Contexte international Nord-Sud



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 les présentons succinctement dans le tableau ci-contre.

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

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

Ces concepts représentent une référence théorique qui nous servira pour expliquer et analyser nos données.

CONCLUSION

Les relations interorganisationnelles ont suscité beaucoup de recherches depuis les années 1960. Comme nous l'avons expliqué pour 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 des organisations ne convenaient pas pour l'analyse des relations interorganisationnelles. 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.

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 analysées, nous avons dégagé quelques concepts de base afin de construire un cadre théorique institutionnaliste et politique. Notre cadre théorique nous permettra ainsi, 1) de contextualiser l'analyse des relations interorganisationnelles dans l'environnement sociopolitique des organisations participantes, 2) d'inclure les acteurs au cœur du processus de construction des relations interorganisationnelles et 3) d'intégrer l'analyse du contenu des relations interorganisationnelles, c'est-à-dire l'analyse des rapports de pouvoir dans la dynamique interorganisationnelle.

QUELQUES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

Les organisations de terrain visitées et les personnes rencontrées

Les caractéristiques du sujet de cette étude 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 nous sommes penchée sur le choix de deux organisations en coopération internationale au Québec, puis finalement nous avons choisi leurs partenaires au Guatemala.

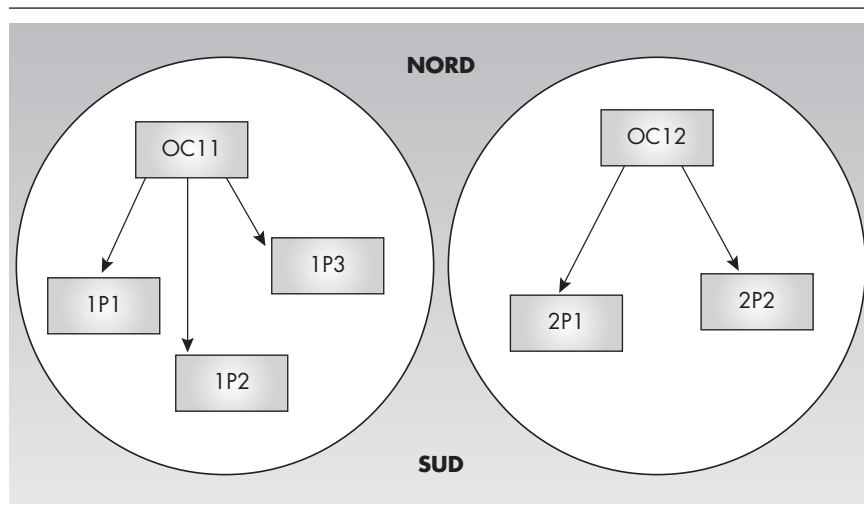
1. LES SITES DE LA RECHERCHE

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, Développement et Paix¹, issue de l'économie solidaire, et SOCODEVI², issue de l'économie sociale. Deuxièmement,

-
1. Il s'agit de l'Organisation canadienne catholique pour le développement et la paix (OCCDP), connue au Canada et au Québec simplement sous le nom de Développement et Paix.
 2. Il s'agit de la Société de coopération pour le développement international, elle aussi connue simplement sous la dénomination SOCODEVI.

au Sud, nous avons comparé cinq organisations non gouvernementales au Guatemala rattachées à l'une ou l'autre de ces deux OCI. Enfin, nous avons comparé deux types de relations de partenariat, celui de Développement et Paix et ses partenaires et celui de SOCODEVI et ses partenaires. Nous représentons les organisations et leurs relations dans la figure ci-dessous.

FIGURE 3.1
Les relations de partenariat sous étude



Nous décrivons ci-après les critères qui ont déterminé le choix des organisations et des répondants, tant au Nord qu'au Sud.

1.1. Les OCI 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 : d'une part, 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, d'autre part, 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 l'économie solidaire. Les critères de sélection qui nous ont aidée à relever 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 choisies, comme nous l'avons mentionné, sont Développement et Paix et SOCODEVI.

Développement et Paix 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, p. 1). Développement et Paix 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. À de rares exceptions près, Développement et Paix 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 Développement et Paix.

En deuxième lieu, Développement et Paix 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, Développement et Paix compte sur un personnel spécialisé pour chaque région du Sud³, personnel qui s'implique dans les activités

3. Dans le cas de l'Amérique latine, 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 assument leur gestion selon les axes de travail définis eu égard aux enjeux de chaque sous-région. De plus, ils travaillent étroitement avec

d'éducation en matière de développement et dans les réseaux de la société civile au Canada. En effet, Développement et Paix s'est alliée aux groupes et aux coalitions pour le changement social, tant au Nord qu'au Sud, afin d'améliorer la situation des femmes, des travailleurs, des jeunes et de l'environnement. Développement et Paix 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, Développement et Paix se situe clairement dans le secteur de l'économie solidaire⁴, car l'œuvre de cette OCI s'inscrit à la marge de la société civile et de l'État, c'est-à-dire entre l'aide humanitaire et l'appui aux programmes de développement sociopolitique 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, Développement et Paix 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 SOCODEVI. Parmi les OCI québécoises, SOCODEVI est une « institution de coopération internationale (ICI) » car elle est une « organisation associative spécialisée », selon les termes de l'ACDI. SOCODEVI partage 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 particulièrement 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.

SOCODEVI a été créée en 1985 par des institutions issues du mouvement coopératif et mutualiste du Québec. Aujourd'hui, SOCODEVI 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,

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.

4. Dans le premier chapitre, sections 2.2 et 2.3, nous montrons comment l'approche de l'économie solidaire explique les actions de Développement et de ses partenaires et comment l'approche d'économie sociale définit les actions de SOCODEVI et ses partenaires.

des services funéraires, des services en milieu scolaire, etc. Cette OCI appuie de nombreux programmes en Amérique latine, y compris en Amérique centrale, depuis plus de quinze ans.

SOCODEVI fait indubitablement partie du secteur de l'économie sociale puisqu'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 SOCODEVI 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.

SOCODEVI 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 plan international, SOCODEVI 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 en particulier et de l'économie sociale en général. Enfin, SOCODEVI 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 militants⁵ au Québec et au Canada, dans le giron de l'Église catholique canadienne. Nous résumons les caractéristiques des deux OCI retenues dans le tableau 3.1 ci-après.

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

TABLEAU 3.1
Caractéristiques des organisations du Nord

	Critères de sélection	Développement et Paix et l'économie solidaire	SOCODEVI et 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 grâce à la coopération.
Caractéristiques distinctes	<i>Membership</i>	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 <i>membership</i>.

Ces deux OCI ont une expérience d'au moins dix 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, elles 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'action de Développement et Paix est vouée au développement sociopolitique et celle de SOCODEVI est centrée sur le développement socioéconomique, il reste que toutes deux appuient le développement coopératif à deux niveaux. D'une part, Développement et Paix 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

Développement et Paix appuie indirectement et parfois directement le développement coopératif à un stade embryonnaire. SOCODEVI, pour sa part, encourage le développement coopératif au plan du renforcement institutionnel et organisationnel des fédérations et des confédérations coopératives d'un pays donné. De plus, SOCODEVI finance le développement coopératif à la base par le biais des programmes qu'elle met en œuvre directement sur le terrain.

Enfin, il convient de mentionner 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 considérablement aidée 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 nous accordant du temps pour les entretiens et en nous aidant à diverses étapes de la recherche, notamment pour consulter des documents organisationnels (rapports, projets, documents d'analyse, etc.), et pour choisir des partenaires guatémaltèques intéressés à la présente recherche.

1.2. Les ONG au Guatemala

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 socioéconomiques, à la réhabilitation de la démocratie et à la reconstruction de l'État dans un contexte de mondialisation. Ainsi, l'analyse des relations interorganisationnelles Nord-Sud dans cette région nous permettra non seulement de retracer 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, tant au plan des traditions culturelles et organisationnelles que de la langue. Il va sans dire que cela a grandement facilité notre accès à l'information sur le terrain.

Parmi les sept pays de l'Amérique centrale, nous avons le choix entre le Guatemala, le Nicaragua et le Salvador, où les OCI appuient des programmes de développement. Nous avons choisi 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, à la suite de 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 du 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 naturels⁶. Dans ce contexte, les organisations locales ont été substantiellement affectées puisqu'elles ont dû 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, 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 trouver réponse à nos questions de recherche, notamment à celle concernant 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 Développement et Paix et de SOCODEVI. Les critères de sélection étaient les trois suivants: *a)* les partenaires dont les projets sont plus représentatifs des interventions de l'OCI dans la région et particulièrement au Guatemala, *b)* l'ancienneté des relations avec ces partenaires et *c)* la localisation géographique des organisations partenaires. De plus, nous avons choisi l'anonymat des organisations guatémaltèques, afin de protéger

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

leur travail ainsi que l'intégrité de leur personnel et des communautés bénéficiaires, qui peuvent souffrir des conséquences d'un contexte qui demeure malgré tout politiquement conflictuel.

Dans le cas de Développement et Paix, nous avons choisi trois organisations partenaires: 1P1 dans la région nord-ouest, 1P2 dans la région sud-est et la 1P3 qui travaille au plan national. Les caractéristiques de ces organisations sont présentées dans le tableau 3.2.

TABLEAU 3.2
Les organisations partenaires de Développement et Paix au Guatemala*

Organisation partenaire	Type de groupe	Objectifs/ programmes de l'organisation	Population touchée	Rayonnement
1P1 Financée par Développement et Paix depuis 1994.	Fondation de formation et d'accompagnement.	– Éducation civique. – Appui à la participation et à l'auto-nomisation locale.	Communautés autochtones.	Alta Verapaz (Nord-ouest du pays).
1P2 Financée par Développement et Paix depuis 1995.	Service de formation et d'accompagnement des groupes de base.	– Renforcement des organisations locales. – Formation technique. – Accompagne-ment des projets communautaires.	Communautés rurales.	Pacifique Sud (zone côtière).
1P3 Financée par Développement et Paix 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.

* Développement et Paix 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.

Dans le cas de SOCODEVI, 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 mentionnés plus haut, nous avons choisi deux organisations partenaires de SOCODEVI. Il s'agit de 2P1 et de 2P2, deux fédérations coopératives guatémaltèques dans le secteur de l'agriculture qui sont partenaires de SOCODEVI depuis environ quinze ans. Les caractéristiques de ces ONG sont présentées dans le tableau 3.3.

TABLEAU 3.3
Les organisations partenaires de SOCODEVI au Guatemala

Organisation partenaire	Type de groupe	Objectifs/ programmes de l'organisation	Population touchée	Rayonnement
2P1 Financée par SOCODEVI 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 SOCODEVI 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).

2. LES PERSONNES RENCONTRÉES

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 tests, 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 au sein de chaque ONG en fonction de leur relation avec les bailleurs de fonds de leur organisation et, plus particulièrement, en fonction de leur participation à l'élaboration et à la négociation des projets avec ces bailleurs de fonds.

2.1. Les rencontres dans les OCI

Au Québec, nous avons rencontré cinq représentants de Développement et Paix, 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 SOCODEVI 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.

Signalons que SOCODEVI 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 SOCODEVI au Guatemala concerne principalement la proposition, la gestion et le suivi des programmes exécutés par SOCODEVI, il assure aussi l'importante liaison entre les organisations partenaires et son personnel au Québec. Au total, nous avons rencontré huit représentants de SOCODEVI.

2.2. Les rencontres dans les ONG

Au Guatemala, nous avons rencontré au total onze personnes réparties dans trois organisations partenaires de Développement et Paix et dans deux organisations partenaires de SOCODEVI. 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 seulement rencontré 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 Développement et Paix au Guatemala.

En ce qui a trait à la 2P1 et à la 2P2 (partenaires de SOCODEVI), 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 centraméricains où ils représentent leurs fédérations. Nous les avons seulement croisés très brièvement pour expliquer les objectifs de notre visite mais, malgré des efforts de part et d'autre pour fixer un rendez-vous, leur horaire très chargé nous a empêchée d'effectuer des entretiens de manière formelle.

Cela 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 SOCODEVI. Dans le cas de la 2P2, nous avons rencontré les deux directeurs des départements directement impliqués dans les projets financés par SOCODEVI, 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.

Eu égard 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, car cela 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-dessus⁷. 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 basée sur les 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 centraméricains. Il rend compte de ses responsabilités

7. La taille moyenne des ONG partenaires de Développement et Paix est de cinq employés, tandis que, dans le cas des fédérations partenaires de SOCODEVI, on parle d'environ quinze employés permanents. Le personnel sur le terrain varie selon le financement des projets comme nous le verrons dans les chapitres suivants.

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 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. Ajoutons que, dans le cas des relations entre la 2P1, la 2P2 et SOCODEVI, 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 au Guatemala que nous avons utilisés dans la présentation des données au chapitre 5. Étant hispanophone, nous étions en mesure d'effectuer une traduction respectueuse des nuances de représentations des acteurs du Sud dans leur contexte particulier et de tenir compte du langage particulier utilisé par les répondants.

Ainsi, nous avons rencontré un total de vingt-quatre personnes : cinq directeurs généraux ou coordonnateurs, douze cadres (directeurs ou coordonnateurs de départements) et sept chargés de programmes. Dans le tableau 3.4, nous présentons la classification des répondants selon leur appartenance aux différentes organisations au Nord et au Sud. Dans le tableau 3.5, nous présentons les caractéristiques sociodémographiques des répondants.

TABLEAU 3.4
Les rencontres par organisation, au Nord et au Sud

Pays	Organisation de notre étude	Nombre de directeurs généraux (ou équivalents) rencontrés	Nombre de cadres rencontrés (directeurs ou coordonnateurs de départements, de régions, etc.)	Nombre de chargés de programmes rencontrés	Nombre d'entrevues réalisées
Québec	Développement et Paix	1	3	1	5
	SOCODEVI	1	3	1	5
	Bureau de SOCODEVI au Guatemala		2	1	3
Guatemala	Partenaires de Développement et Paix:	1			
	1P1	1	1	1	
	1P2			1	6
	1P3				
	Partenaires de SOCODEVI:				
	2P1		1	1	
	2P2		2	1	5
Total des entrevues réalisées		5	12	7	24

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

TABLEAU 3.5
Les caractéristiques sociodémographiques des répondants

		Dévelop- pement et Paix	1P1	1P2	1P3	SOCO- DEVI	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 1 ^{er} cycle							2
	Universitaire 2 ^e cycle	3	2	1		8		
	Universitaire 3 ^e cycle	2						

Après avoir présenté notre corpus de données, nous décrirons 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 rédigé 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, p. 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 la capacité de réaliser l'acrobatie scientifique que demande ce type d'analyse.

L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE DES ORGANISATIONS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE

Nous traiterons ici de la configuration de l'environnement sociopolitique des acteurs de la coopération internationale au Nord. Nous tenterons de répondre aux questions suivantes : **Quels sont les acteurs qui influencent les OCI¹ ? Quel est le type d'influence exercé par ces acteurs ?**

Nous présenterons d'abord les acteurs qui évoluent dans l'environnement sociopolitique des OCI et ensuite le rôle des OCI eu égard à ces acteurs. En troisième lieu, nous analyserons l'influence qu'exercent ces acteurs, en portant une attention particulière aux rapports de pouvoir dans cet environnement sociopolitique. Pour conclure, en nous basant sur l'expérience de ces acteurs, nous tenterons de donner une réponse aux questions qui guident ce chapitre.

1. Nous rappelons les lecteurs que nous utilisons l'acronyme OCI pour désigner les organisations de coopération internationale.

1. LES ACTEURS ET LES OCI

Dans l'environnement sociopolitique du Nord, deux acteurs ont une influence déterminante sur les relations de partenariat des OCI avec les pays du Sud. Il s'agit de l'**Agence canadienne de développement international (ACDI)** et des membres 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 couvre 40% du budget de Développement et Paix et presque 70% de celui de SOCODEVI². 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 concentrée sur l'ACDI car cette agence constitue la principale source de financement des programmes de développement de SOCODEVI 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 établit 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 relativement au respect et à la mise en pratique de ses politiques.

Le deuxième acteur de l'environnement sociopolitique que nous avons relevé a été le *membership* des OCI. Les membres représentent à la fois l'ancrage des OCI de notre étude 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 Développement et Paix et d'heures-conseil offertes aux partenaires du Sud, dans le cas de SOCODEVI. Les membres, comme l'ACDI, constituent 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,

2. Rapports annuels 1999-2000 et 2000-2001 des deux OCI.

sont redevables tant à l'ACDI qu'à leurs membres. Par conséquent, 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.

2. LA RELATION DES OCI AVEC L'ACDI

La relation entre les OCI de notre étude et l'ACDI peut d'abord s'expliquer par les modes de financement de l'ACDI (c'est-à-dire le Fonds de programmes et les Fonds bilatéraux et non sollicités). Une telle relation implique un rapport de pouvoir qui est exercé par l'ACDI sur les OCI, notamment par les politiques de développement, et qui provoque une réponse de la part des OCI à l'ACDI.

La relation OCI-ACDI dépend largement du type de financement que les OCI obtiennent de l'ACDI, s'il est issu du Fonds de programmes ou des Fonds bilatéraux et non sollicités. Comme nous le verrons dans les sections suivantes, les programmes guatémaltèques sont financés par ces deux sources de financement dans le cas de SOCODEVI, tandis que Développement et Paix privilégie un seul type de financement pour ses programmes au Guatemala : celui du Fonds de programmes. Nous examinerons dans les pages qui suivent la relation de Développement et Paix et SOCODEVI avec l'ACDI.

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.

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

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 grâce au Fonds de programmes que les OCI réussissent à financer leurs programmes réguliers, souvent nommés «nos propres projets». Dans le cas de Développement et Paix, ces projets représentent un appui global aux activités des partenaires du Sud³.

Dans le cas de SOCODEVI, ces programmes réguliers se traduisent généralement par un échange de savoirs et de savoir-faire⁴. 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 pour la définition, la gestion et l'exécution des projets. De plus, une telle flexibilité permet aux deux OCI d'intégrer des objectifs définis conjointement avec leurs partenaires du Sud. Ainsi, le financement du Fonds de programmes donne aux OCI la latitude nécessaire pour respecter à la fois leur mission et leurs engagements avec leurs partenaires.

Le troisième type de financement de l'ACDI provient des Fonds bilatéraux. Il s'agit de programmes définis par les fonctionnaires de l'ACDI selon les engagements politico-économiques du Canada avec les

3. Dans le cas de Développement et Paix, les programmes de développement au Guatemala sont financés grâce au Fonds de programmes. Le montant moyen par projet s'élève 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 DetP 2002-07-10).

4. Dans le cas de SOCODEVI, les programmes réguliers au Guatemala, aussi financés par le Fonds de programmes, requièrent 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 SOCODEVI).

différents pays du Sud et les stratégies de coopération et de développement établies par le gouvernement canadien pour une région ou un pays. Les exigences et les conditions d'exécution, très particulières, sont traduites dans les aspects fondamentaux du contrat d'exécution. Ainsi, les OCI se trouvent en concurrence avec d'autres OCI mais aussi avec des entreprises privées, des universités et des consortiums 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'offres de l'ACDI dépend de la possibilité de coupler leurs objectifs – et ceux de leurs partenaires – aux objectifs définis par l'ACDI.

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 élaborés 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 le sont par les OCI conjointement avec leurs partenaires sur le terrain.

Les exigences et les bénéfices des programmes bilatéraux et des non sollicités dépassent largement les programmes réguliers des OCI tant au plan des objectifs que de l'envergure budgétaire. En effet, ces programmes représentent premièrement un financement qui peut aller de un demi-million à une quinzaine de millions de dollars. Deuxièmement, ils requièrent une implication importante 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 demandent 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. Depuis sa fondation, Développement et Paix a mis sur pied cinq programmes bilatéraux, principalement en Afrique et en Asie de l'Est. Toutefois, si l'on en croit l'expérience de Développement et Paix, 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... eh bien, je pense qu'on serait mort depuis longtemps, tu sais! (OCI1Chp, 4: 61)⁵.

SOCODEVI, 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, SOCODEVI 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)⁶. En plus de ces expériences au Guatemala, SOCODEVI 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 suivant le type de financement recherché. Comme nous le verrons par la suite, chacune de ces relations affecte de façon particulière la gestion des programmes par les OCI et, par conséquent, la gestion de leurs relations avec leurs partenaires du Sud.

5. Les citations ont été tirées de la transcription de nos entretiens avec les répondants des OCI et des ONG. Chaque citation utilisée dans cet ouvrage a été codée afin de respecter notre engagement à la confidentialité et protéger ainsi l'anonymat de nos répondants.

6. Il s'agit justement de deux partenaires guatémaltèques choisis dans le cadre de cette thèse.

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.

Selon l'expérience des répondants, les exigences de l'ACDI se traduisent par une prise de décisions hiérarchique et 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 général⁷, l'agence exige des OCI la même transparence et la même imputabilité auxquelles elle est elle-même soumise.

Même si les répondants sont d'accord avec les contrôles de l'ACDI et la transparence par rapport aux fonds publics, il reste que, dans le cadre du financement des Fonds bilatéraux, les exigences d'imputabilité deviennent un poids administratif lourd. De plus, il convient de mentionner que les Fonds bilatéraux sont de plus en plus utilisés comme modes de financement pour les programmes de développement des OCI, surtout que le soutien offert par le Fonds de programmes a tendance à demeurer au même niveau, voire à diminuer. Dans ce contexte, la bureaucratie et la hiérarchie de l'ACDI se font principalement sentir 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.

Le pouvoir de l'ACDI s'exerce également 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

7. L'ACDI est soumise aux contrôles du vérificateur général depuis le milieu des années 1990.

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 n'affectent pas seulement la gestion des programmes, mais aussi sur celle des partenaires des OCI dans les pays du Sud, qui doivent fournir de plus en plus de renseignements.

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 pouvoir de l'ACDI. Examinons les conséquences du pouvoir exercé par l'ACDI sur les OCI.

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

La perte de pouvoir des OCI est particulièrement notable dans le cas des programmes bilatéraux. En effet, elles deviennent alors de simples exécutantes de programmes définis en fonction des objectifs politiques de l'ACDI, ce qui les oblige souvent à reléguer au second plan leurs propres objectifs et ceux de leurs partenaires :

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.

Même si la lourdeur administrative de l'ACDI se fait surtout sentir dans le cadre des programmes bilatéraux et non sollicités, il n'en demeure pas moins que ces programmes ont permis à SOCODEVI d'acquérir des connaissances organisationnelles cruciales. Selon les répondants de SOCODEVI, la recherche de partenaires au Nord, notamment auprès d'autres OCI ou d'entreprises privées, offre d'importantes occasions d'apprentissage organisationnel, tant au plan de la conception qu'à celui de l'exécution des programmes.

Ainsi, les conséquences de l'exercice du pouvoir de l'ACDI peuvent être positives au regard 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.

2.4. La réponse des OCI à l'ACDI

La réponse des OCI à 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.

L'imputabilité des OCI à l'égard de l'ACDI se traduit par leur engagement 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 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 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, enclenchant 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, Développement et Paix et SOCODEVI ont d'abord adapté la politique à leurs approches et à leurs perspectives de développement. Par la suite, elles ont proposé à leurs partenaires d'intégrer cette approche par résultats à la gestion des projets.

L'imputabilité devient ainsi la principale réponse offerte par les OCI à l'ACDI. Elle repose, d'une part, sur leur capacité et sur leur volonté 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, elle est reliée à leur capacité à engager leurs partenaires du Sud dans un processus de réflexion et d'adoption de ces politiques; de cette manière ils respectent les exigences à la fois des OCI et de l'ACDI.

Toutefois, l'ACDI fait preuve de souplesse en acceptant que chaque OCI adapte les politiques à ses propres particularités et les OCI adoptent la même attitude avec leurs partenaires; ainsi l'adoption et la mise en œuvre des politiques de développement chez les partenaires tiennent compte non seulement de leur contexte particulier, mais aussi de la relation de partenariat qu'ils construisent:

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[...] 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 [...] 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 jouent un rôle d'intermédiaires entre l'ACDI et les partenaires du Sud pour ce qui est du financement et de 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 à ce que le financement contribue au développement des populations ciblées sur le terrain, mais 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.

L'un des derniers points caractérisant la relation entre les OCI et l'ACDI concerne 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.

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 aux OCI d'équilibrer leur position par rapport à l'exercice du pouvoir de cette agence.

Conclusion

La relation OCI-ACDI reflète des rapports de pouvoir typiques entre un bailleur de fonds et ses organismes subventionnaires. L'ACDI se dote de mécanismes de contrôle permettant d'exiger une gestion transparente et imputable eu égard à l'utilisation des fonds publics ainsi que le respect de ses politiques de développement. Cependant, selon les OCI rencontrées, même si on y est d'accord avec le principe de l'imputabilité, les mécanismes de contrôle peuvent néanmoins être de lourds fardeaux à porter, particulièrement dans le cadre des programmes bilatéraux.

Jusqu'ici, l'expérience des répondants concorde avec le discours de ceux et celles qui critiquent la coopération internationale, la tenant pour une autre façon qu'a le Nord d'exercer son pouvoir sur le Sud, puisque l'ACDI, le bailleur de fonds gouvernemental, est un acteur dans une position dominante par rapport aux OCI. Cependant, 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 concernant l'adaptation des politiques et le développement d'outils appropriés au travail des OCI et de leurs partenaires. En outre, la souplesse de l'ACDI offre aux OCI de se donner la marge de manœuvre dont elles ont besoin pour accroître la 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 bien ancrés dans la société canadienne. Examinons les caractéristiques du *membership* des OCI.

3. LES MEMBRES DES OCI

Nous avons constaté que les répondants de chacune des OCI caractérisent le *membership* d'une façon unique et très différente qui justifie une présentation en deux temps. En premier lieu, les membres de Développement et Paix qui forment un réseau pancanadien de militants pour la justice sociale, et, en second lieu, le *membership* de SOCODEVI qui est composé d'une quinzaine d'institutions coopératives québécoises.

3.1. Les membres de Développement et Paix

Développement et Paix 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 cet organisme. Ainsi, 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* constitue en outre une source de revenus pour Développement et Paix. En effet, durant la campagne de financement, les membres font des dons et participent à la collecte de fonds auprès

de la population canadienne. Ensemble, les membres et les donateurs offrent à Développement et Paix 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 Développement et Paix.

La relation entre Développement et Paix et ses membres peut être expliqué à partir de l'ancrage de cette OCI dans l'Église catholique et du rôle des membres en tant que donateurs. Il existe aussi une relation de pouvoir des membres sur Développement et Paix, et en revanche, cette dernière répond aux exigences de ses membres. Enfin, nous examinerons aussi l'influence des membres sur la relation entre Développement et Paix et l'ACDI.

3.1.1. Les caractéristiques des membres de Développement et Paix

Développement et Paix est l'organisme officiel de l'Église catholique canadienne. Fondée en 1967 par la Conférence des évêques catholiques du Canada (CECC), cette organisation compte aujourd'hui sur un *membership* pancanadien composé de militants, laïcs et issus du clergé, qui ont adhéré à la cause de la justice sociale. C'est la participation aux activités d'éducation en matière de développement et aux instances décisionnelles de Développement et Paix qui confère à un individu le statut de membre de l'organisation.

L'implication des membres comme bénévoles au sein de Développement et Paix est aussi importante afin de joindre le plus grand nombre possible de Canadiens durant la campagne d'éducation et de sensibilisation. En outre, le *membership* est composé de ceux et celles qui contribuent au financement des programmes de développement de Développement et Paix dans les pays du Sud. En effet, Développement et Paix peut compter sur un large groupe de «donateurs» qui souscrivent à la campagne de financement.

Les donateurs procurent à Développement et Paix environ 60% de son budget⁸, ce qui, rappelons-le, représente une autonomie financière plutôt rare parmi les OCI canadiennes.

