

De la dépendance aux relations de partenariat:  
les relations interorganisationnelles  
dans la coopération internationale

Les Cahiers de la Chaire – Collection recherche

No 01-2004

Par Olga Navarro-Flores



**De la dépendance aux relations de partenariat:  
les relations interorganisationnelles  
dans la coopération internationale**

**Les Cahiers de la Chaire – Collection recherche**

**No 01-2004**

**Par Olga Navarro-Flores\***

**\*Olga Navarro-Flores** est candidate au Ph. D. en administration à l'UQAM. Elle est également chercheure associée à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Les partenaires et la coopération internationale</b>	<b>3</b>
<b>Les relations Nord-Sud : différents compromis entre les acteurs</b>	<b>6</b>
<b>Les relations de partenariats dans une perspective institutionnelle</b>	<b>8</b>
<b>Les relations de partenariat selon les acteurs du Nord et du Sud</b>	<b>11</b>
<b>Les partenariats selon les acteurs du Nord</b>	<b>13</b>
Les OCI et l'ACDI	14
Les OCI et leur membership	14
Les partenariats Nord-Sud, que signifient-ils?	15
La pratique partenariale des acteurs du Nord	16
<b>Les partenariats selon les acteurs du Sud</b>	<b>17</b>
Les ONG et leur membership	17
Les ONG et les bailleurs de fonds	17
La pratique partenariale	19
<b>La construction des relations de partenariat selon les acteurs du Nord et du Sud</b>	<b>20</b>
La définition de partenariat selon les acteurs	20
Les stratégies relationnelles des OCI et des ONG	22
La consultation et la négociation au sein des partenariats Nord-Sud	24
<b>En guise de conclusion</b>	<b>27</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>29</b>



## **Introduction**

On s'entend généralement pour dire que les années 1990 se caractérisent par l'arrivée de la mondialisation, qui constitue une accélération sans précédent des échanges d'informations, de capitaux, de biens et de services. L'arrivée de la mondialisation a suscité une série de changements profonds qui s'étendent, entre autres, à la montée des partenariats; ceux-ci constituent une nouvelle forme de coordination de l'activité économique, alternative à la concurrence et à la hiérarchie (Hollingsworth et Boyer, 1997). En effet, les corporations, les États et les organisations locales, non gouvernementales et à but non lucratif établissent de plus en plus de partenariats afin d'attirer des investissements et de créer de l'emploi (Petrella, 1985), afin d'assurer la relève des programmes sociaux (Favreau, 1996; Vaillancourt, 1996), et même afin de s'attaquer à certains problèmes socioéconomiques de la communauté (Loizides, 1995; Peterson et Sundblad, 1994). Le concept fait désormais partie du langage courant dans tous les secteurs socioéconomiques, même dans le domaine de la coopération internationale. Ceci est d'autant plus paradoxale que la mondialisation est généralement interprétée comme ayant exacerbé les tensions Nord-Sud.

Mais attention, car l'utilisation du concept de partenariat dans le contexte des relations Nord-Sud pourrait nous conduire à penser que les partenariats équilibrent finalement les relations de pouvoir entre les parties, ce qui n'est pas le cas. À partir de deux études de cas dans le domaine de la coopération internationale, nous tenterons d'illustrer dans les pages qui suivent que les partenariats, tels qu'ils sont construits par les acteurs du Nord et du Sud, ne constituent pas une relation égalitaire, mais plutôt un espace de négociation et un espace de partage de pouvoir entre les acteurs des relations de coopération internationale.

## **Les partenaires et la coopération internationale<sup>1</sup>**

Les organisations de coopération internationale (OCI) du Nord et les organisations non gouvernementales (ONG) du Sud, ont établi des relations de coopération depuis plus de trente

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier le CRDI, la Fondation Desjardins et le Programme FCAR et la Chaire de Coopération Guy-Bernier qui ont permis de mener à bien ces recherches.

ans. En effet, depuis les années 1960, ces organisations se sont impliquées ensemble dans des actions d'aide humanitaire, l'exécution de projets de développement, de l'échange de savoir faire ainsi que des échanges d'expériences et plus récemment dans la participation aux réseaux régionaux et internationaux de la société civile<sup>2</sup> (Favreau et Fréchette, 2002; Fowler, 2002; Edwards et Sen, 2000; Smillie, 1995; Korten, 1990). Au cours des années, ces expériences ont dessiné de véritables relations de coopération Nord-Sud, qui répondent aux souhaits des ONG : « de véritables partenariats basées sur la réciprocité et la confiance mutuelle », lesquelles permettraient aux acteurs du Sud de tisser « des liens entre les mouvements sociaux canadiens » (Smillie, 1991 : 5).

Par ailleurs, Favreau et Fréchette (2002), Defourny et Develtere (1999) et Barrat-Brown et Adam (1999) au Nord, et Ortiz Roca (2001) au Sud, soulignent que les acteurs du Nord et du Sud construisent depuis les années 1990 de nouvelles alliances, de nouveaux partenariats, de nouveaux liens qui constituent aujourd'hui d'importants réseaux de solidarité internationale et d'échanges entre l'économie sociale et solidaire. Devant ces témoignages sur l'émergence des partenariats Nord-Sud, on s'interroge quant à savoir s'il existe véritablement une convergence des visions et des objectifs entre les acteurs du Nord et du Sud qui opèrent dans le secteur de la coopération internationale? En adoptant la rhétorique du partenariat, les OCI et les ONG ne risquent-elles pas d'être conduites à penser qu'une telle relation équilibre les rapports Nord-Sud ?

Selon Hately (1997), l'émergence des partenariats en coopération internationale a motivé la discussion auprès des acteurs du Nord qui doivent reconnaître d'une part, les rapports du pouvoir inhérents aux relations Nord-Sud et, d'autre part, le besoin de définir les mécanismes nécessaires qui aideront les parties prenantes au partenariat à surmonter la rhétorique et à mettre en pratique des partenariats équitables et efficaces. Tandis que, dans une perspective des acteurs du Sud, Malhotra (1997: 41), argue que le concept de partenariat représente, ni plus ni moins qu'une autre imposition des acteurs dominants de la coopération internationale, notamment les institutions de coopération multilatérales, les agences gouvernementales ainsi que les OCI.

---

<sup>2</sup> Par exemple l'Alliance Sociale Continentale, une organisation de la société civile, compte dans son membership des organisations syndicales, paysannes, femmes, académiques, des ONG/OCI, etc. Créée en 1999, l'alliance facilite l'échange d'information, la promotion d'un modèle alternatif de développement ([www.sommetdespeuples.org](http://www.sommetdespeuples.org)).



D'autres auteurs s'étaient déjà prononcés sur le sujet, et à quelques exceptions près, ils ont privilégié une approche critique de la coopération internationale. Nous avons identifié au moins trois groupes des recherches : le premier porte sur le modèle de développement inspiré du modèle nord occidental porté depuis toujours par les initiatives de coopération internationale (Mehmet, 1999; Sagasti et Alcalde, 1999; CETRI, 1998; Smillie, 1996, 1995); le deuxième groupe d'études soulignent la paradoxe des OCI/ONG qui, tout en promouvant un modèle de développement alternatif dans les pays du Sud, se font interpellés de plus en plus par les États en vue de jouer un rôle de substitut dans l'approvisionnement des services sociaux, ainsi qu'un rôle de surveillance de la responsabilité sociale et éthique des entreprises privées dans les pays du Sud, ou finalement un rôle de complémentarité aux programmes d'intégration économique régionaux (CETRI, 1998; Hulme et Edwards, 1997; Edwards et Hulme, 1996, 1992); et troisièmement, des études de cas qui analysent l'impact des impositions des politiques de développement et de modèles organisationnels des bailleurs de fonds sur les OCI, mais aussi de la part des OCI sur les ONG, et même des ONG sur les populations de base. Il s'agit particulièrement des études de cas qui illustrent les effets pervers des modèles de développement standardisés qui ne tiennent pas compte ni des particularités contextuelles ni des besoins des populations locales (Bhattachan, 2000; Baylousis, 1998; Arellano-López et Petras, 1998; Muller, 1989).

L'ensemble de ces études permet de contextualiser les relations de partenariat et la coopération internationale dans les rapports inégaux entre le Nord et le Sud. Les auteurs présentent non seulement la multiplicité d'acteurs impliqués dans ces relations, notamment, les bailleurs de fonds gouvernementaux, les bailleurs privés (i.e., les OCI) et les ONG et les populations bénéficiaires, mais aussi l'impact qu'ils exercent au niveau des politiques de développement, au niveau de la gestion des programmes, et au niveau de l'impact sur les bénéficiaires.

Ces études présentent assurément une perspective critique de la coopération internationale et des relations entre les OCI et les ONG, mais comment expliquent-elles les relations de partenariat que les acteurs construisent depuis une décennie? Même si l'émergence de relations de partenariat promet des changements importants dans un scénario si manichéen, il n'en demeure pas moins qu'il n'existe pas, à notre connaissance, d'études sur les relations de partenariat entre

les OCI et les ONG se penchant davantage sur la dimension constructive de ce nouvel arrangement institutionnel.

## **Les relations Nord-Sud : différents compromis entre les acteurs**

Au delà des rapports de pouvoir inégaux, n'y a-t-il pas des efforts de part et d'autre pour faire converger des objectifs et des résultats des OCI et des ONG? À notre avis, une perspective critique ne nous permet pas de jeter les bases d'une théorie visant à comprendre et à expliquer la dynamique des acteurs du Nord et du Sud au sein de leurs relations, particulièrement parce que ces acteurs construisent des relations de partenariat depuis une décennie. Nous arguons qu'il faut voir au-delà des actions des acteurs dominants afin de saisir aussi les actions et les réactions des acteurs dominés, de tel sorte que l'on puisse comprendre comment les acteurs du Nord et du Sud construisent leurs relations de partenariat dans un contexte de rapports inégaux Nord-Sud.

En analysant comment les acteurs des OCI et des ONG ont construit leurs relations au cours des années, nous pouvons constater que, d'une décennie à l'autre, ces acteurs ont su composer avec les rapports inégaux Nord-Sud au sein de leur relation. En effet, plusieurs auteurs soulignent que les initiatives de coopération internationale ont évolué de *l'aide au développement* à caractère plutôt humanitaire, passant par la *coopération au développement* à travers les projets socioéconomiques, jusqu'à une approche intégrale de *solidarité internationale* incluant des échanges techniques et culturels, le lobbying politique, l'aide humanitaire et le financement des programmes de développement (Favreau, 2000; Cetri, 1998; Vakil, 1997; Smillie, 1995; Korten, 1990).

Dans cette perspective, nous avançons que depuis les années 1960, les relations que les OCI et les ONG ont construites d'une décennie à l'autre peuvent être représentées comme une série de compromis entre les acteurs du Nord et du Sud. En effet, sachant qu'ils ont des pouvoirs inégaux, les acteurs des OCI et des ONG ont fait des concessions de part et d'autre conduisant à une situation plus au moins satisfaisante pour les parties (Legorgne et Lipietz, 1989, cité dans Bélanger et Lévesque, 1992 : 78). L'évolution du type de relation entre les OCI et les ONG

reflète à notre avis un compromis différent entre les acteurs du Nord et du Sud, voire un compromis qui reflète les rapports inégaux à chaque époque.

Ainsi, dans les années 1950-1960, les relations Nord-Sud se caractérisent par l'aide humanitaire et la coopération au développement selon le modèle de développement occidental. Dans ce contexte, les acteurs du Nord et du Sud ont établi des relations plutôt hiérarchiques où l'on distingue les « donateurs » de l'argent, du savoir et du savoir faire (i.e. les coopérants du Nord), et les « bénéficiaires » qui reçoivent ces savoirs et ces ressources. Plus tard, dans les années 1970 et 1980, les OCI et ONG consolident leur travail de collaboration et d'intervention pour le développement socioéconomique à travers de petits projets de production générateurs de revenus. Le compromis entre les acteurs du Nord et du Sud se manifeste ici dans une relation de collaboration, d'apprentissage mutuel et même d'une certaine complicité dans la contestation conjointe des effets des politiques d'ajustement structurel sur les populations les plus pauvres des pays du Sud.

**Tableau I**  
**Évolution des compromis entre les acteurs du Nord et du Sud**

<b>Typologie des interventions de développement</b>	<b>Aide humanitaire</b>	<b>Coopération internationale</b>	<b>Solidarité internationale</b>
<b>Orientation des interventions</b>	Bien-être social	<u>Au Sud</u> : Développement socioéconomique, formation et assistance technique. <u>Au Nord</u> : éducation au développement, lobbying politique	<u>Au Sud</u> : Développement socioéconomique, formation, assistance technique. <u>Au Nord</u> : éducation au développement au Nord, lobbying politique. International : recherche, échanges culturels Nord-Sud, Sud-Sud, Sud-Nord, réseaux de la société civile
<b>Compromis entre les acteurs du Nord et les acteurs du Sud</b>	Donneurs / Bénéficiaires	Collaboration, partage et apprentissage mutuel	<u>Partenariat</u>

Finalement, à partir des années 1990 jusqu'à nos jours, l'accélération des échanges à l'échelle mondiale a brusquement exacerbé l'inégalité de pouvoir entre le Nord et le Sud; toutefois, on

assiste paradoxalement à l'émergence de relations partenariales entre les OCI et les ONG. Nous arguons que les « donateurs » et les « bénéficiaires » d'autrefois jouent désormais des rôles différents et adaptent les règles du jeu dans le but d'arriver à un nouveau compromis au sein de leur relation, voire d'arriver à construire un partenariat.

Ainsi, dans le but d'appréhender les relations de partenariat dans une perspective constructiviste, nous proposons une approche institutionnelle qui nous permettra de comprendre les relations de partenariat à l'intérieur de leur environnement sociopolitique, notamment les relations Nord-Sud. De plus, dans le but de saisir la dynamique des acteurs du Nord et du Sud dans la construction des relations de partenariat, nous proposons une analyse à partir des théories interorganisationnelles.

## **Les relations de partenariats dans une perspective institutionnelle**

Il nous faudrait plusieurs pages pour résumer plus de trente ans d'études sur les organisations et les relations interorganisationnelles, et les approches institutionnelles des organisations, ce qui n'est pas non plus l'objectif de ce texte. Cependant, dans la foulée d'une revue de littérature exhaustive sur cette question (Navarro-Flores, 2001), nous avons retenu les travaux de classiques comme DiMaggio et Powell (1991) sur les approches institutionnelles des organisations, de Gray (1989) sur la collaboration interorganisationnelle, ainsi que des travaux plus récents comme ceux de Hardy et Philips (1998), Phillips, Lawrence et Hardy (2000) et Lawrence, Hardy et Phillips (2002), conjuguant une approche institutionnelle à la collaboration dans l'étude des relations interorganisationnelles. Ces derniers construisent un modèle d'analyse des relations interorganisationnelles tenant compte des acteurs et de leurs milieux institutionnels d'une part, et les jeux de pouvoir qui interviennent dans la négociation au sein de la relation d'autre part. Pour ce faire, ils intègrent la théorie de la collaboration de Gray (1989), et l'approche institutionnelle de DiMaggio et Powell (1991).