8. Rapports finaux 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003.

3.1.2. *Le pouvoir des membres sur Développement et Paix*

Les membres exercent d'abord une influence sur le paradigme du développement de Développement et Paix, le mot «paradigme» représentant aussi bien 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 par l'appui des actions entreprises par les peuples du Sud pour prendre en main leur destin. Pour ce faire, Développement et Paix privilégie une approche de développement qui respecte les perspectives et les priorités des populations locales dans les pays du Sud. Au Nord, Développement et Paix organise des activités de justice sociale, voire des campagnes pancanadiennes de sensibilisation aux questions liées au développement et aux relations Nord-Sud.

Les membres de Développement et Paix forment un réseau pancanadien qui promeut la justice sociale, qui prend position en faveur des populations du Sud – une attitude qui peut parfois aller à l'encontre des 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 [...] Ce n'était pas seulement de dire au Canada: «Vous vous trompez en quittant [ce] 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 Développement et Paix. C'est ainsi que Développement et Paix traduit dans ces actions la vision et l'influence de ses membres, mais cette organisation joue des rôles tout aussi importants auprès de son réseau de membres.

3.1.3. *Les réponses de Développement et Paix à ses membres*

Les activités menées dans le cadre du programme d'éducation au développement constituent l'une des réponses de Développement et Paix à ses membres. Étroitement liées à l'éducation au développement, les campagnes de collecte de fonds sont organisées, elles aussi, dans le cadre

d'un programme d'éducation. La troisième réponse consiste en l'imputabilité de Développement et Paix à l'égard 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 Développement et Paix. Enfin, le réseautage, voire la participation aux réseaux de justice sociale et de solidarité internationale au Canada et ailleurs, constitue la quatrième réponse de Développement et Paix aux demandes de ses membres.

Selon sa mission, le soutien aux partenaires des pays du Sud est aussi important que l'éducation au développement offerte à ses membres et aux Canadiens en général. Le volet éducatif de Développement et Paix encadre même les campagnes de financement. L'éducation constitue en fait la base de la mobilisation des membres autour d'une activité de justice sociale ou autour de la collecte de fonds visant à financer les programmes des pays du Sud.

Le troisième type de réponse de Développement et Paix aux demandes de ses membres est l'imputabilité. Tout en s'assurant qu'ils prennent part aux instances décisionnelles au sein de sa structure de gouvernance, elle veille à la transparence de sa gestion :

[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).

Développement et Paix s'est aussi donné une structure de gouvernance pancanadienne, où les membres sont impliqués à tous les niveaux. En effet, les membres se regroupent au plan local, participent aux sessions d'éducation au développement et travaillent bénévolement à la promotion des objectifs et des programmes de Développement et Paix 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 Développement et Paix. Le conseil national assure la gestion des affaires de l'organisme et choisit les membres du comité exécutif.

De plus, avec le personnel de Développement et Paix 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 Développement et Paix 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, tout en faisant partie des différents comités de Développement et Paix.

Finalement, le réseautage, qui constitue le quatrième type de réponse de Développement et Paix 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 Développement et Paix participent-ils à différents réseaux mais ils partagent aussi cette vision avec les partenaires du Sud. En tant qu'acteur social, Développement et Paix fait partie de multiples réseaux québécois, canadiens et internationaux, où elle participe avec ses partenaires du Sud.

À la base de l'activité politique et du réseautage, on trouve le souci des membres d'assurer une autonomie financière à Développement et Paix qui lui permettra d'agir indépendamment de l'ACDI, surtout en ce qui a trait aux plaidoyers pour la justice sociale auprès des instances gouvernementales et à ses prises de position vis-à-vis du gouvernement canadien.

3.1.4. L'influence des membres sur la relation Développement et Paix-ACDI

Les membres et la CECC, par l'entremise de ses représentants, défendent jalousement l'autonomie financière de Développement et Paix. 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 notamment dans le cadre de ces programmes que l'ACDI montre une ingérence importante. Par ailleurs, en assurant à Développement et Paix une source de revenus privés atteignant près de 60% de son budget, les membres empêchent l'ACDI d'exercer un contrôle sur les objectifs et les activités éducatives et de développement de Développement et Paix. Notons que cette autonomie financière est essentielle à l'autonomie politique de Développement et Paix :

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).

En somme, l'influence des membres sur la relation entre Développement et Paix et l'ACDI se reflète principalement dans leurs efforts pour rendre et maintenir une OCI autonome par rapport à l'ACDI; autonome au plan du financement mais aussi au plan du contenu de ses programmes d'éducation et de développement.

Conclusion

Nous avons vu que les membres exercent clairement un pouvoir au plan de la définition du paradigme de Développement et Paix, lequel s'inspire des principes de l'option préférentielle pour les pauvres. Cette OCI répond aux membres de deux manières : implicitement, en les intégrant à la structure de gouvernance de l'organisation, et explicitement, en organisant des activités d'éducation au développement et de mobilisation pour la justice sociale, et en participant aux réseaux nationaux et internationaux de solidarité internationale. Finalement, les membres de Développement et Paix représentent un levier financier et idéologique qui aide à équilibrer le rapport de pouvoir entre Développement et Paix et l'ACDI

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

3.2. Les membres de SOCODEVI

SOCODEVI a été créée en 1985 par des institutions du mouvement coopératif et mutualiste du Québec. L'organisme 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.

Le *membership* représente le pilier idéologique de SOCODEVI, car les membres sont le point de référence relativement aux principes coopératifs et à leur mise en œuvre. En effet, la mission de SOCODEVI

viser la prise en charge des populations par elles-mêmes et le développement des pays du Sud, grâce au soutien apporté aux coopératives, aux fédérations coopératives et à d'autres formes d'entreprises associatives.

Le *membership* est aussi une source privilégiée de *savoir-être* et de savoir-faire en matière de coopération. En effet, les institutions membres soutiennent les activités de SOCODEVI, 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 organisées par SOCODEVI. C'est ainsi que SOCODEVI favorise la compréhension des enjeux du développement durable au sein des institutions membres.

La relation entre les membres et SOCODEVI repose principalement sur l'adhésion aux valeurs et principes coopératifs et se traduit par le pouvoir exercé par les membres sur SOCODEVI lequel est étroitement lié au paradigme du développement. La relation peut aussi être expliquée par les réponses de SOCODEVI aux exigences des membres, par exemple l'éducation au développement, le réseautage et les projets d'insertion dans le marché. Enfin, il importe de souligner l'influence des membres sur la relation entre SOCODEVI et l'ACDI.

3.2.1. *Les caractéristiques des membres de SOCODEVI*

Premier constat, SOCODEVI 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 confèrent un caractère particulier à SOCODEVI depuis sa création à aujourd'hui car la coopération, en plus de guider l'action de SOCODEVI dans les pays du Sud, constitue l'ancrage de cet organisme dans l'un des mouvements sociaux les plus importants au Québec.

Les institutions membres veillent à ce que les principes coopératifs se trouvent au cœur de SOCODEVI. En effet, la spécificité coopérative de SOCODEVI se traduit par des actions de développement qui tiennent compte de deux aspects fondamentaux d'une coopérative : l'aspect

entreprise et l'aspect association. C'est donc la prise en compte de 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 SOCODEVI et les principes des membres institutionnels :

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 SOCODEVI dans les pays du Sud.

3.2.2. Le pouvoir des membres sur SOCODEVI

Le pouvoir des membres se manifeste d'abord au plan du paradigme du développement, lequel se reflète dans l'assistance technique et dans une approche de gestion itérative de projets.

Le paradigme du développement représente la mission et la mise en œuvre de cette mission sur le terrain. Même si le personnel de SOCODEVI connaît les relations Nord-Sud, la relation avec les bailleurs de fonds, la gestion de projets, etc., ce sont les institutions membres qui assurent et maintiennent les valeurs et les principes coopératifs au sein des actions de SOCODEVI dans les pays du Sud.

Intrinsèquement lié à cette mission, le programme d'assistance technique est le véhicule par lequel SOCODEVI met en pratique sa mission. Ce programme constitue une autre source de pouvoir des membres sur SOCODEVI. Bien que les membres institutionnels siègent au conseil d'administration de SOCODEVI et aux comités de sélection de projets, il reste que leur engagement le plus important concerne les programmes de développement. Les membres agissent directement auprès des partenaires du Sud en tant qu'experts-conseils, ayant ainsi la responsabilité – et le pouvoir – d'assurer l'échange et le partage du savoir-faire en matière technique et en matière de coopération.

De plus, s'inspirant des expériences de développement vécues par les institutions membres au Québec, SOCODEVI développe une approche de gestion de projets *itérative*, qui s'appuie sur 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 souple qui permet d'adapter les activités selon le contexte dans lequel se développe un programme.

Ainsi définie, l'approche itérative est à l'opposé de la gestion par résultats de l'ACDI, qui est une approche centrée essentiellement sur les résultats d'un projet sans tenir compte nécessairement ni du contenu ni du processus d'apprentissage; une telle approche est donc plus susceptible de reproduire une relation hiérarchique. Or la logique sous-jacente de l'approche itérative, héritée des valeurs des institutions membres, permet l'entraide et l'intercoopération.

3.2.3. *Les réponses de SOCODEVI à ses membres*

SOCODEVI répond aux demandes de ses membres de trois façons : par l'éducation au développement, par le réseautage auprès des instances coopératives et de l'économie sociale et, enfin, par les initiatives d'insertion dans le marché.

Le programme d'éducation au développement de SOCODEVI offre des séances d'information où SOCODEVI explique sa mission, ses objectifs et ses réalisations aux coopérateurs dans les institutions membres. Il comprend également des activités spéciales lors desquelles les institutions membres rencontrent les partenaires du Sud. À l'intérieur de ce programme, SOCODEVI porte une attention particulière au recrutement d'experts-conseils pour son programme d'assistance technique et à la sensibilisation des futurs conseillers, membres et fonctionnaires des institutions membres.

L'autre réponse importante de SOCODEVI à l'égard des attentes des membres est le réseautage. En effet, SOCODEVI s'associe aux réseaux coopératifs et en économie sociale, tout en respectant ses principes coopératifs :

SOCODEVI ne peut pas, [...] prendre des positions politiques [...] 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 (OCI2Dg, 1: 58).

Par contre, SOCODEVI s'intègre à différents réseaux coopératifs au plan local, comme le Conseil de la coopération du Québec (CCQ)⁹, et au plan international, comme l'Alliance coopérative internationale (ACI). En outre, en tant qu'organisme de coopération internationale, SOCODEVI a déjà fait partie de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) et participe au Groupe d'économie sociale et solidaire du Québec (GESQ). Au plan canadien, SOCODEVI est devenue membre du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI).

Par ailleurs, le respect des principes coopératifs requiert la réussite de l'entreprise coopérative dans son insertion dans le 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 dans le marché et, pourquoi pas, le développement du commerce intercoopératif. SOCODEVI a déjà organisé un premier échange commercial intercoopératif Nord-Sud.

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 SOCODEVI.

3.2.4. L'influence des membres sur la relation SOCODEVI-ACDI

L'influence des membres sur la relation SOCODEVI-ACDI s'exerce essentiellement au plan de l'autonomie et du principe de l'entrepreneuriat de la première organisation par rapport à la seconde. D'abord, l'autonomie est indissociable de la nature coopérative et des principes préconisés par les membres, qui marquent indéniablement la mission de SOCODEVI car ses membres et ses partenaires 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 politique¹⁰. 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. SOCODEVI, en tant que réseau coopératif pour la

9. <www.coopquebec.coop/membres/>.

10. 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>).

coopération internationale, profite de son autonomie pour 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 plan de la gestion et de la prise de décisions, mais aussi au plan politique. En effet, comme nous l'avons mentionné, ni SOCODEVI, ni ces membres ne prennent position politiquement de quelque manière que ce soit. Ils ont ainsi le loisir de réaliser des affaires avec différents partenaires et dans différents contextes au Nord et au Sud. Dans le cas de SOCODEVI, ils ont développé deux programmes bilatéraux au Guatemala durant dix ans, en pleine période de guerre civile. SOCODEVI s'est aussi associée à d'autres OCI et à des entreprises privées afin de répondre aux appels d'offres de l'ACDI ou soumettre des propositions non sollicités, et d'exécuter des programmes bilatéraux dans plusieurs pays.

Signalons que l'autonomie ne se traduit pas nécessairement en autonomie financière dans le cas de SOCODEVI, puisque les contributions des institutions membres aux programmes de SOCODEVI se réalisent en échanges de services: en temps-conseil des coopérateurs dans le cadre des programmes d'assistance technique, ou en heures professionnelles dans différents domaines au moment de la préparation des propositions à soumettre à l'ACDI. Comme nous l'avons relevé plus haut, le financement provenant de l'ACDI représente presque 70% du budget de SOCODEVI et le budget du Fonds de programmes est vraisemblablement un budget stagnant. Cela signifie que SOCODEVI assume de plus en plus l'exécution de programmes bilatéraux qui lui assurent un financement complémentaire et nécessaire à l'atteinte de ses objectifs. Ces initiatives sont caractéristiques de la nature entrepreneuriale de SOCODEVI, appuyée par les institutions membres:

C'est nos institutions membres qui nous poussent parce qu'ils 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).

L'entrepreneuriat de SOCODEVI permet, en premier lieu, de mettre en pratique l'intercoopération par l'exécution des programmes de développement et, en deuxième lieu, de faire profiter les partenaires du Sud

des expertises développées par les institutions membres au Québec. Ce faisant, SOCODEVI est devenue une sorte de *maître d'œuvre* du développement coopératif pour l'ACDI ou pour d'autres bailleurs de fonds.

Le respect de l'autonomie et l'entrepreneuriat de SOCODEVI constituent les deux principaux aspects de l'influence des membres sur la relation entre celle-ci et l'ACDI. Il s'agit d'une autonomie politique qui a permis à SOCODEVI de devenir une agence exécutante privilégiée par l'ACDI dans le cadre des programmes bilatéraux touchant le développement coopératif.

Conclusion

Issus du mouvement coopératif québécois, SOCODEVI et ses institutions membres 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 SOCODEVI, sur sa relation avec l'ACDI et sur ses relations de partenariat.

Premièrement, SOCODEVI 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 SOCODEVI, qu'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 SOCODEVI que dans les programmes bilatéraux exécutés par SOCODEVI. Troisièmement, SOCODEVI met en œuvre un programme d'éducation au développement qui existe depuis sa constitution. Celui-ci lui permet, d'une part, de favoriser la rencontre des coopérateurs des pays du Sud et des coopérateurs membres de SOCODEVI, afin de partager leurs expériences et, d'autre part, de sensibiliser et de recruter des coopérateurs au sein des institutions membres, afin de les amener à partager leurs savoir-faire avec les partenaires des pays du Sud.

D'un point de vue social, SOCODEVI se définit comme une organisation d'action et, d'un point de vue économique, elle cherche à se développer comme maître d'œuvre de l'intercoopération. L'ancrage de SOCODEVI dans le mouvement coopératif québécois constitue sa principale force vis-à-vis de l'ACDI. En effet, les institutions membres, jalouses de leur

autonomie, se tiennent à distance des allégeances politiques qui peuvent nuire à leurs activités socioéconomiques au Nord ou au Sud. Une telle neutralité a permis à SOCODEVI de se présenter comme un partenaire idéal des gouvernements, des agences de développement et d'autres acteurs du développement coopératif.

Dans les pages qui suivent, nous décrirons les relations entre les acteurs de l'environnement sociopolitique des OCI.

4. LES OCI ET LEUR ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE

Les répondants des deux OCI ont nommé deux acteurs particulièrement influents au sein de leur contexte sociopolitique, soit l'ACDI, le principal bailleur de fonds gouvernemental au Canada, et les membres. Ils ont aussi évoqué leurs 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 SOCODEVI, l'Alliance coopérative internationale (ACI), la Canadian Co-operative Association (CCA) ou le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) et, pour Développement et Paix, l'Alliance sociale continentale (ASC) et la Coopération internationale pour le développement et la solidarité (CIDSE). De plus, selon SOCODEVI qui utilise davantage le financement bilatéral de l'ACDI, il existe aussi des entreprises privées qui exécutent des programmes bilatéraux et avec lesquelles elle établit des relations de concurrence et de collaboration dans la recherche de financement bilatéral.

4.1. Les OCI et leurs champs institutionnels

Selon DiMaggio et Powell, un champ institutionnel comprend 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, 1991, p. 65). De plus, les relations entre les organisations dans les champs institutionnels sont configurées par trois forces de l'isomorphisme institutionnel définies par DiMaggio et Powell (1991, p. 67-70) ainsi : *a*) *la coercition* :

se manifeste par des pressions formelles et informelles exercées par certaines organisations «dominantes» sur les autres. Les pressions peuvent être caractérisées par la force, la persuasion ou l'influence politique; *b) le mimétisme*: constitue essentiellement 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; et *c) les forces normatives*: c'est-à-dire l'influence des professionnels au sein des organisations dans la mesure où leurs conditions et leurs méthodes de travail sont définies selon les normes et particularités de chaque profession.

À la lumière de ce que nous avons présenté jusqu'ici, l'environnement sociopolitique des OCI est composé d'au moins deux champs institutionnels. Premièrement, le **champ de la coopération**, délimité par les interactions entre les OCI et l'ACDI, y compris celles qui ont cours entre les OCI et les associations telles que le CCCI et l'AQOCI. Ce champ contient aussi les interactions entre les OCI elles-mêmes et entre celles-ci et les entreprises privées, particulièrement dans le cadre du financement bilatéral. Deuxièmement, le **champ de base** est délimité par les interactions entre les OCI et leurs membres. On y retrouve aussi, dans le cas de Développement et Paix, des institutions locales, régionales et internationales, laïques et issues du clergé, et, dans le cas de SOCODEVI, des institutions coopératives locales et internationales. Chacun des champs mérite une analyse approfondie afin de bien saisir la dynamique entre les OCI et les acteurs dans ces champs.

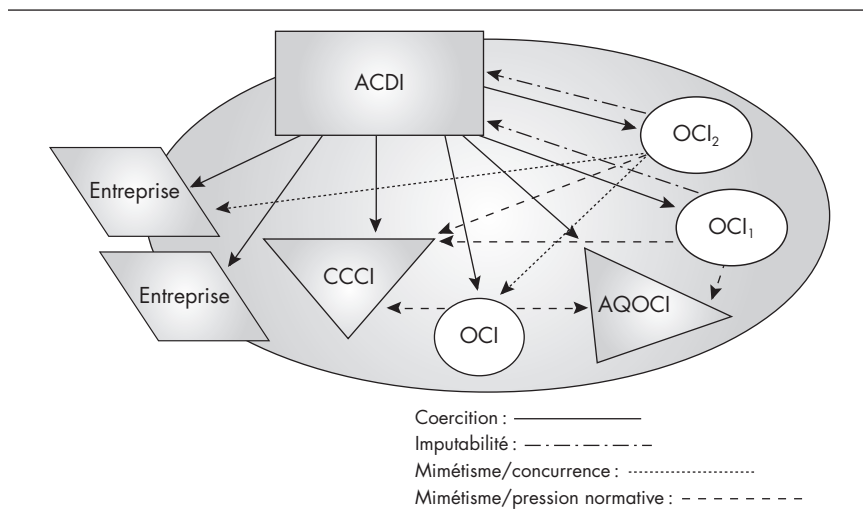
4.2. Le champ de la coopération

Outre la relation entre l'ACDI et les OCI, on relève au sein du *champ de la coopération* les interactions entre les OCI elles-mêmes et entre celles-ci et les entreprises privées (voir la figure 4.1 ci-dessous). De plus, les OCI peuvent être associées à des regroupements tels que l'AQOCI au plan provincial ou le CCCI au plan national.

D'une part, les relations entre les OCI et les entreprises privées sont principalement établies lors de la 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, 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 vaudra le contrat d'exécution d'un programme bilatéral.

FIGURE 4.1
Le champ de la coopération



Quant à elles, les interactions entre les OCI, le CCCI et l'AQOCI se développent plutôt dans un cadre d'isomorphisme 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, pour sa part, 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 rendre les campagnes de collecte de fonds des OCI au Canada respectueuses de la dignité des peuples des pays du Sud.

Quant aux relations entre les OCI et l'ACDI, celles-ci se caractérisent par un isomorphisme coercitif. En effet, la relation entre les OCI et l'ACDI a été caractérisée 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 chargée de veiller 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 par rapport à l'ACDI.

Ainsi, afin d'accéder au financement de l'ACDI, les OCI sont tenus 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 eu égard à l'ACDI est un mécanisme de réponse à la coercition de l'ACDI.

En somme, la coercition exercée par l'ACDI envers les OCI se manifeste à travers deux types de pouvoir, soit l'autorité formelle et les ressources critiques (Hardy et Phillips, 1998, p. 219). Rappelons brièvement ces concepts. *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. *L'autorité formelle* est définie comme étant le droit reconnu et légitime d'une instance à prendre une décision qui régule les actions des autres. Ce droit revient généralement à 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), défini comme étant une représentation à la fois englobante et *tenue pour acquise*, si l'on veut, car elle reflète les principes d'un système de valeurs socialement accepté (Suchman, 1995, p. 582-583). Ainsi, l'ACDI est une instance gouvernementale dont l'autorité et la légitimité sont reconnues 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, pour en revenir aux ressources financières de l'ACDI, nous pouvons dire que l'autre pouvoir de l'ACDI eu égard aux OCI repose sur les **ressources critiques**, essentielles aux programmes de développement (voir le tableau 4.1 ci-dessous).

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, elle influence tant la gestion des programmes de développement que celle des relations de partenariat des OCI. Il s'agit donc

d'une influence au plan organisationnel, laquelle se reflète d'abord dans le processus de mise en œuvre des politiques de l'agence au sein des OCI. Car, une fois que les OCI ont réfléchi et adopté les politiques, elles passent à la phase de mise en œuvre au sein de leurs organisations.

TABLEAU 4.1
La relation ACDI-OCI à la lumière de l'analyse du pouvoir

Relation ACDI – OCI	Isomorphisme institutionnel	Types de pouvoir
Pouvoirs exercé par l'ACDI	Coercition	Ressources critiques Légitimité cognitive
Conséquences du pouvoir de l'ACDI	Mimétisme/concurrence Mimétisme et pression normative	
Réponses des OCI à l'ACDI	Mécanismes de réponse à la coercition	

Toutefois, il s'agit 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. En second lieu, l'influence de l'ACDI au plan organisationnel se fait aussi sentir dans la gestion des relations de partenariat des OCI. Dans le cas 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 dans la gestion de leurs propres programmes. Par contre, dans le cas des Fonds bilatéraux, il s'agit d'une influence organisationnelle coercitive car les OCI et leurs partenaires doivent ajuster leurs objectifs à ceux fixés par l'ACDI. Les OCI doivent aussi engager des dépenses importantes afin de déterminer la faisabilité des programmes en plus d'accepter une ingérence importante de l'ACDI dans la gestion et l'évaluation du programme. Bref, des exigences qui alourdissent la gestion des programmes tant pour des OCI que pour les partenaires.

En somme, l'ACDI exerce deux types de pouvoir qui en font un acteur dominant dans le champ de la coopération, soit la légitimité cognitive et les ressources critiques (voir le tableau 4.2 ci-après). Au plan institutionnel, l'ACDI influence les OCI principalement par l'imposition de politiques de développement et de gestion par résultats, tandis que, au plan organisationnel, l'influence de l'ACDI affecte la gestion

des programmes (par exemple, la planification, la coordination des ressources, l'exécution), mais aussi 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). Notons que 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.

TABLEAU 4.2
L'influence de l'ACDI sur les OCI dans le champ de la coopération

Acteur dominant	Niveau d'influence	Impact sur les OCI	
		Développement et Paix	SOCODEVI
ACDI	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.
	Sources de pouvoir: – Légitimité cognitive – Ressources critiques	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.

Jusqu'ici nous avons démontré l'impact de l'ACDI sur les OCI. Comme nous le verrons dans les pages qui suivent, les OCI satisfont aux exigences de l'ACDI mais cela ne les empêche pas de développer des stratégies de négociation avec celle-ci. Attardons-nous donc au champ de base de chacune des OCI afin de comprendre comment l'influence des membres procure aux OCI un pouvoir de négociation face à l'ACDI.

4.3. Les champs de base

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.

4.3.1. *Le champ de base de Développement et Paix*

Le champ de base de Développement et Paix est composé de ses membres et donateurs, ainsi que de la Conférence des évêques catholiques du Canada (CECC), qui occupent une place d'autorité dans la structure de gouvernance de Développement et Paix, soit au conseil national, au comité exécutif et aux comités des programmes.

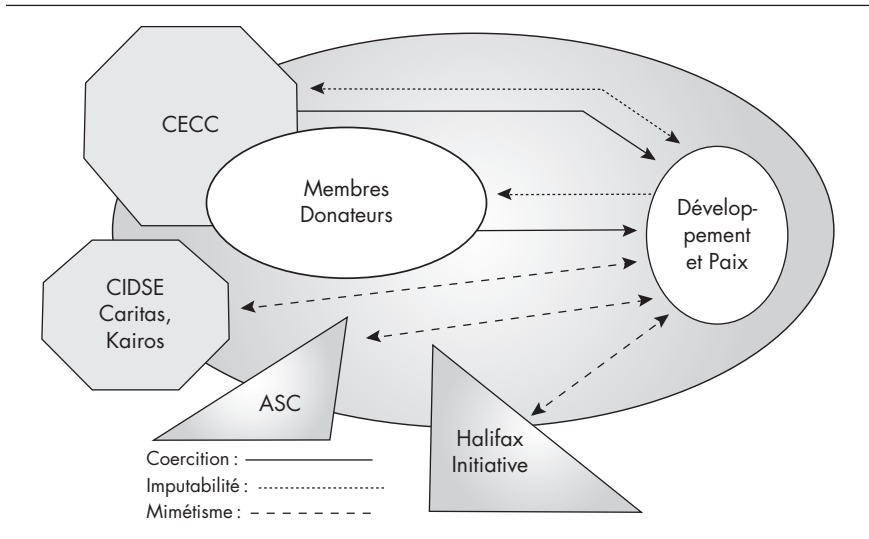
En ce qui concerne les relations entre Développement et Paix et les réseaux tels que l'Association sociale continentale (ASC), le CIDSE, Caritas Internationalis, Kairos et d'autres, il s'agit fondamentalement de relations qui décrivent un processus de mimétisme institutionnel où les organisations collaborent, partagent leurs réflexions et coordonnent des activités de solidarité internationale (voir la figure 4.2 ci-après).

Par ailleurs, Développement et Paix doit rendre des comptes à ses membres et à la CECC, et cela se reflète dans la participation des membres et des représentants de la CECC aux instances de direction et de consultation de la structure de gouvernance de Développement et Paix. De plus, la mise en œuvre du programme d'éducation en matière de développement constitue un instrument d'imputabilité de Développement et Paix à l'égard 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 Développement et Paix.

Autrement dit, les membres et la CECC exercent une influence coercitive sur Développement et Paix. Toutefois, il s'agit d'une coercition différente de celle exercée par l'ACDI. Ici, la coercition 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 que les membres ont confiée à Développement et Paix. L'influence se situe donc au plan du paradigme du développement de Développement et Paix.

FIGURE 4.2
Le champ de base de Développement et Paix



La coercition de la CECC et des membres sur Développement et Paix est basée sur deux types de pouvoir : la **légitimité morale** (Suchman, 1995) et les **ressources critiques** (Hardy et Phillips, 1998). Premièrement, la légitimité morale découle des jugements basés sur des croyances socialement construites et acceptées généralement comme faisant partie du système de valeurs (Suchman, 1995, p. 579). La légitimité morale représente la doctrine sociale de l'Église catholique qui traduit ici l'un des pouvoirs de la CECC et des membres sur Développement et Paix. Deuxièmement, les ressources critiques procurent un autre type de pouvoir à la CECC et aux membres puisque ceux-ci contribuent, au cours de la campagne de collecte de fonds, à l'autonomie financière de Développement et Paix par rapport à l'ACDI.