D'abord, Phillips et alii (2000), définissent la relation comme un processus de production et de reproduction des règles institutionnelles, où les nouvelles règles produites au sein de la relation influencent les milieux institutionnels des acteurs. Dans cette perspective, le pouvoir des acteurs

joue un rôle très important non seulement dans la négociation de leurs intérêts au sein de la relation, mais aussi pour influencer leurs propres milieux institutionnels afin de faire adopter les nouvelles règles, fruits de leurs négociations. Ici, la conception bipolaire du pouvoir (Phillips *et alii*, 2000 : 37) consiste en : a) le pouvoir en tant que ressource que les acteurs utilisent au sein de la négociation, notamment l'autorité formelle, le contrôle des ressources critiques, et la légitimité discursive (Hardy et Phillips, 1998); et b) le pouvoir en tant qu'influence des acteurs dans leurs propres milieux institutionnels, notamment les forces coercitives, les forces mimétiques et les forces normatives (DiMaggio et Powell, 1991).

Il n'en demeure pas moins que le concept de légitimité discursive a été défini, selon la thèse de Hardy et Phillips (1998), en fonction des acteurs qui, ne possédant ni autorité ni ressources critiques, font appel seulement au pouvoir d'influencer un processus de construction sociale tel qu'une relation interorganisationnelle (*ibidem*, p. 219). Toutefois, la multiplicité d'acteurs qui interviennent dans notre étude, notamment les bailleurs de fonds gouvernementaux, les bailleurs de fonds privés (e.g., les OCI), les ONG, le membership des OCI, les groupes de base dans les pays du Sud, etc., possèdent tous une *légitimité* qui n'est pas seulement discursive mais plutôt pragmatique, morale, et cognitive, pour emprunter les définitions de légitimité de Suchman (1995). La légitimité pragmatique fait référence au rayon d'influence immédiat d'une organisation; elle implique des échanges directs entre l'organisation et un public intéressé, ainsi que des échanges avec des instances économiques, politiques et sociales. Il s'agit fondamentalement du support d'un public particulier dans la mesure où les actions d'une organisation ont l'impact espéré, voire souhaité, par le public intéressé (*Ibidem* : 578). La légitimité morale représente un jugement, voire une évaluation, des activités de l'organisation sur la base de leur reflet du système de valeurs sociétal (*Ibidem* : 579). Finalement, la légitimité cognitive, basée sur la cognition sociale plutôt que sur l'intérêt ou l'évaluation sociale, est une légitimité à la fois englobante et prise-pour-acquise par la société, car elle reflète les principes d'un système de valeurs socialement acceptées (Suchman, 1995 : 582).

Ainsi, Phillips *et alii* (2000) présentent un modèle qui permet non seulement l'analyse des jeux de pouvoir des acteurs au centre de la relation interorganisationnelle, mais aussi de la dynamique

de pouvoir des acteurs dans leurs milieux institutionnels respectifs. En outre, Hardy et Phillips (1998) ont déjà identifié la légitimité comme une source de pouvoir des acteurs au sein d'une relation interorganisationnelle. À partir des définitions de légitimité de Suchman (1995) nous pourrions analyser la légitimité des acteurs du Nord et du Sud qui interviennent directement et indirectement dans la construction des relations de partenariat.

Finalement, à partir des travaux de Hardy et Phillips (1998), Phillips *et alii* (2000) et Suchman (1995), nous proposons un cadre d'analyse qui nous permettra, d'une part, d'appréhender la dynamique de négociation entre les acteurs du Nord et du Sud au sein de leur relation de partenariat, et d'autre part, de comprendre comment les acteurs peuvent impulser des changements dans leur propre environnement sociopolitique. Pour ce faire, nous avons choisi comme objet d'étude cinq relations de partenariat Nord-Sud dans le secteur de la coopération internationale. Mettant en scène deux OCI et cinq ONG du Sud.

Tenant compte de la nature de notre objet d'étude, nous avons adopté une posture épistémologique constructiviste et une stratégie méthodologique visant à explorer un phénomène peu connu et peu étudié encore aujourd'hui. Nous ne voulons donc pas nous limiter à tester le modèle proposé par Phillips *et alii* (2000), mais plutôt caractériser un modèle émergent à partir des données recueillies sur le terrain. Pour ce faire nous avons privilégié la comparaison (Miles et Huberman, 1994) de cinq relations de partenariat Nord-Sud car, sur la base des différences et similitudes entre les relations, nous pourrions caractériser le modèle émergent et identifier les convergences et divergences par rapport aux modèles proposés par les auteurs.

Dans cette perspective, notre propos consiste à répondre à la question suivante : comment les acteurs du Nord et du Sud construisent-ils leurs relations de partenariat. Concrètement, nous voulons savoir quelles sont les conceptions et les pratiques de partenariat des OCI et des ONG, et aussi nous voulons caractériser les stratégies utilisées par ces acteurs dans la construction de leurs partenariats. Il nous faut donc passer à l'analyse du phénomène, ce qui est l'objet des pages suivantes.

## **Les relations de partenariat selon les acteurs du Nord et du Sud**

Pour illustrer comment les acteurs construisent aujourd'hui leurs relations de partenariat, notre terrain est partagé entre le Nord, au Québec et le Sud, au Guatemala. Nous avons choisi le Québec parce qu'il existe dans cette province canadienne une tradition de coopération internationale qui date des années 1960, qui se cristallise dans les opérations de plus de cinquante OCI. Nous avons retenu deux OCI, nommées dorénavant l'OCI1 et l'OCI2, pour trois raisons. Premièrement, les deux organisations comptent avec un membership bien enraciné dans la société québécoise; il s'agit d'un réseau pan canadien des membres militants pour la paix et la organisé dans le giron de l'Église catholique pour l'une, et pour l'autre des raciness dans le mouvement coopératif québécois. Deuxièmement, tant l'OCI1 que l'OCI2 ont une expérience de plus de dix ans au Guatemala, ce qui nous a permis de retracer l'évolution des relations de partenariat dans un seul contexte local et de réaliser certaines comparaisons.. Et troisièmement, les deux organisations appuient des programmes de développement proposés et exécutés par leurs partenaires. Il y a toutefois une différence importante entre l'OCI1 et l'OCI2. Il s'agit du fait que l'OCI2 exécute notamment elle-même des programmes de développement au Guatemala, contrairement à l'OCI1 qui se contente d'appuyer des programmes proposés par ses partenaires. Cette différence nous a aidé à établir une typologie des OCI selon leurs approches de développement.

L'OCI1 privilégie une approche de développement sociopolitique, car elle finance les projets des partenaires qui favorisent l'organisation, le réseautage et la participation des groupes de base aux instances de représentation de la société civile dans les pays du Sud. De plus, L'OCI1 organise des activités de lobbying et de pression auprès du gouvernement canadien en faveur de la démocratisation sociale et économique des pays du Sud. L'OCI2, quant à elle, privilégie une approche socioéconomique, c'est-à-dire un appui aux projets de développement socioéconomique des partenaires dans les pays du Sud. L'OCI2 intervient aussi directement sur le terrain dans différents pays du Sud. Il s'agit donc de deux OCI dont les approches sont différentes mais complémentaires, ce qui nous permet justement de mieux comprendre les

convergences et divergences dans la façon dont les acteurs du Nord construisent leurs relations de partenariat.