Enfin, et surtout, les membres et la CECC influencent la relation entre Développement et Paix et l'ACDI, d'une part, en assurant l'autonomie financière et, d'autre part, en adoptant un programme d'éducation au développement et de justice sociale qui comprend souvent des activités de contestation des politiques gouvernementales.

Concrètement, les membres et la CECC constituent une source de pouvoir importante pour Développement et Paix vis-à-vis de l'ACDI. Grâce à eux, cette OCI est en mesure d'influencer un acteur dominant, mais aussi de mobiliser et de faire du réseautage – capacité que Développement et Paix utilise soit pour la contestation (par exemple, les plaidoyers), soit pour la proposition de politiques (par exemple, la présence du Canada au Congo¹¹), soit pour la négociation de programmes particuliers au Nord et au Sud (par exemple, les ententes triennales). Il s'agit donc d'un pouvoir puisé de la **légitimité pragmatique**. Selon Suchman (1995), la légitimité pragmatique représente les intérêts particuliers d'un public proche de l'organisation; elle se manifeste par des échanges entre le public et l'organisation, voire des échanges politiques et économiques (Suchman, 1995, p. 578). Dans cet ouvrage, la légitimité pragmatique de Développement et Paix traduit les intérêts particuliers de ses membres et de la CECC en un pouvoir d'influencer, de mobiliser et de proposer – ce que Développement et Paix utilise indéniablement auprès de l'ACDI. Ces relations sont résumées dans le tableau 4.3 ci-après.

TABLEAU 4.3
La relation membres-Développement et Paix
à la lumière de l'analyse du pouvoir

Relation membres – Développement et Paix	Isomorphisme Institutionnel	Type de pouvoir
Pouvoirs des membres sur Développement et Paix	Coercition	Ressources critiques Légitimité morale
Réponses de Développement et Paix vis-à-vis de ses membres	Mécanisme de réponse à la coercition: imputabilité Mimétisme	
Influence des membres sur la relation Développement et Paix-ACDI		Légitimité pragmatique

11. 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. Développement et Paix 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. L'opération fut couronnée de succès.

Conclusion

Les relations dominantes au sein du champ de base de Développement et Paix 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 Développement et Paix 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 Développement et Paix sur l'ACDI dans le cadre de négociations et de soumissions de propositions.

Nous avons relevé identifié deux niveaux d'influence des membres et de la CECC sur Développement et Paix, soit les niveaux institutionnel et organisationnel. Au plan institutionnel, il s'agit d'une pression coercitive qui se traduit au sein de Développement et Paix par une mission et un paradigme du développement respectueux de la doctrine sociale de l'Église. Au plan 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.

4.3.2. *Le champ de base de SOCODEVI*

Dans le champ de base de SOCODEVI, on retrouve les quinze institutions coopératives et mutuelles québécoises qui composent son *membership*, ainsi que les réseaux au sein desquels est active, soit les réseaux coopératifs et les réseaux locaux et internationaux en économie sociale (voir la figure 4.3).

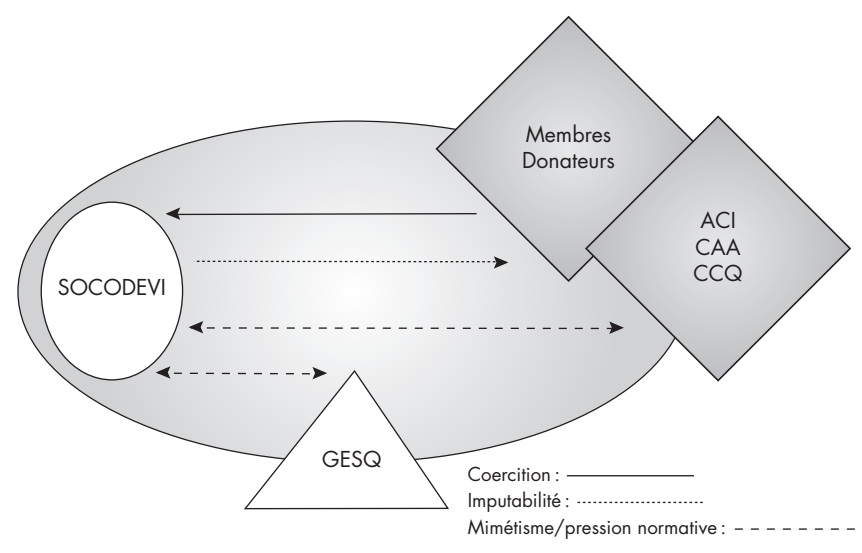
SOCODEVI maintient des liens de collaboration avec les organismes coopératifs tels que le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), la Canadian Co-operative Association (CCA) et l'Alliance coopérative internationale (ACI).

SOCODEVI est également active au sein d'autres réseaux comme le Groupe d'économie sociale et solidaire du Québec (GESQ), où elle est à la fois participante et hôtesse des partenaires du Sud et d'organismes coopératifs internationaux comme l'ACI.

Par ailleurs, SOCODEVI doit rendre des comptes formellement à ses membres. En se définissant principalement comme une agence d'action, SOCODEVI intègre 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 à 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 SOCODEVI de siéger au conseil d'administration, de définir ses politiques de développement 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.

FIGURE 4.3
Le champs de base de SOCODEVI



Le programme d'éducation au développement représente aussi une autre façon de SOCODEVI de répondre aux demandes des membres. D'une part, ce programme fait la promotion de l'intercoopération dans un contexte Nord-Sud et, d'autre part, il permet de procéder au recrutement de coopérants au Québec pour son programme d'assistance technique. SOCODEVI 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 relever dans le champ de base de SOCODEVI des relations de pouvoir entre les membres et SOCODEVI (voir le tableau 4.4 ci-après); 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 SOCODEVI. Elles se sont donné une structure conçue pour l'éducation et la promotion du développement, et l'intercoopération. La coercition des membres s'exerce ici, comme dans le cas de Développement et Paix, par l'entremise de deux formes de pouvoir, soit les ressources critiques et la légitimité morale. Les ressources critiques représentent les milliers d'heures conseils des coopérateurs et des mutualistes québécois qui participent aux programmes de coopération ayant un volet d'assistance technique. Ces heures conseils sont des dons sous forme d'échanges de services qui représentent plusieurs milliers de dollars utilisés par SOCODEVI en contrepartie des contributions de l'ACDI dans le cadre du Fonds de programmes. Sans les contributions des institutions membres, SOCODEVI ne pourrait pas accéder au financement du Fonds de programmes de l'ACDI.

TABLEAU 4.4

La relation membres-SOCODEVI à la lumière de l'analyse du pouvoir

La relation membres-SOCODEVI	Isomorphisme institutionnel	Types de pouvoir
Pouvoirs des membres sur SOCODEVI	Coercition	Légitimité morale Ressources critiques
Réponses de SOCODEVI à ses membres	Mécanismes de réponse à la coercition Mimétisme/pression normative	
Influences des membres sur la relation SOCODEVI-ACDI		Légitimité pragmatique

La légitimité morale est l'autre pouvoir que possèdent les membres, en ce sens qu'ils ont créé SOCODEVI et lui ont donné leur paradigme du développement basé sur les principes coopératifs. Ainsi, la légitimité morale se reflète au plan institutionnel dans les appuis de SOCODEVI aux programmes de développement coopératif, mutualiste et associatif, 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).

En outre, les membres exercent une influence importante sur la relation entre SOCODEVI et l'ACDI, grâce entre autres à l'autonomie et à l'entrepreneuriat. L'autonomie ne se traduit pas nécessairement en autonomie financière pour SOCODEVI, mais cela ne signifie pas que les

membres ne jouent pas un rôle de levier politique vis-à-vis de l'ACDI, bien au contraire. Comme nous l'avons mentionné, les institutions membres et SOCODEVI ne prennent aucune position politique, ni au Canada ni dans les pays du Sud; elles ont ainsi la possibilité de 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 – quelque quatre milliards de dollars de chiffre d'affaires et un million et demi de membres – permet de démontrer à l'ACDI qu'elles possèdent le *savoir-être* et le savoir-faire coopératif dont elles ont besoin pour être les maîtres d'œuvre des programmes bilatéraux touchant au développement coopératif des pays du Sud. Il s'agit donc d'une capacité de négociation avec l'ACDI basée sur la légitimité pragmatique que SOCODEVI 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.

Ici, les membres exercent aussi une influence aux plans institutionnel et organisationnel (voir le tableau 4.5 ci-après). L'influence institutionnelle est coercitive au plan du paradigme du développement,

TABLEAU 4.5
L'influence des membres sur les OCI

Acteur dominant	Niveau d'influence	Impact sur les OCI	
		Développement et Paix	SOCODEVI
Membres – Légitimité morale – Ressources critiques	Institutionnelle	– Mission: option préférentielle pour les pauvres.	– Mission: Intercoopération.
	– Coercitive	– Relation Développement et Paix /ACDI: Légitimité pragmatique.	– Relation SOCODEVI/ACDI: Légitimité pragmatique.
	Organisationnelle	– Programme de Développement et Paix au Nord: éducation et plaidoyers, campagnes de levée de fonds et d'éducation.	– Programme de SOCODEVI au Nord: éducation et information, recrutement de coopérants/ mutualistes et programme d'information.
	– Non coercitive	– Programme de Développement et Paix au Sud: approche consultative et proactive.	– Programme de SOCODEVI au Sud: approche entrepreneuriale et proactive.

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 relevé une relation dominante entre les membres et SOCO-DEVI. Les membres possèdent deux types de pouvoir, soit la légitimité morale et les ressources critiques. Mentionnons que, dans ce cas-ci comme dans le cas de Développement et Paix, les membres exercent une influence importante sur les relations entre SOCODEVI 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 SOCODEVI, 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 relevé deux niveaux d'influence des membres sur SOCODEVI, soit les plans institutionnel et organisationnel. Au plan institutionnel, il s'agit d'une pression coercitive qui se traduit au sein de SOCODEVI par une mission et par un paradigme du développement qui s'inspire directement de l'un des principes coopératifs, soit l'intercoopération. Au plan organisationnel, l'influence s'exerce par l'approche itérative qui caractérise la gestion des programmes de SOCODEVI tant au Nord qu'au Sud.

CONCLUSION : L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE DES OCI, AU NORD

Les questions auxquelles nous avons voulu répondre dans ce chapitre ont été les suivantes : Quels sont les acteurs qui influencent les organisations de coopération internationale ? Quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les organisations de coopération internationale ?

Ainsi, ***quels sont les acteurs qui influencent les organisations de coopération internationale ?*** La réponse attire l'attention 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 relevé deux champs institutionnels au cœur desquels se trouvent l'ACDI et le *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'hôtes d'autres organisations.

L'analyse des relations de pouvoir nous a permis de déceler des forces coercitives entre les acteurs dominants et les OCI au sein des deux champs. De plus, à partir du concept des ressources critiques de Hardy et Phillips (1998) et des différentes notions de légitimité de Suchman (1995), nous avons pu caractériser les types de pouvoir sur lesquels s'appuie la coercition des acteurs dominants.

Nous avons constaté que la coercition entre l'ACDI et les OCI est basée sur deux mécanismes de pouvoir, soit la légitimité cognitive et les ressources critiques. D'autre part, l'influence des membres sur les OCI se caractérise aussi par la 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 plan 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 plan des programmes de développement dans les pays du Sud qu'à celui 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.

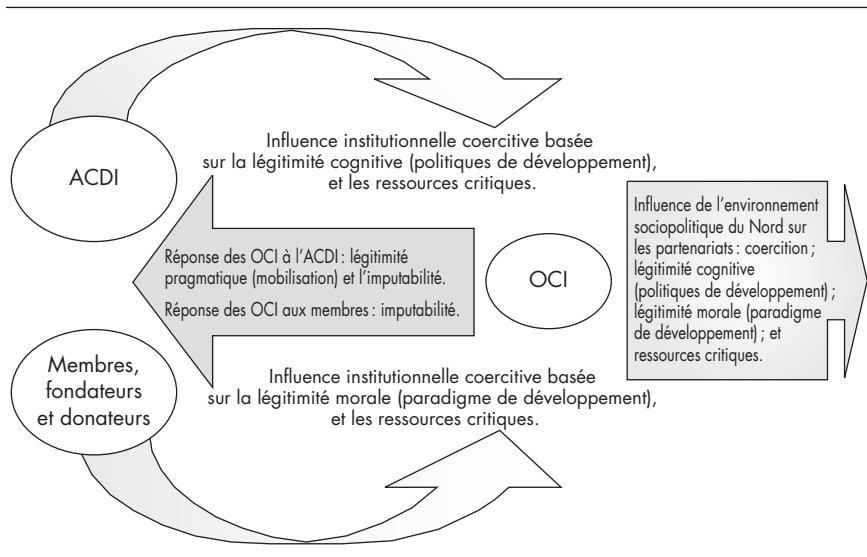
Il nous faut maintenant répondre à notre deuxième question de recherche : ***Quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les organisations de coopération internationale?*** Nous avons caractérisé le pouvoir que l'ACDI et les membres exercent sur les OCI,

et, en plus, nous avons constaté que les membres ont une influence considérable sur la relation entre les OCI et l'ACDI (voir la figure 4.4 ci-contre).

Regardons d'abord l'influence qu'a l'ACDI sur les OCI. L'ACDI exerce une influence coercitive au plan institutionnelle 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.

La coercition de l'ACDI apparaît en outre au plan organisationnel. En effet, l'ACDI exerce une influence organisationnelle coercitive sur les OCI au plan 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 suivant.

FIGURE 4.4
Les acteurs contextuels et leur influence
institutionnelle et organisationnelle sur les OCI



Quant à l'influence des membres sur les OCI, elle est aussi caractérisée par la coercition au plan institutionnel, laquelle se manifeste par la légitimité morale des membres qui imposent un paradigme du développement aux OCI. La coercition se réalise aussi à travers les ressources critiques des membres, qui représentent pour les OCI soit des dons en argent, soit des dons en temps, voire des heures conseils destinées à l'assistance technique.

Par ailleurs, les membres exercent une influence au plan organisationnel sur les OCI. Mais, contrairement à la coercition organisationnelle de l'ACDI, il s'agit d'une influence non coercitive car 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 leurs membres. Dans le cas de Développement et Paix, il s'agit d'une approche politico-militante, caractéristique des organisations de l'économie solidaire et, dans le cas de SOCODEVI, son approche plutôt entrepreneuriale et proactive reflète les caractéristiques typiques des coopératives et d'autres organisations œuvrant en économie sociale.

En dernier lieu, pour répondre succinctement aux questions de recherche posées dans ce chapitre, notre analyse nous a révélé qu'en effet 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 existante 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, la comparaison du champ de la coopération et du champ de base des OCI nous a permis de découvrir que, même si les relations au sein des champs sont chargées d'un pouvoir vraisemblablement unilatéral, les OCI structurent pour leur part une réponse aux acteurs «dominants» dans chaque champ, particulièrement aux bailleurs de fonds. En effet, nous avons démontré 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 auprès de l'ACDI.

Ainsi, nous pouvons affirmer que les OCI comptent sur un pouvoir hérité de leurs membres dans le champ de base et l'utilisent 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... bref, par 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.

Comment donc conjuguer les ressources, les politiques et les paradigmes de développement, avec les besoins, les résultats 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 reliées à la construction des relations de partenariat Nord-Sud

L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES

Dans ce chapitre, nous analysons le contexte sociopolitique des organisations non gouvernementales (ONG) du Guatemala. Ces organisations sont des partenaires de longue date des deux OCI étudiées dans le chapitre précédent. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 3, afin d'alléger le texte et respecter notre engagement envers la confidentialité, nous nommerons, de façon générale, les ONG partenaires de Développement et Paix les «1P» et, plus particulièrement, les 1P1, 1P2 et 1P3. Dans le cas des partenaires de SOCODEVI, 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 qui influencent les ONG? Quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les ONG?** Comme dans le chapitre précédent, nous avons distingué deux acteurs dominants au cœur de l'environnement sociopolitique des ONG: les bailleurs de fonds et les 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. Signalons au

passage que nous utilisons l'acronyme «OCI» pour distinguer les organisations faisant partie de notre étude, notamment Développement et Paix et SOCODEVI, des autres organismes de coopération internationale qui financent les ONG guatémaltèques; celles-ci seront dénommées simplement «bailleurs». Les témoignages des répondants font référence tant à leur expérience générale avec les bailleurs qu'à leur expérience particulière avec les OCI de notre étude. C'est toutefois leur expérience générale avec les bailleurs de fonds qui nous intéresse dans ce chapitre. La relation de partenariat entre les ONG et les OCI sera analysée dans le chapitre 6.

En ce qui a trait aux ONG, nous ne voulions pas tomber dans le piège d'en parler comme si elles étaient monolithiques, et nous ne voulions pas non plus truffer le texte de multiples acronymes. Nous rappelons donc brièvement les caractéristiques des ONG de notre étude afin de reconnaître et d'inclure la diversité organisationnelle qui caractérise les ONG en général, mais aussi particulièrement, celles de notre étude.

Premièrement, la 1P2 est une organisation typique d'appui aux groupes de base (Carroll, 1992), car elle collabore étroitement avec des groupes de base depuis plus d'une dizaine d'années, même si ceux-ci ne font pas formellement partie de la structure organisationnelle de la 1P2. Deuxièmement, dans les cas de la 1P1 et de la 1P3, ainsi que dans ceux de la 2P1 et de la 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 concerne 2P1 et 2P2, elles sont toutes les deux des fédérations coopératives. Dans ces cas, il s'agit d'organisations d'appui aux mouvements, 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.

La première section de ce chapitre traite des caractéristiques générales des acteurs dominants 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 offertes par celles-ci aux

acteurs dominants au sein de leur environnement. La quatrième partie de ce chapitre est consacrée à l'analyse des données à la lumière des relations de pouvoir. Nous concluons en répondant aux questions qui guident ce chapitre.

1. LES ACTEURS CONTEXTUELS DU SUD

Nous avons identifié deux acteurs dominants dans les relations entre les ONG et leur environnement sociopolitique : les bailleurs et les groupes de base.

Examinons d'abord les caractéristiques des bailleurs. Cet acteur réunit un ensemble hétéroclite d'agences et d'organismes de coopération internationale provenant de plusieurs pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe, qui financent les activités des ONG guatémaltèques. Parmi les bailleurs de fonds figurent 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, telle l'Agence internationale de développement des États-Unis (USAID), et multilatérales, telle l'Agence de coopération internationale de l'Union européenne.

Plusieurs de ces bailleurs ont financé des activités d'aide humanitaire au Guatemala et 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 favoriser 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 élaborent leurs propres projets de développement puis cherchent ensuite des ONG pour les exécuter (Fernández Fernández, 2000).

Il convient de signaler qu'aucun bailleur de fonds ne comble à lui tout seul l'ensemble des besoins de financement d'une ONG, du moins pas à long terme. De plus, les bailleurs souhaitent rarement être l'unique

source de financement d'une organisation locale afin d'éviter de créer une dépendance financière. Cependant, le revenu tiré localement par les ONG ne suffit pas pour financer leurs projets de développement et, par conséquent, elles cherchent du financement pour couvrir de 80 % à 100 % de leurs activités (Fernández Fernández, 2000).

Les ONG exécutent souvent des projets de développement dans des domaines très particuliers 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 activités de plus en plus spécialisées¹.

Ainsi, les bailleurs de fonds veulent multiplier leur aide sans nécessairement créer de dépendance chez les ONG, tandis que celles-ci cherchent divers bailleurs pour financer leurs projets dans différents domaines. Ensemble, ces acteurs construisent un véritable marché de la coopération, où chaque projet 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. Quant aux 2P, elles comptent sur le financement de bailleurs suédois et allemand pour certains projets et de l'USAID.

Rappelons-nous 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. En effet, les groupes de base représentent des associations dûment enregistrées, ou des familles regroupées autour d'une activité sociopolitique ou socioéconomique. Dans le cas de la 1P1, les groupes de base sont membres et participent autant à la prise de décisions stratégiques qu'à la mise en œuvre des projets de cette ONG. Dans le cas de la 1P2, par contre, les groupes de base ne sont pas membres formellement de cette organisation, ce qui ne les empêche pas d'être les bénéficiaires directs de projets de développement menés par celle-ci. Quant à la 1P3, une association paysanne, son *membership* est composé de groupes paysans dispersés dans l'ensemble du territoire guatémaltèque. Ils sont représentés politiquement auprès du mouvement paysan et des instances gouvernementales.

1. À cet égard, nommons les projets ayant des composantes en développement rural, en développement coopératif, en sensibilisation aux rapports hommes-femmes, en santé communautaire, en entrepreneuriat, etc.

Dans le cas de 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 formées il y a plus d'une décennie par des indigènes et des *retournés*, pour la plupart analphabètes. Les fédérations défendent les intérêts des membres auprès du mouvement coopératif guatémaltèque et des instances gouvernementales nationales.

Jusqu'ici, nous avons présenté les caractéristiques générales des bailleurs de fonds et des groupes de base, les deux acteurs dominants de l'environnement sociopolitique des ONG. Dans les pages qui suivent, nous décrirons d'abord la relation des ONG avec les bailleurs de fonds, puis leur relation avec les groupes de base.

2. LES ONG ET LES BAILLEURS DE FONDS

Comme nous l'avons mentionné, nous nous concentrerons ici sur l'analyse de la relation des ONG avec les bailleurs en général. Ainsi, nous analyserons d'abord la relation entre les bailleurs et les ONG, par la suite, la relation de pouvoir des bailleurs sur les ONG et, enfin, la réponse des ONG aux bailleurs.

2.1. La relation entre les ONG et les bailleurs de fonds

Les relations que les acteurs du Nord et du Sud établissent sont déterminées, entre autres, par les approches des bailleurs de fonds, soit l'approche à court terme et l'approche à long terme.

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 durable². Il s'agit d'une

2. 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 plans sociopolitique et socioéconomique – et dans le respect de ces priorités.

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 va à l'encontre des principes de durabilité parce que les projets financés sont généralement décontextualisés et ne tiennent pas compte des stratégies des acteurs locaux :

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 (IP1Dg, 6: 12).

Une telle approche contribue à la fragmentation de la dynamique locale en petits projets qui, même additionnés, ne parviennent pas à former un programme de développement durable. L'approche à court terme est perçue par les acteurs du Sud comme opposée à une approche de développement durable, définie en fonction des priorités des groupes de base et selon leurs besoins de prise en charge aux plans social, politique et économique.

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. De plus, 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, d'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 de les 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).

L'approche à long terme permet non seulement aux acteurs du Nord et du Sud de construire leurs relations sur une base de confiance et de partage de visions, mais aussi 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 ci-après.

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.

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. 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, ainsi que par leurs exigences relativement 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).

La hiérarchie des bailleurs de fonds dans toutes ses manifestations semblent confirmer l'existence d'une certaine vision colonialiste de la coopération internationale, si souvent dénoncée.

2.2.2. *Les modèles d'intervention*

Les bailleurs ont eu au moins trois modèles d'intervention 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 appliqué par les bailleurs de fonds au Guatemala à l'époque où le pays n'avait ni les lois ni les institutions requises pour encadrer une coopération internationale au profit du développement local :

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. Même si la prise de position des ONG n'avait pas de dimension politico-partisane, celle-ci a néanmoins nuit aux relations avec les bailleurs de fonds :

Il y a eu 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 fonds³, 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, ont commencé à s'intéresser aux projets socio-économiques, entre autres en microfinance, et aux projets productifs, plus susceptibles de donner 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 (1P2Dg, 8: 17).

3. Ce fut le cas, entre autres, lorsque l'Aide publique au développement (APD) de la plupart des pays du Nord a plafonné dans les années 1990.

Deuxièmement, la diminution du budget des bailleurs de fonds a entraîné une réorganisation territoriale du financement, de sorte que les bailleurs ont dû choisir une ou deux régions du pays où ils ont financé des projets. Troisièmement, 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, qui est un outil efficace tant pour les bailleurs que pour les acteurs du Sud, mais qui peut se révéler 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. 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 réaliser leurs projets :

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 (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 ont souvent donné lieu à un accroissement des exigences posées aux ONG.

Toutefois, 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.

2.3. La réponse des ONG aux bailleurs de fonds

La réponse des ONG aux bailleurs de fonds se caractérise par trois éléments étroitement liés, soit l'imputabilité, la contextualisation et l'apprentissage.

2.3.1. *L'imputabilité*

L'imputabilité constitue la principale réponse que doivent donner les ONG aux 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. 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. L'imputabilité contribue à l'amélioration de la gestion chez les ONG, et en satisfaisant aux exigences des bailleurs de fonds, ces ONG aident ceux-ci à rendre des comptes à leurs propres bailleurs au Nord.

Si les exigences de contrôle sont compréhensibles, elles ne doivent cependant pas nuire au travail des ONG sur le terrain, d'autant plus que les ONG sont imputables parce qu'elles font le travail sur le terrain qui assure que les groupes de base reçoivent bel et bien le financement des bailleurs.

De façon générale, on cherche, d'une part, à contextualiser les projets et, d'autre part, à demeurer ouvert aux apprentissages qui permettent aux ONG de mieux connaître les groupes de base et de mieux répondre à leurs besoins.

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. Lorsque les relations avec les bailleurs de fonds permettent la contextualisation, les acteurs du Sud s'assurent non seulement que l'on répond aux besoins des groupes de base, mais aussi que les programmes sont adaptés au contexte local, ce qui, à long terme, contribue à atteindre les résultats attendus.

2.3.3. Les apprentissages

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 plan organisationnel et même pour partager ces savoir-faire. En effet, ces relations se traduisent 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 [...] Il y a beaucoup de choses qu'on nous demande qui ne s'appliquent pas telles quelles, alors nous les améliorons et puis nous les utilisons (2P2Dd1, 11 : 41).

En général, l'application des politiques de développement favorise l'apprentissage organisationnel. Par exemple, pour mettre en œuvre la politique sur l'équité entre les sexes, les ONG doivent veiller à l'augmentation et à l'amélioration de la participation des femmes au sein des organisations.

Nous pouvons donc dire que les réponses des ONG aux bailleurs de fonds convergent vers trois formes d'imputabilité. La première concerne l'adoption de systèmes de contrôle qui assurera les bailleurs de la gestion transparente de leur financement. La deuxième forme d'imputabilité consiste à maintenir un lien étroit avec les groupes de base afin que le financement contribue effectivement 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

Nous avons relevé 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 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 plan des décisions hiérarchiques et au plan des changements de leurs modèles d'intervention. Dans un premier temps, les bailleurs sont intervenus de façon plutôt anarchique dans le contexte de la guerre civile, minée par le manque d'encadrement gouvernemental de la coopération internationale. Dans un deuxième temps, 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 dénoncé tant par les praticiens que par les chercheurs en coopération internationale.

Nous avons en outre 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, leur permettent de faire des apprentissages afin d'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. Cette imputabilité, en plus de répondre à la solidarité exprimée par les bailleurs de fonds, permet 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 et de celle des ONG. Dans les pages qui suivent, nous examinerons la relation entre les ONG et les groupes de base, et, plus particulièrement, la manière dont elles répondent aux demandes de ceux-ci.

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 hétérogène de groupes de base, dont des associations paysannes, des groupes de femmes, des municipalités et des groupes communautaires. Nous poursuivrons avec la présentation des 2P qui, en tant que fédérations coopératives, ont un *membership* plus homogène puisqu'il est formé de coopératives agricoles.