Nous avons choisi le Guatemala parce qu'il s'agit d'un pays ciblé par les projets de développement des OCI québécoises depuis plus de dix ans. Il s'agit d'un pays géographiquement proche du Québec dont les traditions culturelles, organisationnelles et la langue officielle du pays sont connues par la chercheure. Ces éléments ont facilité l'accès aux informations sur le terrain. Le choix des organisations partenaires au Guatemala a été fait conjointement avec les chargés de programme des deux OCI. Il s'agit de cinq organisations autonomes, qui partagent avec les OCI québécoises des aspects essentiels de leur mission et de leurs principes de base. Ces ONG sont en relation avec les OCI de notre étude depuis au moins cinq ans pour les relations plus jeunes, et depuis plus de quinze ans pour les relations plus anciennes.

Nous avons rencontré un total de dix personnes au Québec, impliquées directement et indirectement dans la gestion des relations de partenariat au Guatemala. Nous avons aussi rencontré un total de douze personnes au Guatemala, toutes impliquées directement et indirectement dans la gestion des relations avec leurs bailleurs de fonds, notamment avec les OCI de notre étude. Les trois partenaires de l'OCI1 seront distinguées par la qualification 1P1, 1P2 et 1P3, les deux partenaires de l'OCI2, seront nommés notamment 2P1 et 2P2.

### **Répartition des personnes interviewées au Nord et au Sud**

		<b>Directeur général ou équivalent</b>	<b>Dir. département, coordonnateur ou équivalent</b>	<b>Chargés de programmes</b>	<b>Total</b>
<b>Québec</b>	OCI1	1	3	1	5
	OCI2	1	3	1	5
<b>Guatemala</b>	Partenaires de l'OCI1 :				
	- 1P1	1	1		6
	- 1P2	1			
	- 1P3	1	1	1	
Partenaires de l'OCI2 :					
- 2P1			2	1	6
- 2P2			2	1	



Nos rencontres représentent un total de vingt-deux personnes : six directeurs généraux ou coordonnateurs; onze cadres (directeur ou coordonnateur de département); 6 chargés de programmes. Nous avons choisi la méthode d'entretien à questions ouvertes que nous a permis d'effectuer la collecte des informations, des réflexions et des interprétations des acteurs par rapport à nos questions de recherche.

Les réflexions des acteurs ne se présentent pas d'emblée sous une forme qui fait appel spontanément à un mode particulier d'analyse, comme par exemple les informations recueillies par enquête, qui font appel à l'analyse statistique. Nous avons donc choisi l'outil de collecte de données et la méthode d'analyse de données simultanément pour assurer la cohérence entre les deux. Nous avons opté pour la méthode l'analyse de contenu et nous avons analysé les vingt-deux entrevues à l'aide du logiciel Atlas.ti.

Nous présentons brièvement par la suite nos données organisées en deux sections. La première porte sur les conceptions et pratiques de partenariat des acteurs du Nord, et la deuxième section traite des conceptions et pratiques de partenariat selon les acteurs du Sud. Nous présenterons par la suite le modèle de partenariat qui semble émerger dans le secteur de la coopération internationale, ainsi que les convergences et divergences avec modèle proposé par Phillips *et alii* (2000).

## **Les partenariats selon les acteurs du Nord**

D'entrée de jeu, les partenariats des OCI avec les organisations du Sud représentent la raison d'être des deux OCI de notre étude. En effet, il s'agit d'organisations créées dans le but d'aider, d'appuyer et d'accompagner le développement social et économique des populations du Sud à travers les ONG locales. Les deux OCI obtiennent une partie importante de leur financement du gouvernement canadien, notamment de l'Agence canadienne pour le développement internationale (ACDI). Dans le cas de l'OCI1 il s'agit du financement du 40% de son budget, tandis que dans le cas de l'OCI2 il s'agit d'environ 70% de son budget. Les deux OCI financent aussi leur programmation avec les donations du public canadien dans le cas de l'OCI1. Dans le

cas de l'OCI2, il s'agit de la donation des heures de professionnels des institutions membres destinées aux activités de conseil et d'assistance technique chez les partenaires des pays du Sud.

## **Les OCI et l'ACDI**

L'ACDI représente un acteur important du contexte sociopolitique des OCI. À titre d'agence gouvernementale pour la coopération internationale, l'ACDI dicte les politiques de développement touchant les priorités de la coopération canadienne en ce qui concerne la protection de l'environnement, l'équité entre les sexes et la gestion par résultats. Ainsi, les OCI obtiennent le financement de l'ACDI sous condition du respect des politiques de développement. Dans la plupart des cas, cela implique, d'une part, l'adoption des politiques au sein de l'OCI, mais aussi ces politiques deviennent partie intégrale de la programmation des OCI et doivent donc être respectées par leurs partenaires du Sud, d'autre part.

Par ailleurs, l'ACDI finance les OCI principalement à travers deux mécanismes. Le premier repose sur le *Fonds programme* qui permet aux OCI de quadrupler leur capacité de financement des projets définis par les partenaires des pays du Sud. *Le Fonds bilatéraux*, pour sa part, offre des programmes de développement définis par l'agence gouvernementale selon les engagements politiques et économiques du gouvernement canadien dans un pays ou dans une région du Sud. Dans ce deuxième mécanisme, les OCI signent un contrat d'exécution avec l'ACDI qui leur permet d'exécuter un programme de plusieurs millions de dollars durant une période de trois à cinq ans.

## **Les OCI et leur membership**

D'autre part, les OCI de notre étude sont toutes les deux ancrées dans leur environnement sociopolitique à travers leur membership. Dans le cas de l'OCI1, il s'agit d'un réseau pancanadien d'individus, militants pour la justice sociale et économique dans la plupart des cas, qui participent aux activités d'éducation au développement, et aux campagnes de levée de fonds. Dans le cas de l'OCI2, le membership est composé d'une quinzaine d'institutions québécoises qui influencent non seulement ses objectifs mais définissent aussi les résultats et les paramètres de qualité recherchée de ses programmes de développement dans les pays du Sud. Le

membership participe aussi aux séances d'information et d'éducation au développement organisées par l'OCI2. Dans les deux cas, le membership influence la mission et l'approche de développement des OCI. Les membership représente aussi une source de financement, qui prend la forme de dons dans le cas de l'OCI1 et d'heures conseil pour les partenaires du Sud dans le cas de l'OCI2.

Tant le membership que l'ACDI font partie de l'environnement sociopolitique des OCI. Ce sont des sources de financement importantes et ils exercent une influence aussi importante sur les politiques et les approches des OCI. Les OCI quant à elles, sont redevables autant auprès de l'ACDI que de leur membership.

### **Les partenariats Nord-Sud, que signifient-ils?**

Les deux OCI de notre étude ont construit des relations de partenariat au Guatemala depuis plusieurs années. Dans le cas de l'OCI1, une relation de partenariat implique le partage d'une analyse de conjoncture et d'une perspective stratégique avec leurs partenaires du Sud. Elle cherche davantage la concertation avec ses partenaires autant dans la définition de ses priorités régionales que relativement aux actions d'éducation et de solidarité au Nord. De plus, l'OCI1 privilégie l'appui des projets présentés par les partenaires guatémaltèques et définis selon les priorités de groupes de base. L'OCI1 appuie aussi financièrement les réseaux locaux et internationaux de la société civile dans lesquels elle participe souvent.

Dans le cas de l'OCI2, elle se définit prioritairement comme une accompagnatrice du développement coopératif local. Elle appuie les projets tels que présentés par ses partenaires, puis elle exécute des projets financés avec les Fonds bilatéraux. L'OCI2 vise les programmes bilatéraux lui permettant de renforcer des organisations partenaires, c'est-à-dire leur capacité de répondre aux besoins socioéconomiques de leurs membres.

Pour l'OCI2, comme pour l'OCI1, le partenariat se construit à travers le temps. Il s'agit d'un processus de long terme qui perdure au delà des engagements financiers de l'OCI vers l'ONG. La confiance mutuelle joue ainsi un rôle plus important que la coopération financière, voire le

financement des programmes de développement. Dans l'expérience des deux OCI, le financement des programmes n'est qu'un des premiers pas vers un véritable partenariat. La définition conjointe des programmes pour l'OCI1, et le partage des expériences et des savoirs faire pour l'OCI2, mènent à mieux se connaître, à apprendre à travailler ensemble, à identifier des objectifs communs, bref, à partager une perspective de développement. Finalement, les acteurs du Nord comptent plusieurs centaines de relations de coopération à travers le monde, mais selon eux, seulement quelques unes d'entre elles représentent de partenariat tels qu'ils l'ont défini.

### **La pratique partenariale des acteurs du Nord**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'accès aux fonds publics de la part des OCI se traduit concrètement dans leur engagement de gestion par résultats et d'imputabilité vis-à-vis l'ACDI et leur membership. Cela veut dire que les OCI, à leur tour, adoptent des politiques similaires et exigent aux partenaires un engagement en ce qui concerne une gestion transparente des fonds et des résultats concrets reflétant la mise en oeuvre des politiques de développement canadiennes et les préoccupations du membership.

Dans cette perspective, les acteurs du Nord privilégient une relation de confiance quant au respect des engagements ainsi qu'une communication fluide avec les partenaires. Ainsi, la gestion de projets demeure une activité transparente pour les deux parties, ce qui représente une des conditions essentielles dans la construction d'un partenariat à long terme. Même s'il s'agit de situations très rares, les répondants de deux OCI considèrent que des manquements au sujet de la transparence brisent catégoriquement la confiance, et donc la relation avec l'organisation du Sud.

Le respect des politiques correspond à l'autre condition essentielle dans la construction des relations partenariales. Sur ce sujet, la plupart des répondants du Nord reconnaissent qu'il s'agit d'une imposition dans plusieurs cas, mais dans d'autres cas le respect des politiques représente une occasion d'améliorer les systèmes de coordination et de contrôle tant pour les OCI que pour leurs partenaires.

Certes, les répondants des OCI reconnaissent que leur financement les situe dans une position de pouvoir par rapport à leurs partenaires. Néanmoins, les deux OCI ont développé des stratégies qui contribuent à diluer le pouvoir, tels que : a) le financement de programmes conçus et définis par les partenaires; b) la planification conjointe et la gestion flexible de projets tenant compte du contexte local; et c) l'encouragement de la diversification des sources de revenus chez les partenaires, afin d'éviter d'être le seul ou le plus important bailleur de fonds.

## **Les partenariats selon les acteurs du Sud**

### **Les ONG et leur membership**

La raison d'être des ONG guatémaltèques consiste à répondre promptement et efficacement aux besoins des groupes de base. Dans le cas de 1P1, 1P2, et 1P3, elles répondent aux besoins des groupes de base en étant, dans un cas, l'organisme de représentation nationale des communautés autochtones, dans l'autre cas une ONG locale d'appui au développement socioéconomique des organismes de femmes, et finalement, un réseau de formation et d'appui à la gouvernance locale. Quant aux 2P1 et 2P2, issues du mouvement coopératif guatémaltèque, elles répondent aux besoins socioéconomiques des coopératives membres à travers notamment l'assistance technique, le développement organisationnel et le micro financement. Les cinq organisations guatémaltèques sont redevables aux groupes de base, qui représentent dans certains cas leur membership. De plus, comme la plupart de leurs homologues, elles atteignent leurs objectifs grâce à l'appui des bailleurs de fonds de différents pays.

### **Les ONG et les bailleurs de fonds**

Lorsque les répondants du Sud ont été interrogés sur leurs relations de partenariat, ils ont distingué deux types de relation. La première consiste en une relation de court terme à caractère « assistentialiste », où les bailleurs ne financent que ponctuellement des projets de court terme, il n'y a alors pas ou peu de planification préalable, et encore moins de suivi. Selon les répondants, il s'agit d'une approche assistentialiste qui décontextualise les activités de développement de la problématique sociopolitique et économique locale, car elle ne tient pas compte des stratégies des organisations locales pour répondre aux besoins des groupes de base dans une perspective de

développement durable. Par contre, le deuxième type de relation se développe à long terme et peut être caractérisée comme « partenariale ». Par relations partenariales, les répondants entendent des relations qui se développent sur une base de long terme, et où la façon de financer les projets permet aux ONG la mise en œuvre de leurs propres stratégies de développement. De plus, il existe une certaine convergence entre leurs visions et leurs approches et ceux des bailleurs.

Selon les acteurs du Sud, les relations de partenariat débutent, comme toutes les autres, sur une base de financement ponctuel lié à un projet précis de court terme. Néanmoins, il existe parfois l'ouverture pour poursuivre les projets dans une deuxième et même une troisième initiative conjointe, de sorte que les parties apprennent à se connaître tant organisationnellement que personnellement. Il s'agit d'expériences plutôt rares que les répondants guatémaltèques ont développées notamment avec les OCI de notre étude.

Certes, il y a toujours des impositions tant de la part de l'OCI1 que de l'OCI2 vis-à-vis les ONG, particulièrement au niveau du respect des politiques de développement et de gestion des projets de l'ACDI (e.g., équité entre les sexes, protection de l'environnement, gestion par résultats, etc.). Néanmoins, les acteurs du Sud ont souligné que le respect des politiques dans le cadre des relations de court terme ne représente que des changements cosmétiques dans les procédures, sans aucune incidence importante dans leur organisation. Tandis que les impositions dans le cadre des relations de partenariat mènent à une réflexion orientée à l'adaptation des politiques selon le contexte local. Selon les répondants, une telle réflexion leur permet de s'approprier des différentes problématiques et d'adopter une position par rapport à l'équité entre les sexes ou à la gestion par résultats. De plus, les répondants considèrent que dans le cadre des relations de partenariat, le respect des politiques correspond à une forme d'imputabilité vis-à-vis les OCI. La 1P1 a défini l'imputabilité comme une réponse à la solidarité des OCI, tandis que les autres l'ont défini simplement comme une question de respect mutuel.

## **La pratique partenariale**

Dans une perspective réaliste et pragmatique, les répondants du Sud reconnaissent leur besoin du financement offert par les différents bailleurs pour atteindre leurs propres objectifs. Afin d'obtenir le financement pour leurs programmes, la plupart des répondants décident de « jouer le jeu » des bailleurs, c'est-à-dire qu'ils proposent des projets qui reflètent les critères et les objectifs tels que définis par les bailleurs, souvent au détriment de certaines activités dont les groupes de base auront besoin. En effet, les ONG acceptent le financement des divers bailleurs pour s'assurer une capacité minimale de réponse aux besoins des groupes de base. Ce faisant, elles acceptent l'exécution des projets dont les résultats à court terme, définis selon les critères des bailleurs, ralentissent et parfois court-circuitent même les objectifs à long terme qu'elles ont définis avec les groupes de base. C'est le cas de la plupart des ONG, y compris les fédérations de coopératives.