3.1. Les groupes de base et les 1P

Nous pouvons d'abord décrire la relation entre les 1P et les groupes de base à partir de caractéristiques comme la structure organisationnelle et le paradigme. Elle repose ensuite sur les réponses des ONG aux groupes de base qui impliquent, entre autres, les notions d'accompagnement, d'imputabilité et de réseautage. Enfin, l'influence qu'exercent les groupes de base sur la relation ONG-bailleurs de fonds peut être expliquée à partir d'un seul élément : la connaissance du terrain.

Afin de mieux saisir les expériences des acteurs du Sud par rapport aux relations avec les groupes de base, nous présenterons dans les sections suivantes chacune des catégories en détail.

3.1.1. *Les 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 plan 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. Cela veut dire que la 1P1 se définit comme un instrument d'information au service des militants guatémaltèques.

La 1P2, pour sa part, s'est donné une structure flexible afin de s'adapter aux changements du contexte guatémaltèque. En tant qu'ONG, la 1P2 travaillait à la formation de leaders principalement auprès des mouvements syndicaux et paysans dans les années 1990. Au début des années 2000, ils ont changé leur cible afin de s'occuper de l'accompagnement aux *retournés*⁴. Depuis, ils travaillent à l'intégration des *retournés* à la région du Pacifique Sud, plus particulièrement à la démocratisation de la prise de décisions au plan local.

Enfin, la structure de la 1P3 est celle d'une association qui représente les intérêts de ses membres auprès des instances nationales. Sa mission est de représenter plus d'une quarantaine de groupes de paysans dans dix-sept départements guatémaltèques. Elle fournit aussi une assistance juridique dans la gestion des cas de conflits terriens de ses membres. De plus, la 1P3 doit adapter ses réponses à l'évolution du contexte guatémaltèque :

Après la signature des accords de paix, [la 1P3] a fait face à un nouveau défi [...] 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 [...] 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 1P présentées 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

4. Comme nous l'avons mentionné, *retournés* est l'appellation communément utilisé au Guatemala pour désigner les personnes qui se sont exilées 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 leurs 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 ans d'exil, d'autres n'avaient jamais vécu dans leur patrie d'origine.

de base autour d'un projet commun, soit la démocratisation des gouvernements locaux. La 1P2 possède une structure très souple, typique des ONG d'appui aux groupes de base (Carroll, 1990), où les groupes de base n'ont aucun lien formel avec l'organisation à part le fait de participer et de bénéficier des activités de formation qu'elle offre. Enfin, la 1P3 est une association paysanne avec un *membership* formel et sa structure correspond à celle d'une association œuvrant en économie sociale.

Certes, la structure de chacune des ONG est étroitement liée à son paradigme, soit sa vision et sa mission. De plus, comme nous l'avons constaté, le paradigme des organisations s'adapte 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 à la manière dont les 1P répondent aux besoins de groupes de base.

3.1.2. Les réponses des organisations 1P aux besoins des groupes de base

Nous avons relevé 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 repéré des activités de formation. En deuxième lieu, même si deux des trois organisations analysées dans cette section n'ont pas un *membership* au sens strict du terme, nous avons remarqué que les trois 1P font preuve d'un véritable souci de transparence dans leur gestion afin de rendre des comptes aux groupes de base. Finalement, les activités de réseautage constituent l'une des initiatives mises en place par les ONG afin de répondre aux besoins des groupes de base. Il convient cependant de signaler 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 causé de terribles déchirures dans le 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, grâce à une méthodologie de planification participative qui a assuré la prise en compte des acteurs locaux.

La 1P2, quant à elle, soutient les groupes de base en accompagnant les *retournés* dans leur intégration à la société guatémaltèque. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, la 1P2 offre de la formation aux groupes de base afin qu'ils participent aux prises de décisions dans les gouvernements locaux.

Enfin, la réponse principale de la 1P3 vise la représentation des intérêts des membres auprès des instances nationales. De plus, elle fournit une assistance juridique aux groupes de base dans la résolution des conflits terriens. Plus récemment, la 1P3 soutenait le renforcement organisationnel de ces membres.

L'imputabilité est l'autre réponse importante des organisations aux groupes de base. Contrairement aux bailleurs de fonds, qui imposent la transparence et l'imputabilité comme conditions de financement, les groupes de base ne demandent pas nécessairement aux ONG de rendre des comptes. 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.

Dans le cas de la 1P3, l'imputabilité et la transparence à l'égard des communautés de base sont assurées par le lien structurel entre les membres et leur organisation. Les groupes de base participent aux assemblées générales, élisent le conseil d'administration, indiquent le type de représentation dont ils ont besoin auprès des autorités gouvernementales et demandent les outils nécessaires pour résoudre leurs problèmes.

Enfin, le réseautage est le dernier type de réponse des ONG aux groupes de base. Il s'agit en réalité des efforts des 1P 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, faisant plutôt 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 y 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).

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 [...] C'est malheureux. Au pays, les organisations n'ont pas un sens de l'unité et nous devons 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 principales réponses aux besoins des groupes de base sont: 1) 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; 2) l'accompagnement à l'organisation des groupes de base et la formation-conseil en ce qui a trait à leur participation aux prises de décisions dans les gouvernements locaux; 3) le réseautage, nécessaire pour répondre de façon stratégique aux besoins des groupes de base. Toutefois, la reformation des liens entre les secteurs populaires éclatés s'avère une tâche difficile – un véritable défi, même – dans le contexte sociopolitique actuel du Guatemala.

Ces réponses sont étroitement liées à un projet politique soutenu tant par les ONG que par les groupes de base 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. Outre l'appui de la communauté internationale, la réalisation de ce projet exige 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 pu renforcer leurs liens avec les groupes de base et utiliser ces liens comme source de pouvoir tant au plan local que dans leurs relations avec les bailleurs de fonds, comme nous le verrons ci-dessous.

3.1.3. *Le pouvoir des organisations 1P sur les bailleurs de fonds*

Les répondants ont souvent fait référence à l'ancrage de leurs projets, soit la connaissance du terrain ainsi que 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 que détiennent les 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 :

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 (1P3ChP, 9: 9).

Cette relation privilégiée avec les groupes de base permet aux ONG de bâtir des relations à long terme avec les bailleurs de fonds :

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

Si nous résumons les éléments qui caractérisent la relation entre les 1P et les groupes de base, nous relevons d'abord que les relations de la 1P1 et de la 1P2 reposent sur un travail d'appui et d'accompagnement auprès des groupes de base. La 1P3, pour sa part, est une association paysanne dont les groupes de base font officiellement partie, c'est-à-dire qu'ils participent aux assemblées générales. Par conséquent, 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 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 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, peu importe le lien organisationnel, les groupes de base constituent la raison d'être des ONG et que celles-ci honorent ce lien privilégié en s'efforçant d'avoir des relations transparentes avec eux. 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 avec leurs bailleurs de fonds. Nous traiterons de ce sujet en même temps que le pouvoir des fédérations 2P eu égard aux bailleurs, à la fin de la section suivante.

Il nous faut maintenant compléter notre analyse des ONG en examinant les deux fédérations, la 2P1 et la 2P2, partenaires de SOCODEVI. Nous présenterons la relation entre les 2P et leurs membres, dont entre autres les réponses des fédérations à leurs membres et les pouvoirs que peuvent exercer celles-ci sur les bailleurs de fonds et leurs membres.

3.2. Les groupes de base et les 2P

Comme nous l'avons relevé 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 adhèrent 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 que paient 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 appliqués par les bailleurs de fonds issus des mouvements coopératifs des pays du Nord. Les fédérations 2P1 et 2P2 obtiennent donc 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, des crédits et d'autres services.

Nous avons dégagé plusieurs éléments de notre analyse des données qui nous permettent d'expliquer la relation entre les fédérations et leurs membres: d'abord la structure et la mystique coopérative, d'où découle l'imputabilité, qui leur est implicitement liée; ensuite, la représentation et la relation fédération-gouvernement, le développement social et le développement économique, éléments qui décrivent les réponses des fédérations aux membres. Enfin, l'influence des coopératives de base sur le pouvoir des fédérations vis-à-vis des bailleurs de fonds s'explique principalement par la connaissance du terrain. Penchons-nous maintenant sur chacun de ces éléments.

3.2.1. *Les caractéristiques du membership des 2P*

Il est important de souligner brièvement l'histoire de chacune des fédérations afin de retracer et de comprendre le type de relations qu'entre-tiennent les fédérations avec leurs coopératives membres⁵. Dans le cas de la 2P1, elle a lancé ses activités en regroupant quatre coopératives de la région côtière du sud-ouest. Durant l'une des périodes où le gouvernement guatémaltèque a appuyé les coopératives au Guatemala (dans les années 1990), la fédération 2P1 a manifesté son intérêt de collaborer et s'en est sortie avec un *membership* accru, mais principalement intéressé aux programmes de crédits gouvernementaux. La fédération a alors accumulé beaucoup de dettes à cause, d'une part, de son manque d'expérience dans la gestion de ce type de crédits et, d'autre part, de l'encadrement déficient du gouvernement:

5. 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 SOCODEVI.

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 coopératives de base. Quant à la 2P2, elle est aujourd'hui composée de trente-six coopératives de base et son histoire remonte aux années 1940, lorsqu'elle 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 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 [...] Le gouvernement a pris du temps pour céder les terres [...], elles étaient 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 particulièrement les populations indigènes, ce qui aggrave la situation socioéconomique des coopératives membres des deux fédérations.

Les conditions socioéconomiques des coopératives, entremêlées à l'histoire de la domination des indigènes guatémaltèques, créent une situation critique qui affecte nécessairement la relation entre les coopératives de base et les fédérations :

La majorité [de coopératives] pense encore que [la fédération] est une sorte de patron, de contremaître [...] Il y [en] a qui ont déjà compris qu'elles sont autonomes, mais il y [en] a [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 eu égard aux 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. Pour réussir à créer cet intérêt si important pour la gouvernance des fédérations et leur imputabilité à l'égard des coopératives, le personnel des fédérations doit apprivoiser ce qu'il appelle la «mystique» de la coopération: *«Pour moi, c'est la satisfaction d'avoir accompli quelque chose [...] C'est pour eux, [les membres], qu'on travaille [...] Nous devons veiller à leurs intérêts et à leurs besoins»* (2P1Dd, 9: 60).

La mystique de la coopération suppose de saisir non seulement la mission de la fédération, mais aussi la situation socioéconomique des coopératives membres; elle exige en outre 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 [...] 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 et d'autres que le travail des fédérations semble indifférer. Néanmoins, les fédérations doivent offrir des services à leurs membres et assumer plusieurs rôles importants pour répondre aux besoins de ces coopératives.

3.2.2. Les réponses des 2P aux membres

Les réponses de la 2P1 et de la 2P2 aux besoins de leurs membres comportent quatre aspects: 1) la représentation des intérêts des coopératives au plan national; 2) la relation fédération-gouvernement; 3) le développement social, qui sous-entend une formation sur la vie associative et la gouvernance coopérative; 4) 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 auprès de regroupements nationaux, comme l'Association nationale du café (ANACAFE), et auprès d'instances de coordination de la société civile, comme la Coordination d'organisations non gouvernementales et coopératives (CONGECOOP).

L'une des luttes menées par les fédérations pour défendre les intérêts de leurs membres – du 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 [...] Là-dessus, [la 2P2] était déterminée, sinon [nos membres] 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 particuliers, essentiellement 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. Concrètement, la 2P1 a collaboré étroitement avec le gouvernement guatémaltèque au moment du tremblement de terre de 1976 et, dans le cas de la 2P2, cette collaboration s'est réalisée au plan des programmes communautaires de santé et de développement rural. Toutefois, ces collaborations ont, d'une part, aggravé les problèmes économiques de la fédération 2P1 car son *membership* s'est trouvé élargi par l'adhésion de plusieurs pseudo-coopératives, formées principalement dans le but de bénéficier de subventions gouvernementales lors du tremblement de terre. Et, d'autre part, dans le cas de la 2P2, une telle collaboration lui a valu des 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 concerne le développement social; cela consiste à donner aux coopératives membres les outils de base pour renforcer chez elles la gouvernance coopérative⁶. Il s'agit en fait d'une approche intégrale qui exige de la fédération

6. 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.

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.

Par ailleurs, pour assurer le développement économique des coopératives membres, la 2P1 a créé 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 à l'échelle locale qu'internationale. Dans le cas de la 2P2, les activités de développement économique s'étendent aux projets de développement en foresterie, en particulier la reforestation. Ces 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.

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 trouver des sources de financement. Pour ce faire, les deux fédérations utilisent un pouvoir basé sur leur connaissance du terrain.

3.2.3. Le pouvoir des fédérations sur leurs bailleurs de fonds

Le concept de la connaissance du terrain renvoie à l'expérience du personnel des fédérations basée, d'une part, sur les diagnostics socio-économiques des coopératives membres et, d'autre part, sur une approche multidisciplinaire. C'est ainsi que les conseillers déterminent les priorités des coopératives en matière de développement social et économique, analysent le contexte sociopolitique et élaborent des projets de développement adaptés aux besoins et au contexte.

Selon l'expérience des répondants, ce n'est pas l'argent qui manque, si l'on cherche à financer des activités qui ne requièrent pas de connaissance du terrain et du contexte. En fait, il manque surtout des bailleurs de fonds suffisamment flexibles pour financer des projets qui concordent avec les priorités des coopératives de base :

Des fois, on propose un projet sans tenir compte du terrain parce qu'on veut [simplement] 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 permet d'adapter les 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 [vis-à-vis des bailleurs] est l'expérience avec les gens, parce que nous connaissons la réalité 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 [...] 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 [vis-à-vis les bailleurs] (2P2Dd1, 11: 25).

Les fédérations établissent une relation privilégiée avec les groupes de base, laquelle exige, 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 un pouvoir leur permettant de négocier avec les bailleurs 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 programmes définis 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 socioécono-

miques des coopératives membres. De plus, le contexte guatémaltèque et les caractéristiques sociales et économiques du membership exigent des fédérations certaines activités particulières, voire non orthodoxes eu égard aux 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 au bord de la faillite et la 2P2 a dû faire face à des représailles politiques, de même que certains leaders de coopératives.

Ce sont des leçons fort difficiles à recevoir, particulièrement dans ce contexte sociopolitique où les fédérations semblent pourtant être très conscientes et de la réalité et du pays de leurs membres. Les répondants des deux fédérations parlent de la mystique de la coopération, qui revient à 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 et 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 pour 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 à utiliser auprès des bailleurs.

Comme nous l'avons mentionné, les 1P se trouvent dans la même situation. Tant les 1P que les 2P 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, c'est aussi le savoir-faire précieux qu'elles font valoir dans le cadre de la négociation de programmes de développement auprès des bailleurs afin d'obtenir leur financement. Mais ce pouvoir basé sur la connaissance n'est-il pas utilisé également avec les groupes de base ? Et le financement des bailleurs ne constitue-t-il pas un autre pouvoir des 1P et des 2P que les groupes de base n'ont pas ?

Selon notre analyse, 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 à travers le renforcement de leurs organisations de base, le renforcement de la démocratie locale ou 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 1P que les 2P 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, notons que les 1P et les 2P sont financées par des bailleurs de fonds qui partagent leur vision et 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 la section suivante, nous décrirons la relation entre les ONG et les acteurs de leur environnement sociopolitique.

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 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.

Nous avons constaté que 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 particulier 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 la rupture provoquée 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, 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 mentionnée.

4.1. Les ONG et leurs champs institutionnels

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), nous expliquerons l'ancrage des ONG et des principaux acteurs de leur environnement sociopolitique, ainsi que la dynamique du pouvoir au sein des champs des acteurs.

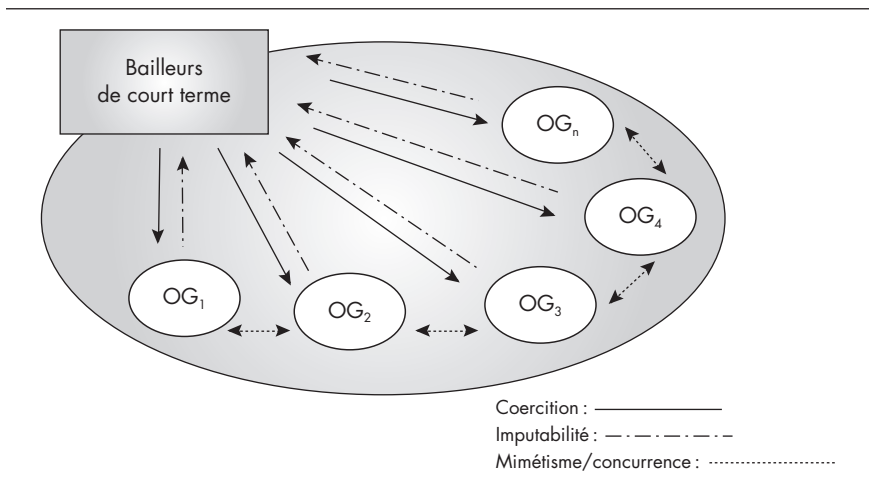
En employant ici les mêmes dénominations de champs que dans notre chapitre précédent, nous facilitons l'analyse comparative des champs institutionnels du Nord et du Sud, qui suivra dans le chapitre 6. Ainsi, dans le cas des organisations 1P et 2P, nous avons relevé le **champ de la coopération**, qui a trait aux bailleurs de fonds, et le **champ de base**, où l'on retrouve les groupes de base.

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.

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 n'offrent 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 la figure 5.1)

FIGURE 5.1
Le champ de la coopération à court terme



On distingue donc une force coercitive de la part des bailleurs, basée principalement sur deux formes de pouvoir : les **ressources critiques** (Hardy et Phillips, 1998, p. 219), soit le financement indispensable aux ONG pour atteindre leurs objectifs, et la **légitimité cognitive** (Suchman, 1995, p. 582-583). La légitimité cognitive est définie comme étant une représentation à la fois englobante et tenue pour acquise ; elle reflète les principes d'un système de valeurs socialement accepté (Suchman, 1995, p. 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.

En contrepartie, les ONG répondent à l'isomorphisme coercitif des bailleurs de fonds en démontrant leur imputabilité, tant par la transparence de leur gestion que par l'atteinte de résultats tels qu'ils ont été définis par les bailleurs.

Le champ de la coopération à court terme est aussi délimité par des forces de mimétisme et de concurrence entre les ONG. D'une part, le mimétisme est une force institutionnelle typique d'un environnement baigné d'incertitude, comme dans ce cas-ci, car le financement n'est assuré que pour un projet particulier. 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.

On retrouve aussi une concurrence entre ONG, 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.

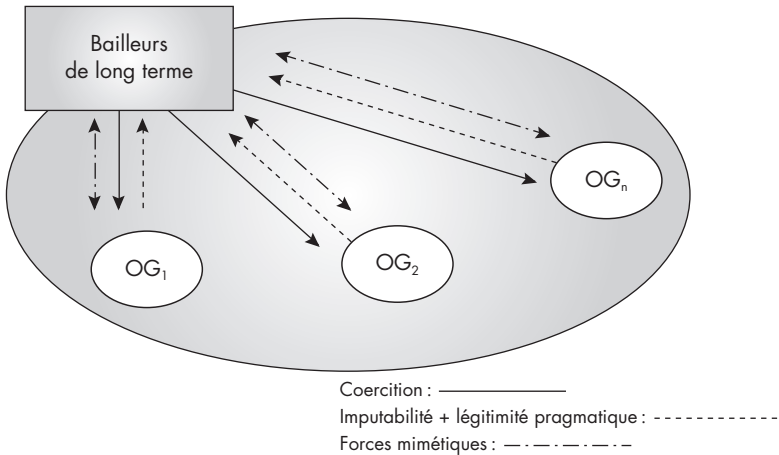
Le financement à long terme, quant à lui, permet aux ONG et aux bailleurs de fonds d'établir des relations relativement stables, sur des périodes de temps allant de deux à cinq ans et réparties en plusieurs phases consécutives. Ces relations sont marquées tant par la hiérarchie que par l'apprentissage et le partage des visions (voir la figure 5.2).

D'une part, il s'agit de relations hiérarchiques car les bailleurs doivent imposer les règles du jeu définies par les agences gouvernementales et par d'autres acteurs des pays du Nord, qu'eux-mêmes doivent respecter. D'autre part, c'est dans le cadre de ces relations que les ONG trouvent les moyens de partager des connaissances et d'apprendre l'un de l'autre. Aussi, à long terme, ces relations permettent d'élaborer des projets communs, basés sur une vision partagée, ce qui se traduit par un projet contextualisé, défini en fonction de la situation socioéconomique et des besoins des groupes de base. En somme, 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.

Comme dans le champ à court terme, le champ 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, critères que les bailleurs doivent respecter et imposer aux ONG.

FIGURE 5.2
Le champ de la coopération à long terme



En outre, la coercition institutionnelle suscite 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, p. 578) comme source de pouvoir. Telle qu'elle est définie par Suchman (*ibid.*), la légitimité pragmatique représente les intérêts particuliers d'un public proche de l'organisation, pouvant s'étendre jusqu'aux échanges politiques et économiques. En l'occurrence, 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 soumises par les ONG aux bailleurs. Il s'agit aussi de la capacité de mobiliser les groupes de base autour des activités sociales, économiques ou politiques. En fait, il s'agit 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 lors des négociations avec les bailleurs.

De plus, comme les acteurs du champ à long terme partagent leur paradigme du développement, il s'agit 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 à la réalité locale. Les ONG s'assurent ainsi d'obtenir de meilleurs résultats et d'accroître leur imputabilité vis-à-vis des bailleurs.

Par ailleurs, au sein du champ à long terme, les ONG renforcent 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 la connaissance des caractéristiques sociales et économiques des groupes de base, leurs besoins, et des enjeux sociopolitiques de leur contexte, 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 relevé dans les deux champs de la coopération deux niveaux d'influence : institutionnel et organisationnel (voir le tableau 5.1). Premièrement, les forces de l'isomorphisme coercitif, présentes dans les deux champs de la coopération à court et à long terme, influencent les ONG au plan institutionnel, c'est-à-dire à travers les règles du jeu, les politiques et les orientations générales de leur travail. Toutefois, l'impact des forces coercitives sur les ONG est différent dans chacun des champs de la coopération. Dans le cas du champ de la coopération à court terme, 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 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 plus, la coercition exercée dans le champ à court terme provoque de la concurrence et du mimétisme entre les ONG. Une telle dynamique risque d'engendrer 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 dissociées des besoins de groupes de base.

TABLEAU 5.1
L'influence des bailleurs de fonds sur les ONG

Acteur dominant	Niveau 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	– 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.	
	– Coercitive (CT)		
	– Coercitive (LT)		
	Organisationnel	– 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.	
	– Coercitive (approche à court terme – CT)		
	– Non coercitive (approche à long terme – LT)		

Dans le champ à long terme, par contre, la coercition a un impact plutôt contraire à celui que nous venons de définir. En premier lieu, les ONG ont la possibilité de s'approprier des politiques de développement en les adaptant à leur 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'accomplissement de leur mission. En second lieu, les bailleurs de fonds influencent aussi les ONG au plan organisationnel, c'est-à-dire au plan de l'agencement des ressources humaines, de la gestion et de la production de biens et services (Bélanger

et Lévesque, 1992, p. 84; Van de Ven, Emmett et Koenig, 1975, p. 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'a aucun impact sur la structure organisationnelle des ONG, mais plutôt que l'impact peut être planifié et apprivoisé par celles-ci. 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 assurer la relève (chercher d'autres bailleurs, réduire les activités, etc.) et assumer 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 les oblige à consacrer toutes les ressources nécessaires pour atteindre des résultats à court terme, et à réaffecter constamment les ressources en vue de 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 reste que l'instabilité du financement empêche les ONG de s'attaquer aux causes des problèmes des groupes de base.

4.3. Les champs de base

Dans un premier temps, nous aborderons le champ de base des 1P. Les 1P1, 1P2, et 1P3 ont une base très hétérogène et des relations fort différentes avec leurs groupes de base. Elles partagent toutefois un projet sociopolitique commun, soit 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.

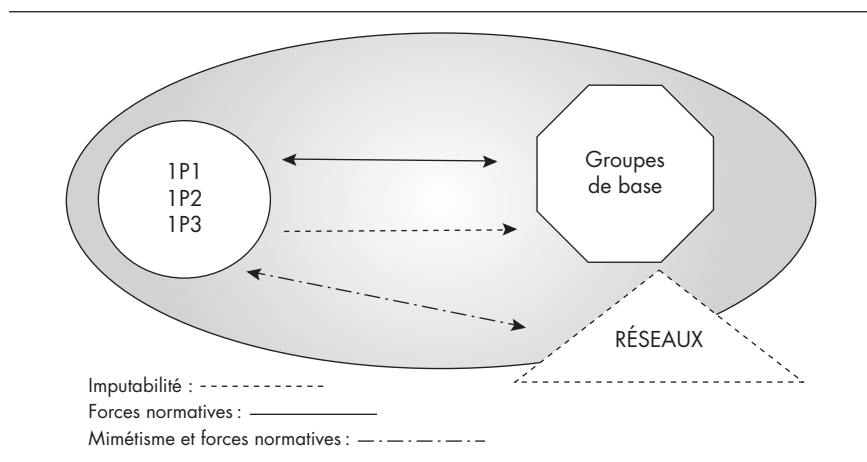
4.3.1. Le champ de base des 1P

Comme nous l'avons 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 qui n'a pas de membres mais qui offre des services d'appui organisationnel adaptés aux besoins de ces groupes ; la 1P3 est une association paysanne. Ces trois organisations partagent un projet sociopolitique avec

les groupes de base: la démocratisation de leur pays. De façon plus particulière, 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 la figure 5.3).

FIGURE 5.3
Le champ de base des 1P1, 1P2 et 1P3



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, p. 579). En fait, les ressources critiques représentent le financement des bailleurs transformé en une série d'activités organisées pour les groupes de base. Quant à la légitimité morale (Suchman, 1995, p. 579), elle représente ici l'un des pouvoirs partagés entre les ONG et les groupes de base dans la mesure où ils partagent un projet sociopolitique défini conjointement, 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, p. 578). Cela vise les intérêts particuliers des groupes de base qui sont véhiculés dans les propositions que les ONG font aux bailleurs. Il s'agit aussi de la capacité des ONG 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 les faits, ces derniers se mobilisent et participent soit aux diagnostics, soit aux activités de formation, soit aux manifestations pour les droits des citoyens, activités organisées par les ONG.

Indépendamment du lien qui existe 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 mise en œuvre des projets. Enfin, les réseaux de la société civile font partie de ce champ de base même s'ils sont encore dans une phase embryonnaire (représentée par le contour pointillé à la figure 5.2). 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, certes embryonnaire mais bien vivante, des forces mimétiques et normatives échangées entre les ONG au sein de ce champ de base.

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 constituent aussi la raison d'être des fédérations.

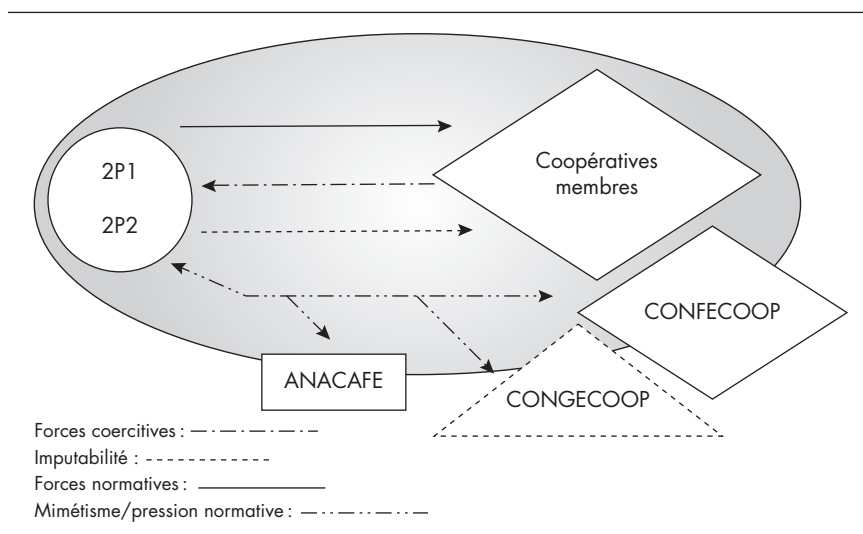
Au sein de ce champ de base, les fédérations 2P1 et 2P2 exercent une force normative importante sur les coopératives membres, laquelle est basée sur deux sources de pouvoir, soit les **ressources critiques** et la **légitimité morale**. Fondamentalement, les ressources critiques représentent le financement des bailleurs de fonds que les fédérations transforment en services, en microcrédits et en programmes de formation et d'assistance technique pour les coopératives. La légitimité morale, quant

à elle, forme l'un des pouvoirs des fédérations vis-à-vis des coopératives de base, qui se manifeste dans le partage d'un projet de démocratisation socioéconomique défini et mis en œuvre grâce aux principes coopératifs. La légitimité morale est donc un pouvoir qui permet aux fédérations d'orienter leur travail vers l'atteinte des objectifs à la fois sociaux et économiques, ainsi que de promouvoir la gouvernance coopérative 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 rappeler que la réalité socioéconomique des coopératives au Guatemala autorise à penser que la plupart de celles-ci se trouvent encore dans les 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'usagers 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 5.4 – est basée sur la **légitimité pragmatique** qui est, comme dans le cas précédent, un pouvoir partagé entre les membres et les fédérations qui se manifeste par la capacité des 2P de traduire les intérêts particuliers des membres en un pouvoir d'influencer et de mobiliser les coopératives de base. Il s'agit d'un partage du pouvoir car les fédérations mobilisent les coopératives mais celles-ci participent à l'assemblée générale et aux autres instances décisionnelles des fédérations.

En effet, les conseillers de chacune des fédérations veillent à motiver et à mobiliser les membres pour qu'ils participent aux activités des projets de développement, mais aussi pour qu'ils assument leurs responsabilités et exercent 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.

FIGURE 5.4
Le champ de base des 2P1 et 2P2



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 plateforme 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 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 le tableau 5.2 ci-contre).

Premièrement, les groupes de base⁷ ont une influence institutionnelle non coercitive sur 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'elles participent à la définition

7. Afin d'alléger le texte, nous utiliserons le terme «groupes de base» pour désigner les coopératives de base membres des fédérations coopératives, et le terme «ONG» pour parler des 1P et des fédérations coopératives 2P1 et 2P2.

conjointe des politiques et des orientations générales des ONG. Il s'agit d'une influence non coercitive car les groupes de base n'imposent pas nécessairement leurs visions aux ONG : ils exercent une influence sur les ONG, 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.

TABLEAU 5.2
L'influence des groupes de base sur les ONG

Acteur dominant	Niveau d'influence	Impacts sur les ONG	
		1P1, 1P2 et 1P3	2P1 et 2P2
Groupes de base – Légitimité morale – Légitimité pragmatique	Institutionnel – Non coercitive	– Paradigme du développement : projet politique ; – raisons d'être : • articulation d'un réseau, • représentation des intérêts des membres, • mise en œuvre du projet commun.	– Paradigme du développement : développement coopératif ; – raisons d'être : • représentation des intérêts des membres, • mise en œuvre des principes coopératifs.
	Organisationnel – Non coercitive	– 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.	

Deuxièmement, les groupes de base ont également une influence non coercitive sur les ONG au plan organisationnel. Cette influence touche plus particulièrement le processus participatif 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, 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 véhiculée par un type de pouvoir partagé avec les ONG, soit la légitimité pragmatique. Cela représente, entre autres, le pouvoir des ONG basé sur leur connaissance du terrain, 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 ONG 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 envisagent un projet de démocratisation soit sociopolitique, dans le cas des 1P, soit socioéconomique dans le cas des 2P. Pour leur part, les ONG répondent au pouvoir des groupes de base par l'entremise de plusieurs mécanismes d'imputabilité, soit les assemblées générales et le processus de diagnostic de besoins, de planification participative et de définition conjointe des projets. En revanche, 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 plan 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 plan organisationnel, l'influence s'exerce au regard de la gestion des ressources, en vue d'atteindre les objectifs généraux et particuliers 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 concluons en répondant aux deux questions qui ont guidé l'analyse présentée dans ce chapitre.

CONCLUSION : LES ACTEURS CONTEXTUELS ET LES RELATIONS DE PARTENARIAT

Nous voulions répondre aux deux questions suivantes dans ce chapitre : Quels sont les acteurs contextuels qui influencent les ONG ? Quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les ONG ?

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons examiné la relation entre les bailleurs de fonds et les ONG. Nous avons consacré la deuxième partie à la présentation de l'acteur «groupes de base» et,

dans la troisième partie, nous nous sommes penchée sur l'analyse de nos données à la lumière des rapports de pouvoir entre les acteurs. Nous avons ainsi utilisé des concepts comme le champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1990) et évoqué 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. Cela nous a permis de 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 trouvé deux acteurs dominants : 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, que nous avons analysé en deux temps, le champ de court terme et le champ de long terme – les deux approches privilégiées par les bailleurs de fonds. Les groupes de base, quant à eux, sont au cœur de la dynamique institutionnelle du champ de base.

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 enclenche 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.

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 l'obtenir. Une telle dynamique institutionnelle

exige des ONG de satisfaire aux exigences des bailleurs, 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 convient de rappeler ici que la situation socioéconomique des groupes de base au Guatemala (marquée par la pauvreté, l'analphabétisme, l'éclatement après la guerre civile, etc.) oblige les ONG à assumer certaines responsabilités à l'égard des 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 le 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 réagissent 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 relatif au partage de normes, de politiques et de stratégies entre ONG que par les forces de l'isomorphisme normatif relatif 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 ont construit des liens de collaboration avec des organismes qui défendent des intérêts particuliers auprès du gouvernement, dont la CONGECOOP et l'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.

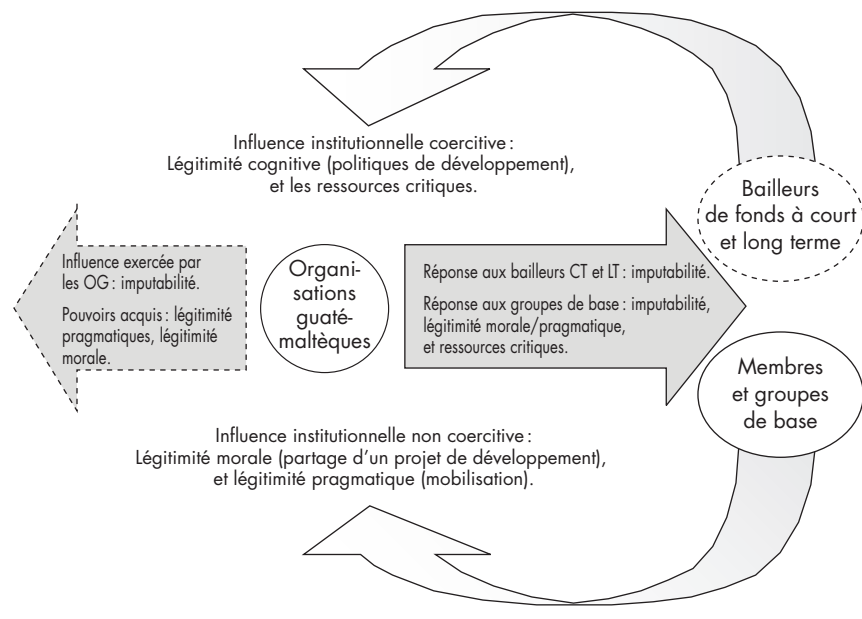
Répondons maintenant à la deuxième question de recherche : ***Quel est le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les ONG?*** Nous avons constaté que les bailleurs de fonds et les groupes de base ont une influence sur les ONG à deux niveaux : au plan institutionnel et au plan organisationnel (voir la figure 5.5).

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 soit 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 en outre ne sont guère consultés dans le cadre de projets à court terme. 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.

FIGURE 5.5

Les acteurs contextuels et leur influence institutionnelle et organisationnelle sur les ONG



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 qui tiennent compte de la situation socioéconomique et des priorités de leurs groupes de base. Par conséquent, contrairement à l'uniformisation du développement selon un modèle assistentialiste, 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 que le financement dans le cadre de projets à long terme est relativement stable, à tout le moins pour les trois ou cinq ans que dure le projet, les ONG établissent des liens de collaboration entre elles, renforçant davantage leur ancrage dans le milieu local.

Au plan organisationnel, l'influence des bailleurs de fonds s'avère coercitive concernant l'approche à court terme. L'exécution de ce type de projets oblige les ONG à mobiliser les 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 et selon leurs besoins. En revanche, dans l'approche à long terme, l'influence organisationnelle des bailleurs est non coercitive car, en intégrant les politiques des bailleurs à leur processus de développement, les ONG s'outillent pour mieux respecter leurs engagements envers les groupes de base et aménagent les ressources en fonction d'échéanciers plus réalistes. 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. Ces 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, surtout 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 ont fait de même 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 plan organisationnel, les groupes de base exercent aussi une influence non coercitive. Cette dernière est particulièrement manifeste dans l'organisation des activités visant la planification et l'élaboration de projets, la recherche de financement et la gestion de projets.

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 de la coopération internationale, car ils exercent un pouvoir coercitif au plan

institutionnel comme au plan organisationnel sur les ONG. Cependant, nos résultats révèlent 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 favorise la décontextualisation des actions et l'adoption d'approches assistentialistes 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.

Signalons que cela constitue 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 pas à leur propre imputabilité à l'égard des instances supérieures au Nord?

Dans le cadre de projets à long terme, la coercition des bailleurs permet un processus d'apprentissage mutuel chez les ONG. En effet, les ONG s'approprient les politiques de développement, les méthodes de travail sur le terrain et les méthodes de gestion. 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 renforçant leur imputabilité à l'égard des donateurs et des 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*, voire de récepteurs passifs de l'aide au développement, les groupes de base sont représentés comme étant pauvres et vulnérables. 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 pas dépourvus de pouvoir. En premier lieu, ils constituent 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 aux différentes étapes du développement, ils sont loin d'être les bénéficiaires *passifs* des programmes de développement menés par les ONG. En second lieu, les groupes de base représentent

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. Cette relation privilégiée entre les ONG et les groupes de base renforce l'imputabilité et la capacité de contextualiser les projets des premières, deux pouvoirs importants que les ONG utilisent dans leurs négociations avec les 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 peut être fragilisé, ce qui n'aide pas l'ONG à justifier son travail auprès des bailleurs puisqu'elle manquera 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 dans le cadre des programmes 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 définies. 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, voire la légitimité 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, comme nous pourrions le constater dans le prochain et dernier chapitre.

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 expériences des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ? Comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leur pouvoir au sein de leur relation ?** Pour ce faire, nous nous attarderons dans un premier temps à la conception de *partenariat* selon les acteurs. Dans un deuxième temps, nous présenterons les expériences des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ; par la suite, nous nous pencherons sur la reproduction des rapports de pouvoir au sein de leurs relations de partenariat. Nous conclurons 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 qui a guidé notre recherche doctorale, soit celle qui fait l'objet de cet ouvrage.

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 en employant les termes de *contreparties*, de *camarades*, d'*alliés* et d'*amis*¹. Nous avons constaté que l'expérience de partenariat des acteurs que nous avons rencontrés dépasse largement les définitions techniques faisant référence à cette nouvelle forme de coordination de l'activité socioéconomique. En fait, 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 d'abord les éléments de base de la notion de « partenariat » selon les acteurs du Nord, puis selon 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 par la suite à répondre à la question : Comment ces acteurs construisent-ils leurs relations de partenariat dans le cadre de la coopération internationale ?

1.1. Le partenariat selon les acteurs du Nord

Selon nos répondants, 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 évoquant la transparence et le respect mutuel, ainsi que l'autonomie et la solidarité.

Ces éléments peuvent être divisés en trois groupes : 1) ceux qui caractérisent le partenariat, soit le long terme et la complémentarité ; 2) ceux qui s'avèrent des moyens importants pour construire une relation, soit l'imputabilité et le respect de l'autre ; 3) les éléments qui représentent les résultats d'un partenariat, soit l'autonomie et la solidarité.

1. En Amérique latine, ou en espagnol, il n'existe pas d'équivalent linguistique au mot « partenaire ».

Premièrement, Développement et Paix 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).

Dans le cas de SOCODEVI, 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 SOCODEVI 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 Développement et Paix, de s'allier à des organisations du Sud qui mènent elles-mêmes une action politique pour le changement social :

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 [...] Donc, on est des alliés dans cette lutte (OCI1Chp, 4: 9).

Selon SOCODEVI, 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 [...] 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 particuliers 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 indispensables à l'établissement des 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. La transparence veut aussi dire, dans le cas de Développement et Paix, donner aux partenaires l'occasion de mieux se connaître, entre autres en traduisant et en partageant avec eux les documents qui étayent les décisions stratégiques de l'organisation. Pour SOCODEVI, l'imputabilité/transparence représente une relation de confiance et de communication fluide entre les parties.

Pour ce qui est du respect pour les partenaires (l'autre moyen de construire un partenariat), il se réfère à leurs approches, à leurs analyses de conjoncture et à leur engagement envers les groupes de base dans des contextes souvent hostiles à l'atteinte de leurs objectifs.

Les autres aspects importants d'une relation partenariale sont ses résultats, soit l'autonomie et la solidarité. Pour Développement et Paix, l'autonomie signifie encourager l'indépendance financière de ses partenaires, résultat qui ne peut être obtenu qu'après plusieurs années de partenariat. Ce concept fait d'ailleurs partie du paradigme du développement de Développement et Paix. En effet, comme nous l'avons constaté au chapitre 4, l'autonomie financière dont jouit Développement et Paix grâce à ses membres et donateurs lui permet de poursuivre librement ses activités de plaidoyer pour la justice sociale au Canada et ailleurs dans le monde; c'est pourquoi, en accord avec son paradigme du développement, Développement et Paix encourage l'autonomie financière chez ses partenaires afin qu'ils jouissent eux aussi de l'autonomie politique dont ils ont besoin pour mettre en œuvre leurs stratégies sociopolitiques.

Dans le cas de SOCODEVI, comme nous l'avons vu, l'autonomie fait partie des principes coopératifs qui sont au cœur de son paradigme du développement. Ainsi, elle encourage l'autonomie chez ses partenaires, en particulier dans le processus de prise de décisions. C'est en visant l'autonomie politique de ses partenaires que SOCODEVI s'assure de leur donner la possibilité d'atteindre leurs objectifs socioéconomiques et, ultimement, de réussir la prise en charge des coopératives de base.

Enfin, la solidarité (second résultat des relations partenariales) représente pour les acteurs du Nord une phase ultérieure du partenariat. Tant les répondants de Développement et Paix que de SOCODEVI expliquent le concept de la solidarité par le soutien et la participation des partenaires du Sud aux programmes d'éducation en matière de développement au Canada :

Les partenaires ont des capacités qu'ils peuvent nous fournir dans les campagnes [d'éducation] ici, au Canada [...] : «Avez-vous des choses à nous fournir? Avez-vous des suggestions d'actions? Avez-vous un invité qui pourrait venir?» Alors [...], on va développer une collaboration à un niveau plus politique (OCI1Chp, 4: 15).

J'ai senti [le respect] de nos membres pour le dévouement [des partenaires] [...] [Notre partenaire] nous expliquait que sa coopérative [...], 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 se manifeste par un soutien 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 fil des années :

Quand nos objectifs coïncident, ça ne prend pas de temps pour se reconnaître [...] 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 [...] [Toutefois] en cours de route, il se peut très bien qu'on n'atteigne pas ces résultats, alors [...], lorsqu'on arrive là, tu ne me laisses pas tomber (OCI2Dp, 2: 61).

La solidarité prend aussi la forme de gestes humanitaires, particulièrement lors de désastres naturels, comme ceux qui ont frappé la région de l'Amérique centrale dont l'ouragan Mitch en 1998.

Ainsi, le partenariat, selon l'expérience des acteurs du Nord, se caractérise par le long terme et le partage du paradigme du développement. Pour Développement et Paix, c'est se reconnaître mutuellement comme étant des acteurs de changement social et partager non seulement une

stratégie politique mais aussi une proposition de développement en tenant compte des groupes de base. Pour SOCODEVI, le partenariat représente plutôt le partage des responsabilités et des risques inhérents à la mise en œuvre d'un projet commun, où les deux parties ont leurs propres objectifs mais visent le même but, soit le développement coopératif.

Selon les expériences des répondants du Nord, les relations partenariales se construisent indéniablement 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 socio-politique, notamment l'ACDI, 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 concerne la gestion des projets. 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 aspect qui distingue clairement une relation à long terme d'une relation à court terme. En effet, selon l'expérience des OCI, 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, les principaux résultats de la relation de partenariat; ils sont étroitement liés aux paradigmes des OCI. D'une part, 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, 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.

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 éléments regroupés en trois catégories : 1) ceux qui caractérisent le partenariat, soit le long terme et la complémentarité ; 2) la contextualisation et l'apprentissage (seulement dans le cas des 2P) ; 3) les éléments qui représentant les moyens de construire une relation partenariale, soit l'imputabilité et la confiance/respect de l'autre.

Dans ce cas-ci, l'approche à long terme représente l'une des principales caractéristiques d'une relation partenariale en plus d'être étroitement liée aux trois autres caractéristiques *sine qua non* du partenariat. En effet, le long terme, comme nous l'avons vu au chapitre 5, 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 réalisation de projets définis en concertation avec les groupes de base et en tenant compte du contexte, ainsi que de l'acquisition de nouvelles connaissances 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» :

Je crois que nous sommes chanceux parce que nous avons une coopération [avec nos bailleurs,] avec qui nous coïncidons politiquement [...] Nous avons une vision stratégique de ce que nous voulons construire [...] Il y a une coïncidence de visions et [nos bailleurs] sont prêts à nous financer (1P1ChP, 7 : 28).

[Les bailleurs], ce sont des organisations avec lesquelles nous nous retrouvons dans la même lutte. 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 se traduit par l'identification d'objectifs communs : «*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).

Par ailleurs, la connaissance du terrain va de pair avec la contextualisation des projets. Ces éléments concernent la reconnaissance et le respect des OCI envers les processus entamés par les ONG afin de répondre aux besoins particuliers de leurs membres et des groupes de base. Ce processus permet aux ONG de tenir compte du contexte :

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 [qu'ils appuient] (1P1Dg, 6: 16).

Lorsqu'un de nos bailleurs de fonds s'est retiré, la chargée de programmes de [Développement et Paix] 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 [...] Vous pourriez [ainsi] mieux planifier vos travaux [...]» Je n'avais même pas pensé à cela! Tu vois, [Développement et Paix] suit de près notre processus sans être interventionniste. 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 la proposition de nouveaux projets 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 (2P2Dd1, 11: 16).

Quant à l'imputabilité et à la confiance, ces éléments représentent des moyens pour les 1P et les 2P pour construire des relations de partenariat avec les OCI. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 5, 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.

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 [...], par la fédération (2P2Dd1, 11: 38).

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 solidaires] en ayant une gestion de qualité et une gestion transparente (1P1Dg, 6: 37).

Enfin, la confiance joue un rôle important dans l'établissement 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 dans la clandestinité: «*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).

Enfin, et surtout, le lien de confiance permet aux ONG de rendre des comptes tant aux OCI qu'aux 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 toujours d'une vérification comptable, ne nous posent pas vraiment de problèmes (1P1ChP, 7: 41).

En résumé, les acteurs du Sud partagent avec ceux du Nord plusieurs expériences sur les 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 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, dans la proposition de nouveaux projets 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, deuxièmement, de valoriser leur vision. Dans cette optique, les ONG définissent le partenariat comme une relation qui respecte leur relation privilégiée avec les groupes de base, d'une part et, d'autre part, l'ancrage de leurs 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 l'appui généreux des OCI, de leurs membres et de leurs donateurs. D'autre part, la confiance est aussi importante car les ONG demandent de leurs bailleurs la reconnaissance et le respect des liens avec les groupes de base, des différentes approches pour répondre à leurs besoins et, surtout, de leur professionnalisme et de la transparence dans la gestion de projets de développement.

Conclusion

La notion de partenariat se réfère à divers éléments selon les acteurs du Nord et du Sud. Tout d'abord, il s'agit d'une relation à long terme et du partage d'une vision commune du développement. Les acteurs du Sud évoquent deux caractéristiques additionnelles, soit la contextualisation et l'apprentissage. Ces caractéristiques renvoient à l'engagement et à la relation privilégiée entre les ONG et les 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 sont indispensables 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 de rendre des comptes aux acteurs dominants de leur environnement sociopolitique respectif. D'autre part, 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 l'établissement d'un véritable partenariat.

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 qu'elles ont accompli leur travail : l'un des objectifs dans leur paradigme du développement est atteint, en ce sens que les partenaires ne dépendent plus de leur financement. Par ailleurs, la solidarité est aussi un résultat en ce sens qu'elle transcende la relation financière, car elle s'exprime davantage par la complicité et par l'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. En revanche nous avons constaté que la solidarité est étroitement liée à l'imputabilité, constituant une façon de remercier les OCI et de reconnaître leur complicité, tandis que l'autonomie est plutôt liée aux résultats attendus chez les groupes de base. La prise en charge des groupes par eux-mêmes témoigne, en effet, de l'atteinte des objectifs des ONG.

Signalons que 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 pourrions le constater dans les pages qui suivent, mais plutôt d'une reconnaissance tacite que les rapports de pouvoir existent, qu'ils ont une caractéristique structurante des relations de partenariat, mais qu'ils sont, jusqu'à un certain point, hors de leur contrôle. Donc, 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 ?

2. L'INÉGALITÉ DU POUVOIR NORD-SUD ET LES RELATIONS DE PARTENARIAT

Les OCI de notre étude se sont inscrites dans une logique d'aide au développement et se sont donné un paradigme du développement à l'image des valeurs de leurs membres: l'option préférentielle pour les pauvres dans le cas de Développement et Paix et les principes coopératifs, plus particulièrement l'intercoopération, dans le cas de SOCODEVI. Voici leurs expériences des inégalités Nord-Sud.

2.1. La perspective des acteurs du Nord

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[...] Au tout début de l'ACDI, en 1971 [...], 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 dirigées par des *donateurs* du Nord qui arrivaient dans les pays du Sud avec leurs ressources et leur savoir-faire. Au fil des ans, les acteurs de la coopération internationale ont appris à travailler ensemble et à contribuer chacun à leur façon à l'amélioration des conditions socioéconomiques des populations les plus pauvres des pays du Sud. Ainsi, les donateurs et les bénéficiaires de jadis sont les partenaires d'aujourd'hui.

Mais, dans notre perspective, le partenariat est un *compromis* entre les acteurs du Nord et du Sud, comme nous l'avons exposé dans le premier chapitre. Cela signifie qu'ils ont conclu 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 inclut l'inégalité des rapports Nord-Sud.

Nous avons d'abord constaté que les acteurs du Nord reconnaissent aisément les rapports de pouvoir dans leurs relations avec l'ACDI :

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 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 y a tellement d'obstacles, de critères auxquels on doit répondre, de trucs qu'il faut faire, que ta marge de manœuvre [...] 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... eh bien, je pense qu'on serait mort depuis longtemps, tu sais! (OCI1Chp, 4: 61).

Nous avons aussi 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 :

[ONF²]: *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... 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 faut rappeler ici que les OCI ont été fondées par des individus et des institutions qui ont reconnu la disparité entre le Nord et le Sud, et qui ont voulu y apporter une solution à partir d'un paradigme du développement particulier. 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. Même si les répondants ont reconnu l'existence des rapports de pouvoir en ce qui concerne les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, il demeure qu'ils ne reconnaissent pas facilement qu'ils reproduisent l'inégalité des rapports Nord-Sud au sein de leurs relations de partenariat. Cette inégalité est une sorte de réalité structurelle et représente le plus grand défi, et ce n'est qu'en travaillant avec les acteurs du Sud, en établissant des relations à long terme avec eux, qu'ils espèrent relever ce défi.

2. Olga Navarro-Flores, l'auteure.

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 état de fait 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 :

Les politiques néolibérales nous touchent tous d'une façon ou d'une autre [...] 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 (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 concordance 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 qui reçoit les dons. Même s'il y a [...] un projet commun, nous ne sommes pas égaux* » (1P1Dg, 6: 40).

Les rapports de pouvoir, tels qu'ils sont vécus par les acteurs du Sud, sont reliés au fait que les bailleurs peuvent toujours se retirer de la relation en raison d'un manque de fonds ou d'un changement de politiques de développement. Ces décisions sont généralement unilatérales, sauf dans de rares cas :

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 OCI exécutent elles-mêmes des projets de développement dans les pays du Sud :

Pour moi, cela fait partie de la relation de pouvoir. C'est typique! [Les bailleurs] pensent qu'une personne européenne ou nord-américaine a plus de capacités [que nous] [...] J'ai déjà vu un directeur d'un projet 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 branle leurs initiatives de développement. Ils acceptent donc d'exécuter un projet à court terme, un projet ponctuel, parce que cela aidera l'ONG guatémaltèque à sortir temporairement d'une impasse financière.

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 ces rapports de pouvoir, tant au plan 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 pose un défi aux acteurs du Nord, il reste que ceux-ci doivent imposer à leurs partenaires les mêmes exigences que celles imposées par l'ACDI et leurs membres. De plus, 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.

Alors que les acteurs du Sud apprécient les bénéfices tirés 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, l'accès au financement à court terme représente à tout le moins une stratégie de survie, car les ONG s'assurent ainsi de disposer des ressources nécessaires pour respecter leurs engagements entre la fin d'un financement à long terme et l'obtention d'un 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 comment les acteurs du Nord et du Sud négocient les rapports de pouvoir au sein de leurs relations de partenariat.

3. LA NÉGOCIATION 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 avec leurs partenaires dans leurs relations Nord-Sud. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 4, les acteurs du Nord ont hérité de certains pouvoirs des acteurs dominants dans leurs champs institutionnels au Nord. Ce sont des exigences de la part de l'ACDI et de leurs membres, qui se traduisent en pouvoirs des OCI car celles-ci doivent vraisemblablement imposer les mêmes exigences à leurs partenaires. En effet, les acteurs du Nord ont déclaré 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.

3.1. L'expérience de Développement et Paix

Selon Développement et Paix, il existe un pouvoir lié à l'ACDI, soit la responsabilisation, et un autre type de pouvoir lié à la fois à l'ACDI et aux membres, soit l'imputabilité. Enfin, il existe des pouvoirs liés exclusivement aux membres, soit la solidarité et la souplesse.

Pour Développement et Paix, l'inégalité des rapports de pouvoir dans ses relations de partenariat s'exprime essentiellement dans la responsabilisation de chaque partie :

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 [notre] part [...] 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 Développement et Paix figure le contrôle de la *qualité* des projets, c'est-à-dire qu'il doit s'assurer que ses partenaires se montrent imputables dans la gestion des fonds et dans l'atteinte des objectifs décrits dans le projet. Une autre responsabilité de Développement et Paix est la recherche de financement pour ses partenaires. Enfin, Développement et Paix 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 accepter ou rejeter une

demande de financement provenant d'une organisation du Sud : « *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* » (OCI1Chp, 4 : 21).

Les répondants reconnaissent qu'ils utilisent ces pouvoirs avec parcimonie car ils ont adopté une série de mécanismes organisationnels qui diluent leur pouvoir, 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 :

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] [...], 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 une personne, dans un chargé de programme (OCI1Cr, 3 : 50).