Une deuxième perspective correspond aux répondants qui choisissent les bailleurs qui leur permettent d'exécuter les activités et de respecter les objectifs tels que définis avec les groupes de base. Selon les répondants, il s'agit plutôt de l'exception que de la règle. Finalement, la négociation fait aussi partie des expériences des répondants guatémaltèques. En effet, la négociation représente la possibilité « de se dire les vraies choses », cela veut dire d'une part, défendre les intérêts des groupes de base, et d'autre part, justifier leur perspective sur la base de leur expertise et de leur connaissance du terrain, et finalement démontrer qu'ils ont développé la capacité technique et organisationnelle pour rejoindre les populations ciblées. Dans l'expérience des répondants, la négociation caractérise les relations partenariale en ce sens qu'elle représente un droit acquis non seulement à travers des années de travail conjoint mais aussi à travers une relation de confiance, de respect et de responsabilisation conjointe.

Jusqu'ici nous avons présenté les conceptions et pratiques de partenariat des acteurs du Nord et du Sud rencontrés. Nous regarderons par la suite quel est le modèle de partenariat qui se dessine à partir de ces expériences.

## **La construction des relations de partenariat selon les acteurs du Nord et du Sud**

### **La définition de partenariat selon les acteurs**

Tant les acteurs du Nord que ceux du Sud distinguent deux types de relations Nord-Sud, notamment celles de court terme et celles de long terme. Pour les acteurs du Nord comme pour ceux du Sud, les relations de court terme se limitent à un financement ponctuel. Néanmoins, même si les acteurs du Nord et du Sud expliquent les relations de court terme comme une façon d'entrer en relation avec un potentiel partenaire, il n'en demeure pas moins que les acteurs du Sud reconnaissent qu'une majorité des bailleurs de fonds privilégient cette forme de financement.

Selon l'expérience des acteurs du Sud, les projets de court terme négligent des éléments importants du contexte et court-circuitent souvent les activités et les résultats de long terme définis avec les groupes de base. Les exigences des bailleurs de fonds dans le cas des interventions de court terme deviennent un véritable poids bureaucratique qui renforce les pouvoirs inégaux entre les bailleurs et les exécutants.

En général, les interventions de court terme, lorsqu'elles ne font pas partie d'une stratégie d'identification des partenaires potentiels à long terme, risquent de véhiculer et de renforcer l'inégalité Nord-Sud, en ce sens que les bailleurs imposent leurs programmes sans tenir compte des enjeux sociaux, économiques ou politiques identifiés localement. Il s'agit en effet d'une relation unidirectionnelle où les organisations locales deviennent des agences d'exécution des projets définis par les bailleurs de fonds. Bref, selon les acteurs du Sud, il s'agit d'une vision assistentialiste du développement.

Par ailleurs, les relations de long terme représentent tant pour les acteurs du Nord que pour ceux du Sud, la possibilité de construire une relation partenarial. Dans le cadre de ces relations, les OCI et les ONG se donnent le temps de réfléchir et de s'appropriier les politiques de développement et l'approche de gestion par résultats, de sorte que les acteurs puissent les adapter



aux contextes particuliers. De plus, à long terme, la relation se développe sur des bases de confiance et de transparence, contribuant ainsi à l'imputabilité de chacune des parties vis-à-vis leurs bailleurs de fonds respectifs et leurs memberships.

Selon l'expérience des acteurs du Nord et du Sud, le long terme constitue la caractéristique principale des relations de partenariat. Pour les acteurs du Nord, il s'agit d'un partage d'expériences qui va au delà du financement et de l'assistance technique, notamment lorsque les partenaires du Sud tissent des liens avec le membership, assistent aux assemblées générales ou sont invités à la remise de prix ou à la signature des accords avec l'ACDI. Pour les acteurs du Sud, le partenariat signifie une relation solidaire mutuelle car les deux parties comprennent et respectent les engagements envers le membership et les bailleurs de fonds. De plus, les OCI connaissent et respectent aussi les stratégies et les approches de développement des ONG. Et surtout, parce que les OCI s'intéressent véritablement à améliorer la capacité des ONG de répondre aux priorités des groupes de base.

Ainsi, une relation de partenariat entre les OCI et les ONG tient compte des besoins des populations locales, de la perspective de développement du partenaire, des enjeux du contexte local, et aide à tisser des liens entre les partenaires et le membership des OCI et/ou des organisations de base du Nord.

Dans l'optique des OCI, la construction des relations de partenariat cherche à respecter le mandat de leur membership et les politiques de développement et de gestion de l'ACDI. Du point de vue des ONG, le partenariat permet d'accroître leur capacité technique et organisationnelle pour mieux répondre aux besoins des groupes de base, d'adopter des mécanismes de participation et de gouvernance démocratique.

### Typologie des relations Nord-Sud dans le domaine de la coopération internationale

Type de relation	Court terme	Partenariat ou Long terme	
<b>Caractéristiques</b>	Décontextualise les projets de la réalité locale	Permet la contextualisation des projets de développement dans la réalité locale	
<b>Logique sous-jacente</b>	Assistentialiste	Développement durable	
<b>Stratégies des OCI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposition des politiques de développement et de gestion des programmes</li> <li>- Imposition des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation des politiques de développement et de gestion des programmes aux contextes particuliers</li> <li>- Financement des projets présentés par les partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exécution des programmes de développement</li> <li>- Négociation des objectifs et résultats attendus</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation régionale des priorités de développement</li> <li>- Partage des lignes directrices de programmation avec partenaires</li> </ul>	
<b>Stratégies des ONG</b>	Jouer le jeu : exécution des projets définis par les bailleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition de projets définis selon les priorités des groupes de base</li> <li>- Participation aux instances consultatives</li> <li>- Choix des bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négociation des objectifs et résultats afin d'assurer la réponse aux besoins des membres/groupes de base</li> <li>- Proposition de projets définis selon les priorités des groupes de base</li> </ul>

### Les stratégies relationnelles des OCI et des ONG

Nous avons constaté que la négociation n'est qu'une des stratégies utilisées par les acteurs du Nord et du Sud dans la construction des relations de partenariat. De plus, chaque stratégie utilisée par les acteurs du Nord suscite une stratégie de réponse des acteurs du Sud, contribuant tous les deux à la construction de leur relation.

Les OCI utilisent quatre stratégies relationnelles dans leurs relations avec les partenaires du Sud. Il s'agit premièrement de l'imposition des politiques et objectifs de développement dans le court

terme, et de l'adaptation des politiques et le financement des projets présentés par leurs partenaires dans le cadre d'une relation partenariale. De plus, dans une relation de long terme, les OCI utilisent soit une stratégie de consultation et de partage avec leurs partenaires quant aux priorités régionales et à la programmation de l'OCI, soit une stratégie d'exécution de leurs programmes de développement et la négociation des objectifs et des résultats avec les partenaires.

Les ONG de leur part, ont développé quatre stratégies relationnelles, notamment jouer le jeu dans le cadre d'une relation de court terme, et dans une relation de long terme, les ONG peuvent choisir le bailleur de fonds, proposer des programmes de développement, et la troisième stratégie envisage négocier. Selon les acteurs du Sud, « jouer le jeu » signifie répondre aux exigences des bailleurs de fonds sans présenter d'objections, c'est-à-dire traduire les projets définis selon les priorités des groupes de base en projets qui répondent aux critères des bailleurs de fonds, ou simplement exécuter les projets tels que présentés par les bailleurs. Il s'agit, tout d'abord, d'une stratégie utilisée par les acteurs du Sud en réponse aux bailleurs qui privilégient les interventions de court terme, mais aussi d'une stratégie utilisée par la plupart des ONG qui doivent répondre aux besoins d'un membership très nombreux qui nécessitent donc beaucoup de ressources.

Dans le cadre d'une relations partenariale ou de long terme, les ONG choisissent la deuxième stratégie, le choix de bailleurs. Cependant, elle ne correspond pas nécessairement à la stratégie la plus communément utilisée. Seulement quelques ONG peuvent se permettre de choisir les bailleurs de fonds avec qui elles souhaitent construire des relations de partenariat, délaissant le financement offert par les autres bailleurs. Il s'agit notamment des ONG dont le travail est très ciblé et/ou qui desservent une population très spécifique.

Finalement, la proposition et la négociation constituent les stratégies privilégiées par les ONG dans le cadre des relations de partenariat. Il s'agit respectivement des réponses aux bailleurs de fonds qui privilégient la consultation, et aux bailleurs de fonds qui proposent et exécutent, eux aussi, des programmes de développement. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les relations interorganisationnelles représentent un espace de négociation où les acteurs utilisent

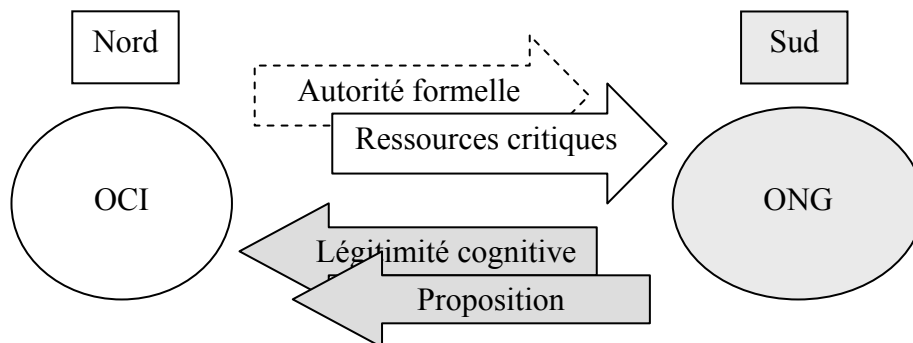
leurs différents types de ressources, voire de pouvoirs, afin d'influencer la négociation en leur faveur (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Selon le modèle émergent, la relation de partenariat représente un espace de partage et de négociation de pouvoirs entre les acteurs.

### **La consultation et la négociation au sein des partenariats Nord-Sud**

Au sein des relations de partenariat, les OCI exercent le pouvoir de l'autorité formelle lorsqu'elles demandent aux ONG de respecter les politiques de développement et de gestion de projets. Néanmoins, les OCI diluent ce pouvoir en adaptant les politiques aux contextes particuliers de leurs partenaires. Par ailleurs, les OCI possèdent aussi des ressources critiques dont les organisations locales ont besoin. Les quelles elles partagent soit en finançant les programmes proposés par les partenaires soit en exécutant leurs propres programmes.

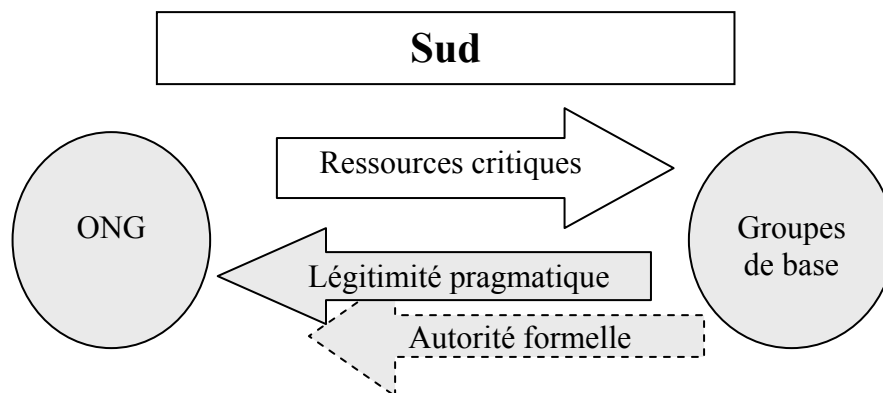
Par ailleurs, les ONG utilisent soit la proposition soit la légitimité comme pouvoir de négociation au sein de la relation de partenariat. Les propositions représentent des programmes de développement élaborés selon un diagnostic des besoins et des priorités des groupes de base. Quant à la légitimité, elle représente pour les ONG le pouvoir du lien privilégié avec les groupes de base, la connaissance du terrain, et la capacité soit de représenter les intérêts de groupes de base, soit de répondre à leurs besoins. En outre, il s'agit d'une légitimité qui représente aussi la capacité des ONG de contextualiser les programmes de développement dans leur environnement sociopolitique. Bref, il s'agit d'une *légitimité cognitive*, pour emprunter le concept de Suchman (1995), c'est-à-dire une légitimité à la fois englobante et prise-pour-acquise car elle reflète les principes d'un système des valeurs socialement accepté (Suchman, 1995 : 582-583). À notre avis, la *légitimité cognitive* en tant que source de pouvoir des ONG explique mieux leur position vis-à-vis les bailleurs de fonds que le concept de légitimité discursive de Phillips et alii (2000) et Hardy et Phillips (1998).

### Formes de pouvoir dans une relation de partenariat Nord-Sud



Ainsi, dans le cadre d'une relation de partenariat, les acteurs partagent et échangent leurs pouvoirs entre eux. En effet, les ONG adaptent et adoptent les politiques de développement et de gestion dans le but d'améliorer leur capacité de rejoindre les groupes de base. Le financement des OCI soutient leurs activités d'assistance et d'appui aux groupes de base, et finance aussi leurs activités. Dans la mesure où les groupes de base représentent la raison d'être et l'existence même des ONG locales, ces groupes possèdent l'autorité formelle<sup>3</sup> sur les ONG et les organisations locales. Par ailleurs, les ressources et les politiques de développement permettent aux ONG locales non seulement de répondre aux besoins et intérêts de groupes de base, mais aussi de maintenir et de renforcer une relation privilégiée avec ces groupes. Bref, de renforcer leur légitimité pragmatique vis-à-vis les groupes de base.

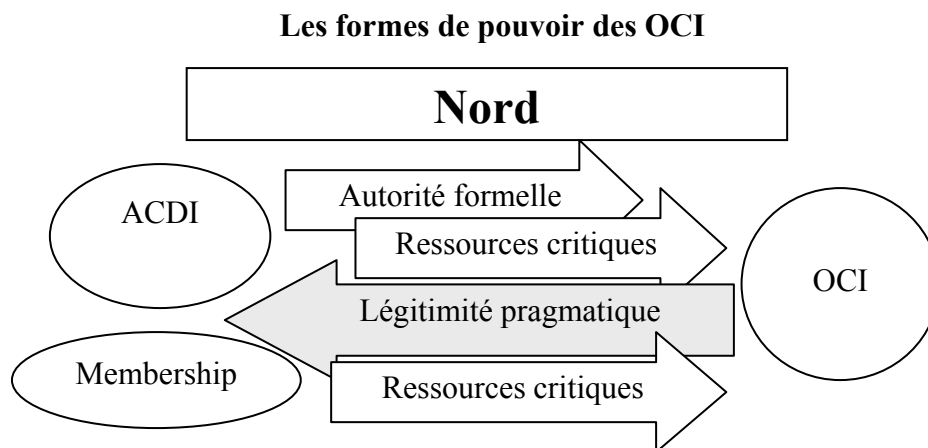
### Les formes de pouvoir des ONG



<sup>3</sup> Particulièrement dans les cas des fédérations de coopératives ou des associations où les groupes de base sont élus en assemblée générale au Conseil d'administration des organisations locales.