Cette souplesse se traduit aussi par un processus de retrait progressif que Développement et Paix a instauré pour les partenaires lorsqu'elle ne peut plus les financer, au lieu d'arrêter unilatéralement le financement. De plus, la souplesse se manifeste dans le rôle du comité de programmes dans la sélection des projets. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, ce comité est constitué de membres et de chargés de programmes. Le comité approuve le financement des projets selon les priorités de développement définies pour la région. Rappelons que les équipes de consultation de Développement et Paix 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 au Nord et les représentants des mouvements sociaux, les intellectuels et les praticiens locaux, qui contribuent par leurs analyses de la conjoncture, à la réflexion de Développement et Paix sur les 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 [...] On se rejoint assez facilement (OCI1Chp, 4 : 55).

En résumé, les expériences du pouvoir de Développement et Paix dans ses relations de partenariat sont étroitement liées aux pouvoirs qu'elle a hérités des acteurs dominants de son environnement socio-économique, c'est-à-dire l'ACDI et le *membership*. Il s'agit de la responsabilisation de chacune des parties: Développement et Paix s'assure d'obtenir le financement pour ses partenaires, en retour, ceux-ci s'assurent de démontrer leur compétence à gérer les dons et à atteindre les résultats décrits dans les projets. En outre, la responsabilisation représente aussi le fait que tant Développement et Paix que ses partenaires sont imputables vis-à-vis de leurs membres et de leurs bailleurs de fonds.

L'imputabilité de Développement et Paix vis-à-vis de l'ACDI et de ses membres dépend, d'une part, de sa capacité à établir des relations fiables et transparentes avec des partenaires du Sud qui partagent sa vision et, d'autre part, de sa capacité à exiger de ses partenaires des comptes en ce qui concerne la gestion de leurs projets et le respect des objectifs de ses projets. Pour ce faire, Développement et Paix exerce la coercition 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). Mais Développement et Paix tient compte des moyens et du temps d'ajustement nécessaires à ses partenaires pour satisfaire à ses exigences d'imputabilité et de transparence dans la gestion de leurs projets. Lorsque Développement et Paix ne peut plus financer un partenaire, parce qu'on manque de fonds ou que les priorités régionales ont changé, 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 Développement et Paix 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, Développement et Paix dilue son pouvoir. Ce faisant, elle parvient à équilibrer ses rapports de pouvoir avec ses partenaires du Sud, respectant ainsi son propre paradigme du développement.

3.2. L'expérience de SOCODEVI

SOCODEVI reconnaît qu'elle reproduit les rapports de pouvoir Nord-Sud, particulièrement dans le cadre de l'exécution des programmes bilatéraux financés par l'ACDI. De plus, comme dans le cas de Développement et

Paix, les répondants de SOCODEVI ont évoqué d'autres pouvoirs qu'ils exercent et qui sont liés soit à l'ACDI, soit à ses membres. En premier lieu, le pouvoir hérité de l'ACDI vise l'exécution des programmes bilatéraux; en deuxième lieu, il y a l'imputabilité qui représente un pouvoir lié à la fois à l'ACDI et aux membres; enfin, l'approche itérative, l'autonomie et la prise en charge sont toutes les trois liées à un pouvoir hérité de ses membres.

Rappelons que SOCODEVI 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. En d'autres termes, SOCODEVI assume 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 4, SOCODEVI est l'ultime responsable du programme vis-à-vis de l'ACDI, tandis que les partenaires sont à la fois exécutants et codécideurs. Ainsi, dans le contexte des programmes bilatéraux exécutés par SOCODEVI, celle-ci tient un rôle hiérarchique par rapport 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 [...] [Il faut] changer le rôle traditionnel de boss [...] à leader, à coach. Ça, c'est un défi quotidien, [...] 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 [...], il faut qu'il [se prenne en charge], parce que ça va lui servir après (OCI2Dr, 3: 38).

De plus, SOCODEVI doit composer avec 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 à celle que lui impose l'ACDI :

Est-ce qu'on se sert de l'argent comme levier, parce qu'on est toujours en position de pouvoir? [...] 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, SOCODEVI utilise son pouvoir au poste de commande pour encourager ses partenaires à participer au processus de prise de décisions du programme, tout en tenant compte du contexte des 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. [...] lorsque tu dis: «C'est toi qui va décider», ils ont presque peur de décider (OCI2Dr, 3: 36).

Dans le cadre de projets financés avec les fonds propres de SOCODEVI, le pouvoir de cette dernière est relativement dilué, comme dans le cas de Développement et Paix. En effet, le personnel de SOCODEVI gère les projets dans un contexte de flexibilité et de souplesse qui assure d'abord le respect de l'approche itérative qui permet aux partenaires de se prendre en charge. Il s'agit d'une approche de gestion de projets qui permet l'ajustement aux changements demandés par les partenaires selon une situation particulière sur le terrain, respectant ainsi 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 [...], alors on dit: «Le Z, oubliez-le, parce que [...] on ne sait pas quoi faire avec ça et on ne pourra pas faire un monitoring intelligent» (OCI2Dr, 3: 40).

Ainsi, dans le cadre des projets financés avec ses propres fonds, SOCODEVI 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, SOCODEVI respecte l'autonomie de ses partenaires et leur propre prise en charge en ce qui a trait à leurs décisions concernant leurs besoins, leurs objectifs et leurs résultats. En deuxième lieu, SOCODEVI compte sur un système de sélection et de gestion de projets où des membres institutionnels prennent les décisions de concert avec le personnel et selon des critères définis préalablement, afin 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 gestionnaire de programmes de développement, SOCODEVI reproduit l'inégalité des pouvoirs Nord-Sud au plan des programmes bilatéraux et au plan des programmes financés par ses propres fonds. En effet, dans le cadre des programmes

bilatéraux, SOCODEVI exerce un pouvoir coercitif basé sur la légitimité cognitive (c'est-à-dire les politiques de développement) hérité directement de l'ACDI. Les règles du jeu sont définies et connues dès la signature du contrat d'exécution et respectés par les parties : SOCODEVI assume la gestion et la responsabilité des résultats attendus, et les partenaires assument l'exécution des activités. Toutefois, SOCODEVI met aussi en place des mécanismes organisationnels pour équilibrer son pouvoir vis-à-vis de ses partenaires, par exemple en gérant les programmes d'une façon itérative et en encourageant ses partenaires à participer à la prise de décisions, à proposer des activités touchant leur expertise, à prendre le contrôle et à assumer la responsabilité de l'exécution.

Par ailleurs, en ce qui a trait aux projets financés par ses propres fonds, SOCODEVI exerce les pouvoirs qu'elle a hérités de ses membres et de l'ACDI, les deux acteurs dominants de son environnement sociopolitique. Premièrement, la légitimité morale (c'est-à-dire le paradigme de développement), héritée de ses membres, est utilisée comme critère de base par SOCODEVI pour accepter ou rejeter un projet. Deuxièmement, SOCODEVI détient 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 par résultats. Enfin, SOCODEVI possède un pouvoir hérité à la fois de l'ACDI et de ses membres, celui de ses ressources critiques, qu'elle utilise pour financer des projets et offrir de l'assistance technique.

Conclusion

Jusqu'ici, nous avons vu comment les OCI reproduisent les rapports de pouvoir Nord-Sud au sein des relations de partenariat. Premièrement, nous avons confirmé que les OCI exercent un pouvoir sur les acteurs du Sud au sein des relations de partenariat et que ce pouvoir 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 plan 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 chercheurs et les praticiens de la coopération internationale qui dénoncent la reproduction de rapports de pouvoir inégaux dans les relations Nord-Sud, notre analyse démontre que, au plan organisationnel, les OCI tendent à équilibrer leur pouvoir avec celui de leurs partenaires. En effet, les OCI adoptent volontiers des mécanismes visant à diluer leur pouvoir sur les ONG.

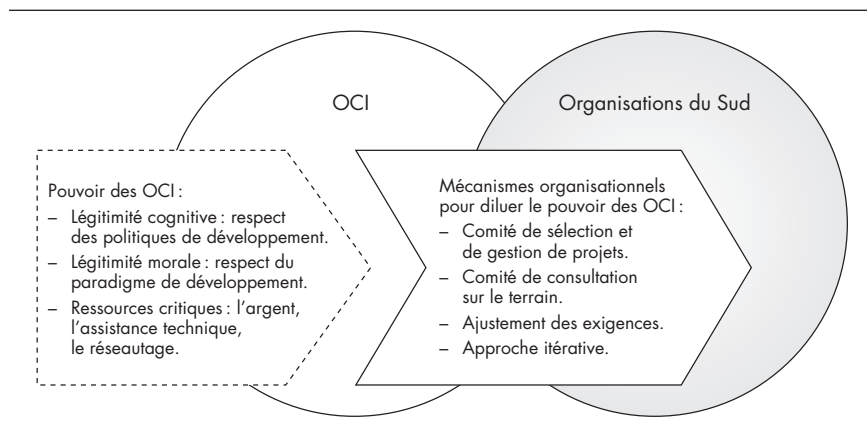
Nous pouvons conclure que les OCI reproduisent dans leurs relations Nord-Sud les rapports de pouvoir au plan institutionnel, c'est-à-dire en ce qui a trait aux règles du jeu touchant les aspects sur lesquels elles doivent elles-mêmes rendre des comptes aux acteurs dominants de leur propre environnement sociopolitique.

Mais pourquoi les OCI adoptent-elles des mécanismes pour réduire leur pouvoir ? Les OCI ont pour mission d'aider et de travailler de concert avec les populations des pays du Sud. L'existence de relations de partenariat est indispensable à l'atteinte de ces objectifs, car les partenaires jouent un rôle très important tant sur le terrain dans le Sud que dans les programmes d'éducation au développement au Canada. Bref, les OCI ont besoin de leurs partenaires du Sud et comptent sur eux pour atteindre leur mission et pour obtenir le financement des gouvernements et des donateurs. Enfin, 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.

Afin d'approfondir notre compréhension de la reproduction des rapports de pouvoir dans les relations de partenariat Nord-Sud, il convient maintenant d'examiner les représentations des rapports de pouvoir Nord-Sud des acteurs du Sud.

FIGURE 6.1

Les mécanismes de pouvoir institutionnels et organisationnels des OCI vis-à-vis de leurs partenaires du Sud



3.3. L'expérience des 1P

Dans le cas des 1P, deux éléments expliquent le pouvoir des acteurs du Sud. Il s'agit de la contextualisation, héritée de leur relation privilégiée avec les groupes de base, et de l'imputabilité, héritée de leurs relations avec les bailleurs de fonds et avec les groupes de base. En premier lieu, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, l'une des principales réponses des ONG aux bailleurs de fonds est 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. C'est ainsi que la contextualisation et la connaissance du terrain correspondent toutes deux à des formes de pouvoir importantes des 1P, car elles leur permettent de répondre aux besoins des groupes de base tout en tenant compte du contexte particulier 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 à ces deux pouvoirs, l'imputabilité témoigne de la compétence des ONG à assurer le développement de projets et à répondre aux besoins définis par les groupes de base. Elle démontre également leur capacité à gérer les projets de façon transparente et à rendre des comptes non seulement à leurs bailleurs mais aussi aux groupes de base. Pour les 1P, l'imputabilité est à la fois une source de pouvoir et une démonstration d'appréciation et de solidarité envers Développement et Paix, ses membres et ses donateurs, comme nous l'avons relevé dans notre chapitre précédent.

Réunies, la contextualisation, la connaissance du terrain et l'imputabilité procurent des pouvoirs considérables aux 1P et 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 les critères de financement et les objectifs de Développement et Paix, tout en se montrant plus solidaires de Développement et Paix.

Ainsi, la 1P1, la 1P2 et la 1P3 possèdent deux mécanismes organisationnels qui renforcent leur pouvoir dans leurs rapports avec Développement et Paix 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 à la capacité de ces organisations à rendre des comptes aux groupes de base et aux bailleurs, et à organiser et 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.

3.4. L'expérience des 2P

Nous avons relevé trois éléments liés au pouvoir de la 2P1 et de la 2P2, soit l'apprentissage et la connaissance du terrain, ainsi que la négociation. Comme nous l'avons noté dans le chapitre précédent, l'apprentissage est l'une des sources de pouvoir que les ONG utilisent pour satisfaire 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 [...] C'est très enrichissant parce que l'échange [avec eux] 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 créer un espace de négociation pour défendre les objectifs et les résultats définis en fonction des besoins et des intérêts des coopératives de base :

Si, il y a dix ans, [SOCODEVI] 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 [...] Nous nous sommes ouvert un espace, nous sommes des protagonistes plus forts. [Les projets] sont souvent proposés par [SOCODEVI], souvent par la fédération, mais peu importe [...], ce qui est important, c'est que la fédération est capable de faire une demande et que [SOCODEVI] a la confiance, l'ouverture et la flexibilité pour nous répondre (2P2Dd1, 11: 36).

Leur directeur [de SOCODEVI] et moi, on se connaît, il sait où je frappe et moi aussi, je sais où il frappe [...] Nous avons travaillé ensemble depuis plusieurs années [...] 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 (2P1Dd 9: 35).

Les répondants des 2P 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; cela leur permet 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).

Nul doute que 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 de coopération internationale. Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, il s'agit d'une initiative articulée

par SOCODEVI 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 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 SOCODEVI 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 expériences de pouvoir des acteurs du Sud et la façon dont 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 reconnaissent 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 relevé 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 défini 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 comporte 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 permis d'améliorer leurs méthodes de travail, leur capacité à diagnostiquer les besoins et, surtout, leur processus d'élaboration de projets. L'apprentissage caractérise aussi les relations entre les fédérations et SOCODEVI qui, à travers une approche itérative qui permet aux partenaires d'acquérir de nouvelles connaissances, favorise l'atteinte de leur autonomie et leur prise en charge.

Rappelons que SOCODEVI 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 peuvent alors être tangibles pour les deux parties. Par contre, en ce qui a trait à Développement et Paix et à ses partenaires, les 1P, qui agissent plutôt au sein d'un domaine sociopolitique, les apprentissages sont généralement moins tangibles car ils partagent des expériences non pas sur un terrain concret, mais au cœur d'une dynamique sociopolitique dont les résultats se manifestent à plus long terme.

Enfin, les acteurs du Sud détiennent un autre pouvoir vis-à-vis des bailleurs de fonds. Même s'ils n'ont pas évoqué ce pouvoir au même titre que les autres, 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 combler les besoins organisationnels dans l'intervalle 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 faits par les organisations en matière de connaissance de différentes méthodes de travail, d'élaboration de projets et de processus de négociation de projets.

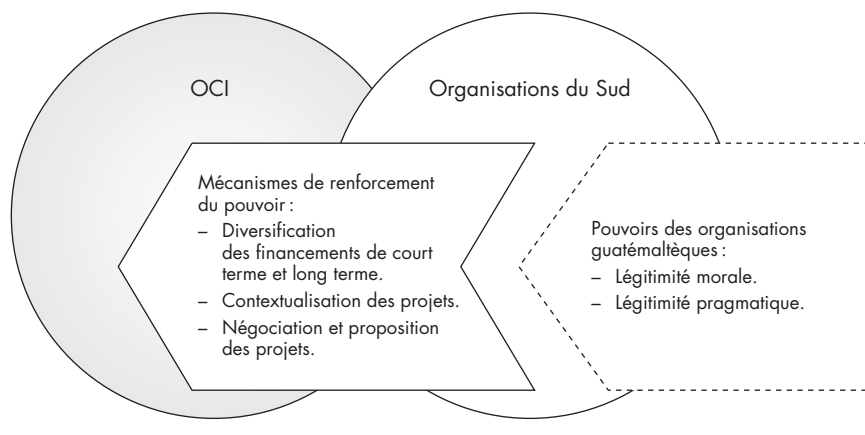
Ainsi, les ONG se sont donné des mécanismes organisationnels qui renforcent leur pouvoir par rapport aux bailleurs de fonds. Elles utilisent ces sources de pouvoir afin de renforcer concrètement soit leur capacité de proposition, soit leur capacité de négociation auprès des bailleurs de fonds.

4. LES RELATIONS DE PARTENARIAT NORD-SUD DANS UN CONTEXTE DE POUVOIR INÉGAL

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 du partage d'une vision et d'une mission en ce qui a trait au travail en développement. Pour les organisations œuvrant en économie sociale et en économie solidaire, les relations de partenariat s'établissent sur le partage d'un projet de développement soit essentiellement socioéconomique, comme dans le cas de SOCODEVI et des 2P qui sont issus de l'économie sociale, soit essentiellement sociopolitique, comme pour Développement et Paix et les 1P qui travaillent plutôt dans une perspective d'économie solidaire.

FIGURE 6.2

**Les rapports de pouvoir et les mécanismes de renforcement
du pouvoir des ONG dans leurs relations de partenariat Nord-Sud**



De plus, indépendamment de la nature du projet partagé, les acteurs du Sud caractérisent le partenariat comme étant une relation permettant à la fois de tenir compte du contexte particulier 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.

Cette notion de partenariat tient donc compte des principes fondamentaux des organisations touchées et, plus particulièrement, 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. Les relations de partenariat se construisent sur le respect de cet ancrage car il représente 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'accordent aussi pour dire que l'imputabilité, la confiance et le respect mutuel constituent des composants *sine qua non* d'une relation de partenariat. Ce sont des moyens que les acteurs prennent 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 ont 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 puisque l'autonomie des acteurs du Sud signale 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.

Mentionnons que la relation de partenariat, telle qu'elle est définie par les acteurs de la coopération internationale, n'accorde qu'une place restreinte aux rapports de pouvoir ; ceux-ci sont relégués à l'arrière-plan et sont essentiellement liés au financement. 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 des partenariats sociopolitiques, ou la mise en œuvre de projets communs, dans le cas des 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 figure au premier plan d'une relation de partenariat visant la solidarité : la complémentarité.

Toutefois, les rapports de pouvoir ne peuvent 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 cela les embarasse. 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 existants dans une relation équivaut à reconnaître 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 seront complémentaires à celles des acteurs du Sud. C'est pourquoi, bien qu'ils admettent l'existence de rapports de pouvoir et la reproduction de ceux-ci au sein de leurs relations, ils rapportent en même temps qu'ils ont consciemment adopté des mécanismes organisationnels visant à atténuer 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 collecte 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, par 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 prouvent 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 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.

S'agissant de 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 le tableau 6.1). À la lumière des théories des Van de Ven, Emmett et Koenig (1975), et de Bélanger et Lévesque (1992), nous avons d'abord distingué un niveau institutionnel où les acteurs reproduisent les pouvoirs qu'ils ont hérités des acteurs dominants de 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, soit celle du partage de la perspective du développement, que ce soit dans une perspective sociopolitique, comme dans le cas de Développement et Paix, ou dans une perspective socioéconomique, comme pour SOCODEVI. Troisièmement, les ressources critiques des OCI (par exemple, le financement, le savoir-faire et les réseaux internationaux) représentent aussi un pouvoir important des OCI par rapport aux ONG.

Pour les acteurs du Sud, la reproduction du pouvoir au plan institutionnel consiste d'abord à travailler de préférence avec des bailleurs de fonds qui partagent leur vision, c'est-à-dire avec des *amis*. Deuxièmement, cela les amène à 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 preuve de flexibilité en leur permettant 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.

Les acteurs reproduisent au sein de leurs relations des règles du jeu qu'ils doivent respecter eux-mêmes dans leur environnement socio-politique respectif, voire dans 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 plan organisationnel, ou microsocial, là où les acteurs ont la marge de manœuvre et le pouvoir nécessaires pour interpréter et contrôler les ressources importantes pour 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 dont ils jouissent au sein de leur milieu local. En effet, nous avons décelé l'influence des membres et des groupes de base au plan organisationnel dans la définition des mécanismes d'arbitrage du pouvoir. Dans le cas des organisations œuvrant en économie solidaire, Développement et Paix et les 1P, les mécanismes d'arbitrage sont basés sur la consultation et la proposition, car Développement et Paix 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, SOCODEVI et les 2P, leurs mécanismes sont basés sur la proposition et sur la négociation. SOCODEVI 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, SOCODEVI se trouve donc à la fois dans une situation hiérarchique vis-à-vis de ses partenaires, qui sont engagés pour exécuter des activités particulières 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, SOCODEVI 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 concernant leurs projets. Un autre mécanisme de dilution du pouvoir de SOCODEVI vise la proposition de programmes bilatéraux à ses partenaires. Les 2P, les fédérations coopératives partenaires, renforcent leurs pouvoirs principalement par la négociation; 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.

À la lumière de la théorie avancée par Phillips, Lawrence et Hardy (2000), nous avons relevé 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 de 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. Comme 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 des acteurs du Sud, les «dominés», plutôt qu'à imposer leur vision ou leur savoir-faire.

TABLEAU 6.1
La reproduction des rapports de pouvoir Nord-Sud
aux plans institutionnel et organisationnel

	Développement et Paix ↓	SOCODEVI ↓
NORD	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.	
	↓	
Mécanismes d'arbitrage du pouvoir au plan organisationnel	Mécanisme de dilution du pouvoir:	Mécanismes de dilution du pouvoir:
	– consultation.	– proposition,
	↓	– gestion itérative.
		↓
	↑	↑
SUD	Mécanisme de renforcement du pouvoir:	Mécanismes de renforcement du pouvoir:
	– proposition.	– proposition,
		– négociation.
	↑	
Reproduction des rapports de pouvoir au plan institutionnel	Règle du jeu: appropriation des politiques de développement.	
	Moyen: contextualisation.	
	Règle du jeu: paradigme du développement.	
	Moyen: relation à long terme.	
	1P ↑	2P ↑

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 plan 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 des pouvoirs les uns des autres renforçant ainsi leur capacité d'institutionnaliser de nouvelles règles du jeu dans leurs champs de base et 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 font valoir auprès 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 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 particulièrement 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 par le partage des stratégies et des méthodes de travail qui consolident 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 également 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 tomber dans le piège de satisfaire 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 ; 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 favorisent non seulement la réussite des programmes de développement sur le terrain – l'atteinte de résultats – mais accroissent également la crédibilité de l'OCI par rapport à son choix de partenaires au Sud, à la gestion transparente de ses projets et 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 expériences des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud ? Comment les acteurs utilisent-ils leurs pouvoirs au sein de leur relation Nord-Sud ?

Tout d'abord, nous avons cherché à savoir ce que signifie le partenariat pour les acteurs de la coopération internationale. Leur définition fait état du partage de la vision et de la mission à long terme, mais aussi d'une relation de confiance, de respect et de transparence. Ce dernier

élément joue un rôle important au plan de l'imputabilité des OCI et des ONG tant à l'égard de leurs partenaires que vis-à-vis des 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 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, leur définition du partenariat n'évoque pas explicitement les rapports de pouvoir. 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, mais 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.

Pour répondre à la première question ***Quelles sont les expériences des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud?***, nous pouvons d'abord affirmer que les acteurs du Nord et du Sud ont aisément reconnu l'existence de rapports de pouvoir au plan 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 parlant 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 du 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 et être plus vigilantes quant à la gestion du financement. Bref, ce sont des circonstances sur lesquelles ni les OCI ni les ONG ne peuvent agir.

Dans la perspective des acteurs du Nord et du Sud, le pouvoir au plan macrosocial est détenu soit par les gouvernements du Nord – les politiques de l'APD, par exemple –, soit par les institutions supranationales qui appuient la libéralisation des marchés et 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 plan mésosocial, c'est-à-dire des champs institutionnels des acteurs, le pouvoir est considéré comme une série d'exigences de la part des acteurs dominants, 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 exigences auxquelles ils sont eux-mêmes 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. Par conséquent, les acteurs du Nord et du Sud font un transfert de pouvoir du plan mésosocial (champs institutionnels) au plan microsocial (relations de partenariat et niveau interpersonnel), ils reproduisent ainsi le pouvoir hérité de leurs champs institutionnels dans leurs relations de partenariat. Toutefois, au plan microsocial, les acteurs mettent en place des mécanismes d'arbitrage du pouvoir, afin de créer 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.

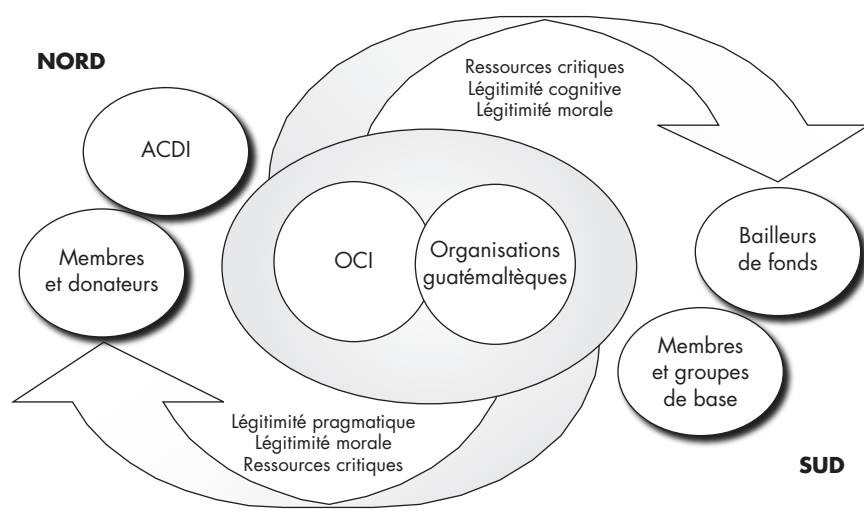
Jusqu'ici, nous avons constaté que notre définition du pouvoir à trois niveaux nous aide à mieux comprendre la reproduction des rapports de pouvoir Nord-Sud au sein d'une relation partenariale. En effet, le niveau macrosocial est utile pour relever les règles du jeu internationales qui déterminent les rapports de pouvoir Nord-Sud. Toutefois, à ce niveau, l'analyse des relations de partenariat Nord-Sud peut paraître un exercice futile où il n'y a forcément que des acteurs dominants et des acteurs dominés. Mais avec l'analyse du pouvoir au plan mésosocial, 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 les *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 utilisent-ils leur pouvoir au sein de leur relation Nord-Sud?** 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. Conséquemment, le partenariat, tel qu'il est 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 comme l'illustre la figure 6.3.

FIGURE 6.3

Le partage du pouvoir au sein des relations de partenariat Nord-Sud



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.

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 découvert 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 occupent dorénavant 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, pour leur part, diluent leur pouvoir en assurant un processus de consultation et de proposition tout en privilégiant 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 reposent sur le 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 détermine non seulement la façon dont les acteurs reproduisent les rapports de pouvoir au sein de leurs relations, mais aussi – et surtout – la nature des mécanismes d'arbitrage du pouvoir. En effet, les acteurs de l'économie sociale, notamment SOCODEVI et ses partenaires, adoptent des mécanismes d'arbitrage de négociation et de proposition afin d'atteindre des résultats socioéconomiques, tandis que les acteurs de l'économie solidaire adoptent des mécanismes d'arbitrage touchant la consultation et la participation dans les processus de prise de décisions afin d'atteindre leurs objectifs sociopolitiques.

En terminant, 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

fil des ans jusqu'à arriver aujourd'hui à une nouvelle relation, établie sur un nouveau compromis : le partenariat. Dans ce type de relation, les acteurs du Sud démontrent nettement qu'ils se prennent en charge en ce qui a trait à la reconnaissance et à l'utilisation de leurs pouvoirs dans la proposition et la négociation au sein des relations de partenariat. De leur côté, les acteurs du Nord reconnaissent non seulement leur rôle dans la reproduction de rapports de pouvoir inégaux, mais aussi le fait que ces relations constituent une source privilégiée de légitimité vis-à-vis des bailleurs gouvernementaux et de leurs membres et donateurs. Il s'agit d'une relation de complémentarité, où les acteurs accordent une place à la consultation, à la proposition et à la négociation entre les partenaires, inégaux certes, mais en dialogue.

C O N C L U S I O N

Les relations de partenariat dans le cadre de la coopération internationale, c'est un sujet peu connu et peu étudié encore aujourd'hui dans le domaine de la théorie interorganisationnelle. Il s'est révélé toutefois captivant tout en donnant lieu à une recherche originale à plusieurs égards. Premièrement, même si l'on parle des relations de coopération internationale depuis les années 1960, notre étude est vraisemblablement la première à s'être intéressée à la construction des relations de partenariat dans ce secteur. Deuxièmement, l'analyse des relations de coopération internationale dans la perspective de la théorie interorganisationnelle constitue une première, car c'est un sujet normalement traité par les sciences politiques, les relations internationales ou encore la sociologie et l'économie du développement. La théorie interorganisationnelle, et plus largement le management, par contre, nous a aidée à élaborer un cadre théorique nous permettant de saisir la construction des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale, tout en plaçant les acteurs au cœur de la dynamique interorganisationnelle. Troisièmement, notre étude est originale parce que nous nous situons dans une perspective à la fois institutionnaliste et politique.

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'accroître 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.

En outre, 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, par exemple les organisations non gouvernementales (ONG) du Sud, d'autres OCI au Nord, et les gouvernements. Ici, le partenariat est présenté comme la forme par excellence 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 comportent des limites heuristiques quant à l'appréhension des relations de coopération internationale telles qu'elles ont été établies par les acteurs. D'une part, les approches critiques tracent 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 largement négligé 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 demandé 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 recueillies 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 égaux 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 une pratique égalitaire, mais bien un compromis entre les acteurs du Nord et du Sud. Nous inspirant 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 s'y prennent-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 retracé 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 ; enfin, les organisations non gouvernementales, ces incontournables ONG.

Nous nous sommes particulièrement intéressée aux OCI du Nord et aux ONG du Sud. Il s'agit d'organisations difficiles à saisir car il faut tenir compte, d'une part, de leur travail au plan sociopolitique, par exemple les groupes de pression et de solidarité, les collectes humanitaires et le réseautage internationale entre autres, activités typiques des organisations militantes comme l'OCI1 et ses partenaires, les 1P. D'autre part, nous devons prendre en considération leur travail au plan socio-économique, par exemple l'appui aux coopératives, aux mutuelles et aux autres entreprises collectives comme 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 – et 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 : par exemple les entreprises coopératives 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. Nous pouvons ainsi 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. Car les OCI et les ONG, loin de constituer un «quatrième secteur», déraciné de son contexte local (Fowler, 2000), évoluent dans des environnements sociopolitiques marqués par des conflits, des rivalités et des collaborations entre les secteurs public, privé et l'économie sociale et solidaire. Bref, elles sont soumises aux mêmes règles institutionnelles qui façonnent les organisations de tous les secteurs dans un environnement sociopolitique donné.

Après avoir ainsi défini les organisations, 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 inspirée de DiMaggio et Powell (1991), de Phillips, Lawrence et Hardy (2000) et de Suchman (1995). Ce cadre, outre de nous aider à analyser la composition de l'environnement socio-

politique des organisations au Nord et au Sud, nous a permis d'identifier les acteurs qui influencent les organisations et le type d'influence qu'ils exercent sur ces organisations. De plus, en tenant compte de la conception de pouvoir de Crozier (1963), nous avons intégré à l'analyse institutionnelle une dimension politique à trois niveaux. Au plan macro-social nous avons étudié les rapports de pouvoir Nord-Sud; au plan mésocial, nous avons attiré l'attention sur la reproduction des rapports de pouvoir au sein de l'environnement sociopolitique des organisations; au plan microsocial, nous avons relevé que les rapports de pouvoir se produisent et reproduisent au niveau interpersonnel.

Notre étude est de nature exploratoire car notre sujet de recherche est un phénomène peu connu et peu étudié en management, mais aussi en coopération internationale ou encore dans le domaine de l'économie sociale. Nous ne cherchions pas à tester les théories existantes mais plutôt à intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné: les relations interorganisationnelles dans un contexte Nord-Sud. Pour ce faire, nous avons analysé la construction des relations de partenariat à partir des expériences et des pratiques des acteurs dont les récits nous ont renseignée sur leur histoire et leur ancrage dans un environnement sociopolitique local et international.

Les chapitres 4, 5 et 6 de cet ouvrage présentent l'analyse des données, tout en répondant aux questions de recherche suivantes: Quels sont les acteurs du contexte qui influencent les organisations du Nord et du Sud dans la coopération internationale? Quel est le type d'influence de ces acteurs sur les organisations du Nord et du Sud de la coopération internationale?

Comme nous l'avons relevé dans nos chapitres 4 et 5, 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 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 doivent donc rendre des comptes aux acteurs dominants de 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 considérable 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 par 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 de projets ponctuels, à court terme. Il y a quelques rares OCI qui privilégient l'appui à long terme, voire des relations de partenariat, Développement et Paix et SOCODEVI en sont des exemples.

En ce qui concerne le type d'influence qu'exercent ces acteurs sur les organisations de coopération internationale du Nord et du Sud, 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, tout en interagissant avec d'autres organisations à travers des réseaux locaux et internationaux. Enfin, et surtout, elles doivent satisfaire 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 des bailleurs de fonds. Bref, l'ancrage dans les mouvements sociaux locaux constitue une source de pouvoir indéniable pour les organisations de coopération internationale, et ce, au Nord et au Sud. Examinons d'abord le cas des OCI.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, les racines de Développement et Paix dans un mouvement laïc pour la justice sociale et la solidarité internationale et de SOCODEVI dans un mouvement coopératif constituent l'une des sources de légitimité cognitive, le paradigme du 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. De 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. En retour, les OCI mobilisent leurs membres autour d'activités d'éducation au développement, de projets d'assistance technique dans les pays du Sud ou autour d'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 du 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 ses membres. Ainsi, comme nous l'avons constaté dans le chapitre 4, Développement et Paix, qui a hérité d'un paradigme de militant, utilisera l'autonomie financière que lui procurent ses membres et ses donateurs pour affirmer son autonomie politique par rapport au bailleur de fonds gouvernemental, l'ACDI. Elle utilisera aussi son autonomie financière comme levier politique pour faire des pressions sur le gouvernement canadien et exiger qu'il intervienne par la voie diplomatique en faveur du respect des droits humains sociaux, politiques, économiques, etc. – dans les pays du Sud. SOCODEVI, quant à elle, ayant hérité du paradigme de l'intercoopération, utilisera son autonomie politique pour obtenir la marge de manœuvre nécessaire au développement des affaires avec des partenaires de différents secteurs au Nord et au Sud. SOCODEVI utilisera le levier politique vis-à-vis de l'ACDI pour faire valoir son expérience et sa compétence relativement au développement coopératif et au renforcement organisationnel de ces entreprises afin qu'elles atteignent leurs buts sociaux et économiques.

Par ailleurs, en ce qui concerne les ONG, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 5, elles sont ancrées dans leurs milieux grâce à une étroite relation de travail et d'accompagnement avec les groupes de base, comme c'est le cas des 1P – c'est-à-dire la 1P1, la 1P2 et la 1P3, les organisations partenaires de Développement et Paix – et grâce à une relation d'accompagnement, d'assistance technique et de représentation des intérêts des coopératives membres, comme dans le cas des 2P – la 2P1 et la 2P2, partenaires de SOCODEVI. 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. D'autre part, l'ancrage est aussi une 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 lorsque 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 des bailleurs de fonds. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, 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 de 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 contribuer à 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 noté, 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 également démontré que le champ institutionnel de base des organisations de notre étude représente un levier politique important vis-à-vis des bailleurs de fonds. Comme nous venons de l'expliquer, l'ancrage des OCI dans les mouvements sociaux locaux représente un levier de pouvoir important des OCI vis-à-vis de l'ACDI. Quant aux ONG au Sud, leur champ institutionnel de base – les groupes de base – constitue une source de pouvoir qui s'avère très importante pour les ONG, particulièrement 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, conjuguée à la perspective politique, nous a permis de mieux éclairer la dynamique institutionnelle et le jeu de pouvoir à l'intérieur de chacun des environnements socio-politiques 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 (les membres, les donateurs, les réseaux, etc.) et au champ de coopération (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. Troisièmement, nous avons pu établir les sources de pouvoir et les règles institutionnelles que les organisations reproduisent dans leurs relations de partenariat.

Pour répondre à la question sur l'incidence de l'économie sociale et de l'économie solidaire sur les acteurs de la coopération internationale, **«Comment les acteurs de la coopération internationale construisent-ils des relations de partenariat Nord-Sud selon qu'ils appartiennent à l'économie sociale ou à l'économie solidaire?»**, nous pouvons d'abord affirmer 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 appartiennent à l'économie sociale ou à l'économie

solidaire. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 6, 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. Pour leur part, les organisations travaillant sous le paradigme entrepreneurial de l'économie sociale proposent et négocient toutes les deux, car leurs partenariats reposent sur l'exécution des projets communs où chacune trouve son compte. Finalement, il s'agit certes de deux paradigmes différents mais complémentaires d'un point de vue de la coopération internationale. Ainsi, 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 reste 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 particulière aux intérêts des groupes de base et de façon générale à la construction d'une société civile plurielle.

Voyons maintenant comment les OCI et les ONG établissent leurs relations de partenariat tout en tenant compte des inégalités des rapports de pouvoir Nord-Sud. Nous avons abordé ce sujet dans notre chapitre 6, où nous avons répondu plus particulièrement 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 révélée 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 qu'à ce niveau notre analyse sur les relations de partenariat Nord-Sud peut paraître un exercice futile où les acteurs

reproduisent sans équivoque les rapports d'inégalité. Toutefois, en nous situant au niveau mésocial, 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 l'une des motivations à produire de nouvelles règles du jeu à l'intérieur de leurs relations : des règles d'arbitrage du pouvoir. C'est ainsi que le 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 également que les acteurs du Nord et du Sud transforment la dynamique de domination en un compromis qui intègre la complémentarité et 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, à leur tour, renforcent leur pouvoir.

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 des acteurs dominants de 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 constituent 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 ? Premièrement, 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 relevé 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 des 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, montre aux bailleurs de fonds gouvernementaux et aux 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 des acteurs dominants, principalement les bailleurs de fonds, dans leurs environnements sociopolitiques respectifs.

En effet, il s'agit d'un processus d'institutionnalisation qui se reflète 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 répondre 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 des bailleurs de fonds, pour des projets 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 qu'elle a été définie par Carroll (1992) et une OCI/ONG qui masque une entreprise privée, telle qu'elle a été définie par Holmén et Jirström (1994). En effet, fortes 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 des paradigmes 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 socio-politiques 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 envers 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 hérités 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 vis-à-vis des donateurs de la même façon qu'elles pourraient l'être à l'égard des membres ? De qui ont-elles hérité leur paradigme de développement ? Et, par conséquent, qui surveille le respect de leur paradigme de développement ? Où est la source de leur pouvoir vis-à-vis des bailleurs de fonds ? Et enfin, et surtout, comment font-elles pour ne pas reproduire le paradigme dominant de développement ?

Ces questions, qui nous invitent à poursuivre nos recherches, annoncent la fin de notre parcours. Nos résultats indiquent 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, en établissant des relations de partenariat dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux réalisent un nouveau compromis Nord-Sud. En outre, comme ils reconnaissent leur rôle dans la reproduction de l'inégalité du pouvoir au sein de leurs partenariats, ils adoptent des mécanismes d'arbitrage du pouvoir afin d'équilibrer leurs rapports et atteindre leurs objectifs communs.

Mais ce partenariat participe d'une transformation plus large et fondamentale qui caractérise la coopération internationale. Comme nous l'avons observé plus tôt, les relations Nord-Sud dans ce secteur reposent sur 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 soutenons 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 c'était le cas dans 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.

B I B L I O G R A P H I E

- ADLER, Nancy (1994). *Comportement organisationnel. Une approche multi-culturelle*, Repentigny, Les Éditions Reynald Goulet, 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», dans Anant R. Negandhi (dir.), *Interorganizational Theory*, Kent, 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, n° 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, 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», dans Centre Tricontinental, *Les ONG: instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Paris, L'Harmattan, p. 87-107.
- ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES ORGANISMES DE COOPÉRATION INTERNATIONALE – AQOCI (2001a). *L'AQOCI réagit aux nouvelles approches du programme canadien d'aide internationale*, 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.
- 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», dans Laval Doucet et Louis Favreau (dir.), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 389-436.
- ASSOGBA, Yao (2000). «Gouvernance, économie sociale et développement durable en Afrique», *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire*, n° 16, Série recherche, 28 p.
- ATIM, Chris (1999). «L'émergence d'un mouvement mutualiste au Sud», dans Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, DeBoeck Université, p. 83-104.
- BAILEY, Darlyne et Kelly MCNALLY-KONEY (2000). *Strategic Alliances Among Health and Human Services Organisations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 200 p.
- BAILLY, Michèle et Patrice DUFOUR (2002). *L'aide au développement à l'heure de la mondialisation*, Toulouse, Éditions Milan, coll. «Les essentiels Milan», 63 p.
- BANQUE MONDIALE (1996). *Rapport annuel*, Washington, Banque mondiale.

- BARNEY, Jay B. et William HESTERLY (1996). «Organizational economics : Understanding the relationship between organizations and economic analysis», dans Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy et Walter R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks, Sage, p. 115-147.
- BARRAT-BROWN, Michael et Sophie ADAM (1999). «Le commerce équitable dans les échanges Nord-Sud», dans Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, DeBoeck Université, p. 105-122.
- BAUMARD, Philippe et Jérôme IBERT (1999). «Quelles approches avec quelles données?», dans Raymond-Alain Thiétart *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 81-103.
- BAYLOSIS, Rafael G. (1998). «Les ONG partenaires dans le développement ou instruments du néo-colonialisme? Un point du vue asiatique», dans Centre Tricontinental, *Les ONG: instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Paris, L'Harmattan, p. 77-86.
- 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, n° 2, p. 27-43.
- BECKERT, Jens (1999). «Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations», *Organization Studies*, vol. 20, n° 5, p. 777-799.
- BÉDARD, Michel G. et Roger MILLER (1995). «L'évolution des connaissances scientifiques en administration: les principaux courants théoriques», dans Michel G. Bédard et Roger Miller (dir.), *La gestion des organisations. Une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, p. 24-129.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1992). «Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise: des classiques aux "néo-classiques"», *Cahiers de recherche sociologique*, n°s 18-19, p. 55-92.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1994). «Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois», dans P. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 17-52.
- 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 p.

- BENSON, J. Kenneth (1982). «A framework for policy analysis», dans David L. Rogers et David A. Whetten, *Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*, Ames, Iowa State University Press, p. 137-176
- BERGER, Peter et Thomas LUCKMANN (1996). *La construction sociale de la réalité*, 2^e 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», dans Farhad Hossain, Marko Ulvila et Ware Newaz (dir.), *Learning NGOs and the Dynamics of Development Partnership*, Dhaka, Ahsania Books, p. 269-280.
- BLACK, Jan Knippers (1991). *Development in Theory and Practice. Bridging the Gap*, Boulder, Westview Press, 224 p.
- BLEICHER, Josef (1994). «Hermeneutics», dans William Outhwaite et Tom Bottomore (dir.), *Social Thought. The Blackwell Dictionary of the Twentieth-Century*, Malden, Blackwell.
- BLOODWOOD, James et J.L. MORROW (2000). «Strategic organizational change within an institutional framework», *Journal of Management Issues*, vol. XII, n° 2, p. 208-226.
- BOYER, R. et Y. SAILLARD (1995). «Un précis de la régulation», dans R. Boyer et Y. Saillard (dir.), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 568 p.
- BRANDT, Willy (1980). *Nord-Sud: un programme de survie. Rapport de la Commission indépendante sur les problèmes de développement international*, Paris, Gallimard, 535 p.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem (1988). *Notre avenir à tous (rapport Brundtland). Commission mondiale sur l'environnement et le développement – Nations Unies*, Montréal, Les Éditions du Fleuve.
- BRUNKHORST, Hauke (1998). «System theory», dans William Outhwaite et Tom Bottomore (dir.), *Social Thought. The Blackwell Dictionary of the Twentieth-Century*, Malden, Blackwell, p. 658-661.
- BRYANT, Antony (2002). «Re-grounding grounded theory», *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, vol. 4, n° 1, p. 25-42.
- BULAMBO-WA-TOMBO, Sosthène (1983). «Les bases du développement coopératif en Afrique», *Coopératives et développement*, vol. 15, n° 1, p. 25-43.

- CANTO-KLEIN, Marianne et Nicole RAMOGNINO (1974). «Les faits sociaux sont pourvus de sens», *Connections*, n° 11, p. 65-91.
- CARDOSO, Fernando E. et Enzo FALETTO (1979). *Dependency and Development in Latin America*, Berkeley, University of California Press, 227 p.
- CARROLL, Thomas (1992). *Intermediary NGOs. The Supporting Link in Grassroots Development*, West Hartford, 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, n° 1, p. 89-98.
- CHANDLER, Alfred (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, The MIT Press, 463 p.
- CHARMAZ, Kathy (2000). «Grounded Theory. Objectivist and constructivist methods», dans Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, 2^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications, p. 509-535.
- CHARREIRE, Sandra et Florence DURIEUX (1999). «Explorer et tester», dans Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 57-80.
- CHAVAGNEUX, Christian (2000). «Le FMI et la Banque Mondiale tentés par la politique», *Esprit, La nouvelle question Nord-Sud*, n° 264 (juin), p. 101-113.
- CLEGG, Stewart R. (1989). *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*, Berlin, W. de Gruyter, coll. «De Gruyter studies in organization», 529 p.
- CLEGG, Stewart R. (1990). *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Londres, Sage Publications, 261 p.
- CLEGG, Stewart R., Cynthia HARDY et Walter R. NORD (dir.) (1996). *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage Publications, 730 p.
- COASE, Ronald (1937). «The nature of the firm», *Economica*, n° 4, p. 386-405.
- COMEAU, Yvon (1994). «L'analyse des données qualitatives», *Cahier du CRISES*, n° 9402, 31 p.
- COMELIAU, Christian (1991). *Les relations Nord-Sud*, Paris, La Découverte, coll. «Repères», 124 p.

- COMELIAU, Christian (1999). *Planifier le développement: illusion ou réalité?*, Paris, L'Harmattan, 118 p.
- CONTRACTOR, F. et P. LORANGE (dir.) (1988). *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Lexington Books, 513 p.
- CORIAT, Benjamin (1998). «Globalization, variety, and mass production: The metamorphosis of mass production in the new competitive age», dans J. Rogers Hollinsworth et Robert Boyer (dir.), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 240-264.
- CORIAT, Benjamin et Olivier WEINSTEIN (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le livre de poche, 218 p.
- CORNIA, Giovanni Andrea, Richard JOLLY et Frances STEWART (1987). *Adjustment with a Human Face*, Oxford, 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», *Futuribles*, n° 273 (mars), p. 27-41.
- DEFOURNY, Jacques et J. MONZÓN-CAMPOS (dir.) (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», dans Jacques Defourny *et al.*, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, DeBoeck Université, p. 25-56.
- DEFOURNY, Jacques, Patrick DEVELTERE et Bénédicte FONTENEAU (dir.) (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris/Bruxelles, DeBoeck Université, 278 p.
- DEFOURNY, Jacques, Louis FAVREAU et Jean-Louis LAVILLE (dir.) (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, 372 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 (1998). *Économie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*, Paris/Bruxelles, DeBoeck Université, 171 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 à la Deuxième Rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité, Québec, 13-16 octobre, 27 p.
- DIMAGGIO, Paul J. et Walter W. POWELL (1991). «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», dans Walter W. Powell et Paul J. DiMaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press. p. 41-82.
- DOZ, Yves, L. et Gary HAMEL (1998). *Alliance Advantage. The Art of Creating Value Through Partnering*, Boston, Harvard Business School Press, 316 p.
- DRUCKER-GODARD, Carole, Sylvie EHLINGER et Corinne GRENIER (1989). «Validité et fiabilité de la recherche», dans Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 257-287.
- 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 (dir.) (2002). *The Earthscan Reader on NGO Management*, Londres, Earthscan Publications, 464 p.
- EDWARDS, Michael et David HULME (dir.) (1992). *Making a Difference. NGOs and Development in a Changing World*, Londres, Earthscan, 240 p.
- EDWARDS, Michael et David HULME (dir.) (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*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 293 p. Thèse de doctorat.
- EME, Bernard, Jean-Louis LAVILLE, Louis FAVREAU et Yves VAILLANCOURT (dir.) (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, n° 2, p. 71-87.
- EMERY, F.E. et E.L. TRIST (1965). «The causal texture of organizational environments», *Human Relations*, vol. 18, n° 1, p. 21-32.
- FALL, Abdou Salam et Mamadou DIOUF (2000). «La société civile en Afrique de l'Ouest: configurations et défis», *Économie et solidarités*, vol. 31, n° 2, p. 82-109.
- FAVREAU, Louis (1994). «Mouvement associatif et ONG (du Nord et du Sud) à l'heure des partenariats», *Coopératives et Développement*, vol. 25, n° 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 Bernard Eme *et al.* (dir.), *Société civile, État et économie plurielle*, Québec, CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI, p. 123-146.
- FAVREAU, Louis (1999). «Économie sociale et mondialisation: une perspective globale», dans Jacques Defourny *et al.*, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, DeBoeck Université, p. 241-256.
- FAVREAU, Louis (2000a). «Économie sociale et développement dans les pays du Sud», *Économie et Solidarités*, vol. 31, n° 2, p. 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, n° 20, 35 p.
- FAVREAU, Louis (2000c). *L'économie sociale au Nord et au Sud: pistes de réflexion pour une politique de recherche en développement international au Canada*, Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC), janvier, 91 p. Document à l'intention du CRDI.
- FAVREAU, Louis et Lucie FRÉCHETTE (1999a). «Économie sociale, coopération Nord/Sud et développement», *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire*, Série recherche, n° 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*, n° 272.

- FAVREAU, Louis et Lucie FRÉCHETTE (2000). «Économie sociale, coopération Nord/Sud et développement», *Cahiers du CRISES*, n° 0002 (janvier), coll. «Working Papers», 29 p.
- FAVREAU, Louis et Lucie FRÉCHETTE (2002). *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Pratiques et politiques sociales et économiques», 286 p.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 230 p.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Javier, Victor FAGILDE, Jesús PUENTE ALCARAZ, Caryl ALONSO JIMÉNEZ, Bernardo ARÉVALO DE LEÓN, Gabriel ORELLANA ROJAS (2000). *Cooperación internacional y política exterior*, Guatemala, Universidad Rafael Landívar, FLACSO et Agencia española de cooperación internacional (AECD), 157 p.
- FLEISHER, Craig S. (1991). «Using an Agency-Based Approach to Analyze Collaborative Federated Interorganizational Relationships», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n° 1, p. 116-131.
- FONTENEAU, Bénédicte, Marthe NYSENS et Abdou SALAM FALL (1999). «Le secteur informel : creuset de pratiques d'économie solidaire?», dans Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, DeBoeck Université, p. 159-178.
- FOWLER, Alan (1998). «Authentic partnerships in the new policy agenda for international aid: Dead end or light ahead?», *Development and Change*, vol. 29, n° 1, p. 137-159.
- FOWLER, Alan (2000). «NGO futures: beyond aid: NGDO values and the fourth position», *Third World Quarterly*, vol. 21, n° 4, p. 589-603.
- FOWLER, Alan (2002). «Beyond partnership: Getting real about NGO relationships in the aid system», dans Michael Edwards et Alan Fowler, *The Earthscan Reader on NGO Management*, Londres, Earthscan Publications, p. 241-255.
- FRÉCHETTE, Lucie (2000). *Entraide et services de proximité, l'expérience des cuisines collectives*, Québec, 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», dans Alain Noël (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome IV, Paris, Économica, p. 309-336.
- 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'alliances*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 283 p.
- GÉLINAS, Jacques (2000). *La globalisation du monde. Laisser faire ou faire?*, Montréal, Écosociété, 340 p.
- GENDRON, Corinne (2001). *Éthique et développement économique: le discours des dirigeants sur l'environnement*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 481 p. Thèse de doctorat en sociologie.
- GENDRON, Corinne et Jean-Pierre REVÉRET (2000). «Le développement durable», *Économies et Sociétés*, vol. 37, p. 111-124.
- GEORGE, Susan (1997). «How the poor develop the rich», dans Majid Rahnema et Victoria Bawtree, *The Post-Development Reader*, Halifax, Fernwood Publishing, p. 207-213.
- GEORGE, Susan et Martin WOLF (2002). *La mondialisation libérale*, Paris, Éditions Grasset et Fasquelle, 185 p.
- GIROD-SÉVILLE, Martine et Véronique PERRET (1989). «Fondements épistémologiques de la recherche», dans Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.
- GLASER, Barney (1978). *Theoretical Sensitivity*, Mill Valley, Sociological Press, 164 p.
- GLASER, Barney (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley, Sociological Press, 129 p.
- GLASER, Barney (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*, Mill Valley, 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, n° 2, p. 228-251.
- GOMES-CASERES, Benjamin (1996). *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Cambridge, Harvard University Press, 305 p.

- GRAY, Barbara (1989). *Collaborating*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 329 p.
- GRAY, B. et D. WOOD (1991). «Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n° 1, mars, p. 3-22.
- GREEN, Duncan (1995). *Silent Revolution. The Rise of Market Economics in Latin America*, Londres, Cassel-Latin American Bureau (LAB), 366 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, n° 4, p. 1022-1054.
- GRICAR, Barbara G. et L. Dave BROWN (1981). «Conflict, power, and organization in a changing community», *Human Relations*, vol. 34, n° 10, p. 877-893.
- GRIZE, Jean-Blaise (1989). «Logique naturelle et représentations sociales», dans Denise Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 170-186.
- GUICHOUA, André (1997). «L'évolution du "marché du développement" et la restauration des organismes de coopération», *Revue Tiers Monde*, n° 151 (juillet-septembre), p. 491-517.
- GUILHOT, Nicolas (2000). «Les institutions financières sous le feu de la critique», *Le Monde diplomatique* (septembre), p. 20-21.
- HAFSI, Taïeb et Jean-Marie TOULOUSE (1996). *La stratégie des organisations: une synthèse*, Montréal, Transcontinental, 628 p.
- HAGE, Jerald et Catherine ALTER (1998). «A typology of interorganizational relationships and networks», dans J. Rogers Hollinsworth et Robert Boyer (dir.), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 94-126.
- HANCOCK, Graham (1989). *Lords of Poverty*, Londres, Mandarin Paperbacks, 234 p.
- HARDY, Cynthia (1994). «Power and politics in organizations», dans Cynthia Hardy, *Managing Strategic Action*, Newbury Park, Sage, p. 220-237.
- HARDY, Cynthia et Nelson PHILLIPS (1998). «Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain», *Organization Science*, vol. 9, n° 2 (mars-avril), p. 217-230.

- HATELY, Lynne (1997). «The power of partnership», dans Lynne Hatelly et Kamal Malhotra, *Between Rhetoric and Reality: Essays on Partnership in Development*, Ottawa, North-South Institute/Renouf Publishing, p. 3-35.
- HATELY, Lynne et Kamal MALHOTRA (1997). *Between Rhetoric and Reality: Essays on Partnership in Development*, Ottawa, North-South Institute/Renouf Publishing, 68 p.
- HENRY, Jean-Robert (1995). «De la culture du développement à la guerre des cultures», *Projet*, n° 241 (printemps), p. 16-24.
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers et Robert BOYER (dir.) (1998). *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, 493 p.
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers et Robert BOYER (1998). «Coordination of economic actors and social systems of production», dans J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (dir.), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-47.
- HOLMÉN, Hans et Magnus JIRSTRÖM (dir.) (1994). *Ground Level Development. NGOs, Co-operatives and Local Organizations in the Third World*, Lund et Bromley, Lund University Press et Chartwell-Bratt, 140 p.
- HOSSAIN, Farhad, Marko ULVILA et Ware NEWAZ (2000a). «Introduction», dans Fahrad Hossain, Marko Ulvila et Ware Newaz, *Learning NGOs and the Dynamics of Development Partnership*, Dhaka, Ahsania Books, p. 17-22.
- HOSSAIN, Farhad, Marko ULVILA et Ware NEWAZ (2000b). *Learning NGOs and the Dynamics of Development Partnership*, Dhaka, Ahsania Books, 280 p.
- HUBERMAN, 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 (dir.) (1997). *NGOs, States and Donors. Too Close for Comfort?*, New York, St. Martin's Press, 309 p.
- JARILLO, J.C. (1988). «On Strategic Networks» *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 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 long terme dans le domaine de l'énergie: le cas de Carbocol-Intercor (1980-1998)*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 403 p. Thèse de doctorat.
- JODELET, Denise (1989). «Représentations sociales: un domaine en expansion», dans Denise Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 46-78.
- JUDGE, Anthony (1995). «NGOs and Civil Society: Some Realities and Distortions», *Transnational Associations*, vol. 47, n° 3, p. 156-180.
- KARPIK, Lucien (1998). «La confiance: réalité ou illusion? Examen critique d'une thèse de Williamson», *Revue économique*, vol. 49, n° 4 (juillet), p. 1043-1056.
- KOGUT, Bruce (1988). «Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 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», *Organization Science*, vol. 9, n° 3 (mai-juin), p. 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, n° 1, p. 105-121.
- LANDRY, Johanne (2002). «S'unir pour mieux s'aider», *Le Devoir*, samedi 2 et dimanche 3 février, p. G5.
- LAPERRIÈRE, Anne (1997). «La théorisation ancrée (*grounded theory*): démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées», dans Jean Poupart (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 309-340.
- LATOUCHE, Serge (2001). «Les mirages de l'occidentalisation du monde. En finir, une fois pour toutes, avec le développement», *Le Monde diplomatique*, mai, p. 6-7.
- LAVILLE, Jean-Louis (1994). «Économie et solidarité: esquisse d'une problématique», dans Jean-Louis Laville (dir.), *Économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 9-89.

- LECHERVY, Christian et Philippe RYFMAN (1993). *Action humanitaire et solidarité internationale: les ONG*, Paris, Hatier, coll. «Optiques sociales», n° 26, 80 p.
- LECOMPTE, Bernard (1993). «Les ONG, de l'intuition au système, de la liberté à l'intégration», *Économie et Humanisme*, n° 325 (juin), p. 10-20.
- LÉVESQUE, Benoît (1989). «Les relations État-coopératives (1960-1987): anciens et nouveaux compromis», *Coopératives et Développement*, vol. 20, n° 1, p. 159-191.
- LÉVESQUE, Benoît (1999). «Le développement local et l'économie sociale: deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement», *Cahiers du CRISES*, n° 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*, coll. «Working Papers», n° 0104 (avril), 21 p.
- LÉVESQUE, Benoît, Gilles L. BOURQUE, et Éric FORGUES (2001). *La nouvelle sociologie économique: originalité et diversité des approches*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. «Sociologie économique», 268 p.
- LÉVESQUE, Benoît, Marie-Claire MALO et Jean-Pierre GIRARD (1999). «L'ancienne et la nouvelle économie sociale: deux dynamiques, un mouvement? Le cas du Québec», dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au nord et au sud*, Bruxelles, De Boeck.
- 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», n° 9908 (mars), 31 p.
- LÉVESQUE, Benoît et William A. NINACS (1997). «L'économie sociale au Canada: le modèle québécois», dans IFDEC, *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale: actes du Colloque IFDEC/OCDE* (Montréal, 18 et 19 juin 1997), Montréal, IFDEC, OCDE et DRHC, p. 131-145.
- LOCKE, Karen (1996). «Rewriting "The discovery of grounded theory" after 25 years», *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, n° 3, p. 239-245.
- LOCKE, Karen (2001). *Grounded Theory in Management Research*, Thousand Oaks, Sage, 148 p.
- LOIZIDES, Stelios (1995). *Corporate Involvement in Community Economic Development: Options, Benefits and Key Success Factors*, Ottawa, Conference Board of Canada, 19 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, n° 1, p. 185-193.
- MAINES, David R. (dir.) (1991). *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss*, New York, Aldine de Gruyter, 398 p.
- MALHOTRA, Kamal (1997). «“Something nothing” words: Lessons in partnership from Southern experience», dans Lynne Hatley et Kamal Malhotra, *Between Rhetoric and Reality: Essays on Partnership in Development*, Ottawa, North-South Institute/Renouf Publishing, p. 37-56.
- MARQUÈS-PEREIRA, Jaime et Marielle PÉPIN-LEHALLEUR (1998). «Face au néo-libéralisme, quelle place pour l'action politique?», *Économie et Humanisme*, n° 344 (avril), p. 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, n° 1, p. 45-53.
- MEHMET, Ozay (1999). *Westernizing the Third World. The Eurocentricity of Economic Development Theories*, 2^e éd., Londres, Routledge, 210 p.
- MELIA, Kath L. (1996). «Rediscovering Glaser», *Qualitative Health Research*, vol. 6, n° 3, p. 368-378.
- MELUCCI, Alberto (1983). «Mouvements sociaux, mouvements post-politiques», *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 10, n° 50, p. 13-30.
- MENDÈS, Candido (1977). *Le mythe du développement*, Paris, Seuil, 278 p.
- MEYER, John W. et Brian ROWAN (1977). «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340 - 363.
- 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, Sage, 424 p.

- MOSCOVICI, Serge (1989). «Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire», dans Denise Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 79-103.
- MULFORD, Charles et David ROGERS (1982). «Definitions and methods», dans David Rogers et David Whetten, *Interorganisational Coordination: Theory, Research, and Implementation*, Ames, Iowa State University Press, p. 9-31.
- MULLER, Jean-Daniel (1989). *Les ONG ambiguës. Aides aux États, aides aux populations?*, Paris, L'Harmattan, 250 p.
- MURPHY, Brian (1991). «Canadian NGOs and the politics of participation», dans Jamie Swift et Brian Tomlinson (dir.), *Conflicts of Interest. Canada and the Third World*, Toronto, Between the lines, p. 161-211.
- NAVARRO-FLORES, Olga (1995). «La participation des femmes dans un programme de développement coopératif: une étude de cas au Zimbabwe», Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 120 p. Mémoire de maîtrise.
- 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, n° 1, p. 61-75.
- NEGANDHI, Anant R. (dir.). 1975. *Interorganizational Theory*, Kent, Comparative Administration Research Institute/Kent State University Press, 283 p.
- NOËL, Alain (dir.) (1996). *Perspectives en management stratégique*, tome IV, Paris, Economica, 478 p.
- NYSENS, Marthe (1997). «Popular economy in the south, third sector in the north: Are they signs of a germinating economy of solidarity», *Revue Ciriec*, vol. 68, n° 2, p. 171-200.
- OFFE, Claus (1985). «New social movements: Challenging the boundaries of institutional politics», *Social Research*, vol. 52, n° 4 (hiver), p. 817-868.
- O'GORMAN, Frances (1994). «Where is community development going in Latin America?», *Community Development Journal*, vol. 29, n° 4 (octobre), p. 298-306.
- OLIVER, Christine (1990). «Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions», *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 241-265.

- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2002). «Histoire de l'OCDE», <www.oecd.org/document/58/0,3343,fr_2649_201185_1876666_1_1_1_1,00.html>, avril.
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES (1998). *Déclaration à la 51^e Conférence annuelle*, ONU, Département de l'information/ONG (14 septembre 1998), 5 p.
- 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», *MIS Quarterly*, vol. 17, n° 3 (septembre), p. 309-340.
- ORTIZ ROCA, Humberto (2001). «Estado y economía solidaria. Hacia un nuevo orden latinoamericano y mundial», dans Venant Cauchy, Michel Cauchy et Corinne Gendron (dir.), *Coexistence humaine et développement durable. Actes du congrès mondial* (Montréal, juillet 2000), Montréal, Éditions Montmorency, p. 246-254.
- OSBORN, Richard et John HAGEDOORN (1997). «The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks», *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 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 (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, n° 1 (mars), p. 38-64.
- PAUZÉ, Éline (1984). *Techniques d'entretien et d'entrevue*, Mont-Royal, Modulo éditeur, 233 p.
- PÉREZ MOLINA, Olga (1999). *La sociedad civil en la transición política en Guatemala 1987-1999*, Guatemala, Euskal Fundazioa-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 de l'économie», *Futuribles*, n° 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, n° 6 (décembre), p. 1547-1576
- PHILLIPS, Nelson, Thomas B. LAWRENCE et Cynthia HARDY (2000). «Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields», *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 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, Jean, Jean-Pierre DESLAURIERS, Lionel-H. GROULX, Anne LAPERRIÈRE, Robert MAYER et Alvaro 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, Economica.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e éd., Paris, Dunod, 288 p.
- RAHNEMA, Majid et Victoria BAWTREE (1997). *The Post-Development Reader*, Halifax, Fernwood Publishing, 440 p.
- RECOLONS, Marcos (1999). «Relaciones entre las ONGD del Norte y las ONGD del Sur», *Revista de Fomento Social*, n° 54, p. 507-518.
- RING, Peter Smith et Andrew H. VAN DE VEN (1992). «Structuring cooperative relationships between organizations», *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 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, n° 2, p. 209.
- ROBRECHT, Linda C. (1995). «Grounded theory: Evolving methods», *Qualitative Health Research*, vol. 5, n° 2 (mai), p. 169-177.
- ROGERS, David (1982). «Reflexions and synthesis: New directions», dans David Rogers et David Whetten, *Interorganisational Coordination: Theory, Research, and Implementation*, Ames, Iowa State University Press, p. 177-185.

- ROGERS, David et David WHETTEN (1982). *Interorganisational Coordination: Theory, Research, and Implementation*, Ames, Iowa State University Press, 206 p.
- ROSANVALLON, Pierre (1995). *La nouvelle question sociale: repenser l'État-providence*, Paris, 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». Document présenté à la ISA-sponsored Conference on Social Movements and New Social Communities, New York University, 20-22 avril, p. 23.
- ROZAS, German (1996). «Pobreza y desarrollo local», *Documento de trabajo No 2, Excerpta No 7*, Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, <www.rehue.csociales.uchile.cl/rehuehom...blicaciones/Excerpta/excerpta7/pobre0.htm>.
- SAGASTI, Francisco et Gonzalo ALCALDE (1999). *Development Cooperation in a Fractured Global Order. An Arduous Transition*, Ottawa, International Development Research Centre, 197 p.
- SALAMON, Lester M. et Helmut K. ANHEIER (1992). *In Search of the Non-Profit Sector II: The Problem of Classification*, Baltimore, Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 34 p. Document de travail pour The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector.
- SALES, Arnaud (1970). «L'entreprise et son environnement», *Sociologie et sociétés*, vol. 2, n° 1, mai, p. 107-122.
- SCHATZMAN, Leonard (1991). «Dimensional Analysis. Notes on an Alternative Approach to the Rounding of Theory in Qualitative Research», dans David R. Maines (dir.), *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss*, New York, Aldine de Gruyter, p. 303-314.
- SCHMID, Stefan (1996). «Compte rendu de *Interorganizational Relations and Interorganizational Strategies*, de Paul Shrivastava, Anne S. Huff et Jane E. Dutton (Londres, JAI Press, 1994)», *Management International Review*, vol. 36, n° 2, p. 183-189.
- SCOTT, Richard W. (1987). «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, p. 493-511.
- SCOTT, Richard W. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 178 p.

- SEBISOGO, Muhima (1983). «Les espoirs et les défis du mouvement coopératif d'épargne et de crédit au Zaïre», *Coopératives et développement. Les entreprises coopératives et les besoins socio-économiques dans les pays du Tiers-Monde*, vol. 15, n° 1, p. 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, n° 1, p. 155-167.
- SELZNICK, Philip (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Row, Peterson, 162 p.
- SELZNICK, Philip (1996). «Institutionnalism "Old" and "New"», *Administrative Science Quarterly*, 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, n° 2, p. 222-247.
- SHAILOR, Barbara (2003). «Internationalism for Working People», *OECD Observer*, janvier, 3 p.
- SHARFMAN, Mark, Barbara GRAY et Aimin YAN (1991). «The context of interorganizational collaboration in the garment industry: An institutional perspective», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n° 2 (juin), p. 181-208.
- SHEPHERD, Jonathan (1991). «Entrepreneurial growth through constellations», *Journal of Business Venturing*, vol. 6, p. 363-373.
- SIMON, Herbert A. (1997[1945]). *Administrative Behavior*, 4^e éd., 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, n° 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», dans Michael Edwards et David Hulme (dir.), *Beyond the Magic Bullet. NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*, Connecticut, Kumarian Press, p. 187-197.

- 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^{er} mars 2000).
- STIGLITZ, Joseph E. (2002). *La grande désillusion*, Paris, Fayard, 324 p.
- STRAUSS, Anselm (1978). *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 275 p.
- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Sage, 269 p.
- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN (1994). «Grounded theory methodology: An overview», dans Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, p. 273-285.
- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN (dir.) (1997). *Grounded Theory in Practice*, Thousand Oaks, Sage, 280 p.
- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN (1998). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2^e éd. revue et augmentée, Thousand Oaks, Sage, 312 p.
- SUCHMAN, Mark C. (1995). «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Journal*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- SWIFT, Jamie et Brian TOMLINSON (dir.) (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 al.* (1999). *Méthodes de recherche 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, n° 5 (septembre), p. 689-712.
- TODARO, Michael (1981). *Economic Development in the Third World*, 2^e éd., New York, Longman, 588 p.
- TOMLINSON, Brian (1991). «Development in the 1990s: Critical reflections on Canada's economic relations with the third world», dans Jamie Swift et Brian Tomlinson (dir.), *Conflicts of Interest. Canada and the Third World*, Toronto, Between the lines, p. 25-77.

- TOURAINÉ, Alain (1978). *La voix et le regard*, Paris, 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, p. 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 p.
- TURNER, Barry (1983). «The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behaviour», *Journal of Management Studies*, vol. 20, n° 3, p. 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*, n° 15 (hiver), p. 24-29.
- VAILLANCOURT, Yves (1996). «Sortir de l'alternative entre privatisation et étatisation dans la santé et les services sociaux», dans Bernard Eme et al. (dir.), *Société civile, État et Économie plurielle*, Québec, CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI, p. 147-224.
- VAILLANCOURT, Yves et Jean-Louis LAVILLE (1998). «Les rapports entre associations et État: un enjeu politique», *Revue du MAUSS*, n° 11, p. 119-135.
- VAKIL, Anna (1997). «Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs», *World Development*, vol. 25, n° 12, p. 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 et Richard KOENIG Jr. (1975). «Frameworks for Interorganizational Analysis», dans Anant R. Negandhi (dir.), *Interorganizational Theory*, 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)*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche et développement communautaire (CRDC), Série Pratiques économiques et sociales n° 16 (août 2000), 65 p.

- VERGÉS, Pierre (1989). «Représentations sociales de l'économie: une forme de connaissance», dans Denise Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 407-428.
- 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, n° 1, p. 13-38.
- VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, coll. «Repères», 126 p.
- WADDOCK, Sandra (1989). «Understanding social partnerships: An evolutionary model of partnership organizations», *Administration and Society*, vol. 21, n° 1 (mai), p. 78-100.
- WESTLEY, F. et H. VREDENBURG (1997). «Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity», *Organization Science*, vol. 8, n° 4 (juillet-août), p. 381-403.
- WHITE, Paul, Sol LEVINE et George VLASAK (1975). «**Exchange as a conceptual framework for understanding interorganizational relationships: Application to nonprofit organizations**», dans Anant R. Negandhi (dir.), *Interorganizational Theory*, Kent, 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», dans Richard N. Langlois (dir.), *Economics as a Process. Essays with the New Institutional Economics*, Cambridge/New York, Cambridge University Press, p. 171-202.
- YÉPEZ DEL CASTILLO, Isabel et Sophie CHARLIER (1999). «Les logiques plurielles des acteurs dans les initiatives économiques populaires», dans Jacques Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, DeBoeck Université, p. 145-158.
- ZEITZ, Gerald (1975). «Interorganizational relationships and social structure: A critique of some aspects of the literature», dans Anant R. Negandhi, *Interorganization Theory*, Kent, The Comparative Administration Research Institute/ Kent State University Press, p. 39-48, 283 p.
- ZEITZ, Gerald (1980). «Interorganizational dialectics», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 72-88.
- ZUCKER, Lynne (1987). «Institutional theories of organisations», *Annual Review of Sociology*, vol. 13, p. 443-464.

T A B L E D E S M A T I È R E S

Introduction.....	1
 CHAPITRE 1	
De l'aide au développement aux relations partenariales.....	5
1. Une mise au point du développement	7
1.1. Le point IV	7
1.2. L'institutionnalisation de la coopération internationale.....	9
1.3. Les remises en question des institutions de coopération internationale	11
2. Dans toute crise, il y a des gagnants	13
2.1. L'autre visage de la coopération internationale	14
2.2. Les ONG, ces organismes inclassables.....	16
2.3. L'incursion de l'économie sociale et de l'économie solidaire dans la coopération internationale.....	19
3. Les acteurs du Nord et du Sud de la coopération internationale.....	22
3.1. Les OCI au Nord	23
3.2. Les ONG au Sud	24
4. Les relations de partenariat Nord-Sud: rhétorique ou réalité?	25
4.1. Les relations de partenariat en coopération internationale.....	30

4.2. Les partenariats avec l'Agence canadienne de développement international	32
4.3. Un partenariat Nord-Sud porteur de rapports de pouvoir inégaux.....	34
Conclusion	35

CHAPITRE 2

Le partenariat Nord-Sud : un nouveau sujet d'étude dans le domaine des relations interorganisationnelles	37
1. Les relations interorganisationnelles : quelles approches théoriques?	37
1.1. Les pionniers de la théorie interorganisationnelle	39
1.2. La théorie de la collaboration	43
2. Le phénomène interorganisationnel et son environnement sociopolitique	44
3. Le regard institutionnaliste des relations interorganisationnelles	47
3.1. L'approche de DiMaggio et Powell	48
3.2. Les nouvelles approches : Gray ; Phillips, Lawrence et Hardy	55
4. Un cadre théorique inédit pour l'étude des partenariats Nord-Sud	59
4.1. Les concepts de base	62
Conclusion	63

CHAPITRE 3

Quelques aspects méthodologiques : les organisations de terrain visitées et les personnes rencontrées	65
1. Les sites de la recherche.....	65
1.1. Les OCI au Québec	66
1.2. Les ONG au Guatemala.....	71
2. Les personnes rencontrées	74
2.1. Les rencontres dans les OCI	75
2.2. Les rencontres dans les ONG	75

CHAPITRE 4**L'environnement sociopolitique des organisations**

de coopération internationale	81
1. Les acteurs et les OCI	82
2. La relation des OCI avec l'ACDI	83
2.1. Les modes de financement de l'ACDI :	
le point de vue des OCI	83
2.2. Le pouvoir exercé par l'ACDI sur les OCI	87
2.3. Les conséquences du pouvoir exercé	
par l'ACDI sur les OCI	88
2.4. La réponse des OCI à l'ACDI	89
3. Les membres des OCI	92
3.1. Les membres de Développement et Paix	92
3.2. Les membres de SOCODEVI	97
4. Les OCI et leur environnement sociopolitique	104
4.1. Les OCI et leurs champs institutionnels	104
4.2. Le champ de la coopération	105
4.3. Les champs de base	110
Conclusion: l'environnement sociopolitique des OCI, au nord	117

CHAPITRE 5**L'environnement sociopolitique des organisations**

non gouvernementales	123
1. Les acteurs contextuels du Sud	125
2. Les ONG et les bailleurs de fonds	127
2.1. La relation entre les ONG et les bailleurs de fonds	127
2.2. Le pouvoir des bailleurs de fonds sur les ONG	129
2.3. La réponse des ONG aux bailleurs de fonds	132
3. Les groupes de base et les ONG	135
3.1. Les groupes de base et les 1P	135
3.2. Les groupes de base et les 2P	141
4. Les ONG et leur environnement sociopolitique	149
4.1. Les ONG et leurs champs institutionnels	150
4.2. Le champ de la coopération	151
4.3. Les champs de base	156
Conclusion: les acteurs contextuels	
et les relations de partenariat	162

CHAPITRE 6

Les rapports de pouvoir Nord-Sud et les relations de partenariat	171
1. Les relations de partenariat selon les acteurs de la coopération internationale	172
1.1. Le partenariat selon les acteurs du Nord	172
1.2. Le partenariat selon les acteurs du Sud	176
2. L'inégalité du pouvoir Nord-Sud et les relations de partenariat	181
2.1. La perspective des acteurs du Nord	181
2.2. La perspective des acteurs du Sud	183
3. La négociation des rapports de pouvoir au sein des relations de partenariat Nord-Sud	185
3.1. L'expérience de Développement et Paix	185
3.2. L'expérience de SOCODEVI	187
3.3. L'expérience des 1P	192
3.4. L'expérience des 2P	193
4. Les relations de partenariat Nord-Sud dans un contexte de pouvoir inégal	197
Conclusion	205
 CONCLUSION	 211
 BIBLIOGRAPHIE	 225



PRATIQUES ET POLITIQUES SOCIALES ET ÉCONOMIQUES

Entreprises collectives

Les enjeux sociopolitiques et territoriaux
de la coopération et de l'économie sociale

Louis Favreau

2008, ISBN 978-2-7605-1560-4, 348 pages

Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence

Trois décennies de coconstruction
des politiques publiques dans le domaine
de la santé et des services sociaux

Christian Jetté

2008, ISBN 978-2-7605-1538-3, 438 pages

L'organisation communautaire

Fondements, approches
et champs de pratique

Sous la direction de Denis Bourque,

Yvan Comeau, Louis Favreau et Lucie Fréchette

2007, ISBN 978-2-7605-1468-3, 560 pages

Les centres de la petite enfance

Un mode de gestion féministe
en transformation

Anne Renée Gravel,

Guy Bellemare et Louise Briand

2007, ISBN 978-2-7605-1484-3, 184 pages

L'Afrique qui se refait

Initiatives socioéconomiques des
communautés et développement
en Afrique noire

Sous la direction de

Louis Favreau et Abdou Salam Fall

2007, ISBN 978-2-7605-1325-9, 414 pages

Le développement social

Un enjeu pour l'économie sociale

Sous la direction de Marielle Tremblay,

Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay

2006, ISBN 2-7605-1415-3, 376 pages

Le développement durable comme compromis

La modernisation écologique
de l'économie à l'ère de la mondialisation

Corinne Gendron

2006, ISBN 2-7605-1412-9, 294 pages

Le travail indépendant

Un révélateur des mutations du travail

Martine D'Amours

2006, ISBN 2-7605-1411-0, 230 pages

Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Sous la direction de

Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon

2005, ISBN 2-7605-1375-0, 238 pages

La régulation sociale entre l'acteur et l'institution / Agency and Institutions in Social Regulation

Pour une problématique historique
de l'interaction / Toward an historical
understanding of their interaction

Sous la direction de

Jean-Marie Fecteau et Janice Harvey

2005, ISBN 2-7605-1336-X, 616 pages

Le Sud... et le Nord dans la mondialisation. Quelles alternatives?

Le renouvellement
des modèles de développement

Sous la direction de Abdou Salam Fall,

Louis Favreau et Gérald Larose

2004, ISBN 2-7605-1318-1, 408 pages

Altermondialisation, économie et coopération internationale

Sous la direction de Louis Favreau,

Gérald Larose et Abdou Salam Fall

2004, ISBN 2-7605-1309-2, 404 pages

L'économie sociale dans les services à domicile

Sous la direction de Yves Vaillancourt,

François Aubry et Christian Jetté

2003, ISBN 2-7605-1085-9, 352 pages

Développement local, économie sociale et démocratie

Sous la direction de Marielle Tremblay,

Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay,

avec la collaboration de Martin Truchon

2002, ISBN 2-7605-1182-0, 356 pages

Pratiques émergentes en déficience intellectuelle

Participation plurielle et nouveaux rapports

Sous la direction de Jean-Pierre Gagnier

et Richard Lachapelle

2002, ISBN 2-7605-1180-4, 298 pages

Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale

Louis Favreau et Lucie Fréchette

2002, ISBN 2-7605-1089-1, 286 pages

Emploi, économie sociale et développement local

Les nouvelles filières

Yvan Comeau, Louis Favreau,

Benôit Lévesque et Marguerite Mendell

2001, ISBN 2-7605-1096-4, 336 pages

Insertion des jeunes, organisation communautaire et société

L'expérience fondatrice des

Carrefours jeunesse-emploi au Québec

Yao Assogba

2000, ISBN 2-7605-1092-1, 168 pages



**Économie sociale et transformation
de l'État-providence dans le domaine
de la santé et du bien-être**

Une recension des écrits (1990-2000)

*Christian Jetté, Benoît Lévesque,
Lucie Mager et Yves Vaillancourt*

2000, ISBN 2-7605-1087-5, 210 pages

Entraide et services de proximité

L'expérience des cuisines collectives

Lucie Fréchette

2000, ISBN 2-7605-1078-6, 218 pages

Le modèle québécois de développement

De l'émergence au renouvellement

Gilles L. Bourque

2000, ISBN 2-7605-1042-5, 274 pages

Développement économique communautaire

Économie sociale et intervention

Louis Favreau et Benoît Lévesque

1996, ISBN 2-7605-0831-5, 256 pages

Pratiques d'action communautaire en CLSC

Acquis et défis d'aujourd'hui

*Sous la direction de Louis Favreau,
René Lachapelle et Lucie Chagnon*

1994, ISBN 2-7605-0762-9, 246 pages

CLSC et communautés locales

La contribution de

l'organisation communautaire

Louis Favreau et Yves Hurtubise

1993, ISBN 2-7605-0693-2, 228 pages

**Théorie et pratiques en organisation
communautaire**

Sous la direction de

Laval Doucet et Louis Favreau

1991, ISBN 2-7605-0666-5, 488 pages



PRATIQUES ET POLITIQUES SOCIALES ET ÉCONOMIQUES

Collection dirigée par Louis Favreau,
Benoît Lévesque et Yves Vaillancourt

Riche d'une expérience de dix ans dans le secteur de la coopération internationale, l'auteure explique qu'au-delà d'une dimension rhétorique, il existe bel et bien une nouvelle manière de faire de la coopération entre les acteurs des organisations de coopération internationale (OCI) du Nord et leurs contreparties du Sud, les organisations non gouvernementales (ONG).

Elle constate que les acteurs du Nord et du Sud construisent de véritables partenariats en adoptant des mécanismes d'arbitrage du pouvoir. En effet, ceux du Nord mettent au profit de leurs partenaires du Sud un savoir-faire et des ressources financières essentielles aux programmes de développement. Les acteurs du Sud, quant à eux, offrent à ceux du Nord une relation privilégiée avec les populations cibles, une connaissance du contexte et surtout un savoir-faire lié à une perspective de développement issue des populations elles-mêmes. Ainsi, les acteurs du Sud, stigmatisés par la domination, ont des pouvoirs importants à partager avec leurs contreparties du Nord, dites dominantes. En effet, les acteurs du Sud confèrent aux acteurs du Nord une certaine légitimité et leur assurent une importante source de pouvoir essentielle pour justifier leur raison d'être vis-à-vis leurs membres, leurs donateurs et leurs bailleurs de fonds.

La thèse dont est tiré cet ouvrage a obtenu le Prix de l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC) récompensant la meilleure thèse de 2007.



Michel Giroux

OLGA NAVARRO-FLORES, M. A., Ph. D.,
est professeure au Département Management
et Technologie de l'École des sciences de la gestion
de l'Université du Québec à Montréal.