Par ailleurs, les ONG, quant à elles, partagent aussi leurs ressources avec les OCI, notamment la légitimité cognitive, qui se traduit concrètement dans la réussite des projets développés sur le terrain par les ONG ou conjointement par les ONG et les OCI. La réussite des projets sur le terrain contribue à la légitimité pragmatique des OCI vis-à-vis l'ACDI et vis-à-vis leur membership.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'ACDI dicte les politiques de développement et finance les OCI canadiennes. Cela veut dire qu'une partie des ressources critiques ainsi que l'autorité formelle des OCI provient de l'ACDI. Donc, la légitimité pragmatique des OCI empruntée des ONG est d'autant plus cruciale car elle permet aux OCI d'accéder au financement du bailleur de fonds gouvernemental d'une part. Une telle légitimité permet aussi aux OCI de montrer à leur membership qu'elles ont respecté leur mission et qu'elles sont aussi respectées les objectifs pour lesquels le membership a fait des dons importants aux OCI.



Ainsi, les relations de partenariat dans le cadre de la coopération internationale constituent non seulement un espace de négociation des pouvoirs entre les acteurs du Nord et du Sud, mais aussi un espace de consultation et de partage de pouvoirs. En effet, la capacité de réponse des ONG aux besoins des groupes de base repose entre autres sur les ressources critiques des OCI, ainsi que la légitimité des OCI vis-à-vis l'ACDI et son membership repose sur le succès des ONG à rejoindre les populations les moins nanties.

## **En guise de conclusion**

Les relations de partenariat dans le cadre de la coopération internationale constituent un phénomène peu connu et peu étudié encore aujourd'hui. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la problématique du développement, d'autres sur le rôle des multiples acteurs au Nord et au Sud et même sur les risques de la coopération internationale comme instrument d'intégration économique dans un contexte de mondialisation. Dans une perspective critique, ces études soulignent que les relations dans le cadre de la coopération internationale ont toujours véhiculé l'inégalité des pouvoirs entre le Nord et le Sud. Cependant, il n'existe pas à notre connaissance d'études sur les relations telles que construites par les acteurs du Nord et du Sud. Nous arguons que, en tenant compte des expériences des acteurs du Nord et du Sud, nous pourrions appréhender non seulement comment ils construisent leurs relations de partenariat, mais aussi quels sont les compromis qu'ils font au sein de leur relation qui leur permettent de construire un partenariat dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux.

Notre objectif a donc été d'étudier la façon dont les acteurs du Nord et du Sud construisent leurs relations de partenariat dans le cadre de la coopération internationale. Pour ce faire, nous avons privilégié une approche institutionnelle des relations interorganisationnelles. Concrètement, nous avons rencontré des représentants de deux organisations de coopération internationale (OCI) au Québec, et de cinq des organisations non gouvernementales (ONG) partenaires au Guatemala. À partir de leurs expériences, nous avons identifié un modèle émergent de partenariat dans le secteur de la coopération internationale.

Tout d'abord, les partenariats Nord-Sud ne sont pas portés par des parties jouissant d'un poids égal. Les différents types de pouvoir que possèdent et utilisent les acteurs du Nord et du Sud dans le cadre de relations de coopération internationale reflètent, sans équivoque, les rapports Nord-Sud au sein des relations de partenariat. Pourtant, il ne s'agit pas nécessairement d'une relation de domination contrairement à ce que certains auteurs avancent. Il s'agit d'un partage et d'une négociation des pouvoirs. Nous avons constaté une différence importante dans les stratégies des acteurs selon qu'il s'agit d'une relation de court terme ou de long terme.

En effet, nous avons constaté que les acteurs du Nord utilisent quatre différentes stratégies dans la construction de leurs relations. À court terme, les OCI utilisent l'imposition de politiques et d'objectifs, tandis qu'à long terme, les OCI utilisent des stratégies telles que l'adaptation des politiques de développement, l'acceptation des propositions, voire des objectifs, des partenaires, et la négociation. Les ONG, quant à elles, utilisent aussi quatre stratégies: jouer le jeu dans le court terme, ou la proposition des programmes et des objectifs, le choix de bailleurs, et la négociation à long terme. On constate que les stratégies de long terme des OCI cherchent effectivement à partager, voire à diluer, leurs pouvoirs vis-à-vis les ONG. Tandis que les ONG, pour leur part, cherchent à réaffirmer leur prise en charge du développement vis-à-vis les OCI.

D'une part, la dynamique des acteurs au sein de ces relations démontre qu'ils réussissent non seulement à créer un espace de négociation, mais aussi à créer un espace d'échange, d'adaptation et de partage des ressources dans le but d'atteindre des objectifs communs à long terme. D'autre part, l'analyse des partenariats Nord-Sud à la lumière de la théorie interorganisationnelle nous a permis d'appréhender la dynamique des acteurs au sein même des relations Nord-Sud. Contrairement à la représentation traditionnelle des acteurs du Sud en tant que dominés, on constate qu'ils ont développé non pas une mais plusieurs stratégies relationnelles avec les bailleurs de fonds. De plus, dans le cadre d'une relation partenariale, les acteurs du Sud se sont appropriés une place autour de la table de négociation afin de faire valoir, face aux OCI, l'expertise développée au cours des années, leurs perspectives de développement et leur capacité de rejoindre les populations ciblées, un pouvoir qu'ils utilisent pour négocier et pour présenter des propositions.

Finalement, les acteurs du Nord qui étaient des « donneurs », et les acteurs du Sud qui étaient des « bénéficiaires » dans les années 1960 ont construit différents types de relations au cours des années jusqu'à arriver aujourd'hui à une relation construite sur la base d'un nouveau compromis, la consultation et la négociation entre des partenaires, inégaux certes, mais en dialogue.



## Bibliographie

Arellano-Lopez, Sonia et James Petras. 1998. « L'aide ambiguë des ONG, le cas de Bolivie : un point de vue latino-américain ». In *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Centre Tricontinental, p. 87-107. France : L'Harmattan.

Barrat-Brown, Michael et Sophie Adam. 1999. « Le commerce équitable dans les échanges Nord-Sud ». In *L'économie sociale au Nord et au Sud*, de Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (éds.), p. 105-122. Bruxelles : DeBoeck Université.

Baylous, Rafael G. 1998. « Les ONG partenaires dans le développement ou instruments du néo-colonialisme ? Un point du vue asiatique ». In *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Centre Tricontinental, p. 77-86. France : L'Harmattan.

Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque. 1992. « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise : des classiques aux 'néo-classiques' », in *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 55-92

Bhattachan, Krishna B. 2000. « NGOs and INGOs in Nepal : reality and Myth ». In *Learning NGOs and the dynamics of development partnership*, de Farhad Hossain, Marko Ulvila et Ware Newaz (eds), p. 269-280. Dhaka (Bangladesh) : Ahsania Books.

CETRI (Centre Tricontinental). 1998. *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ?* Paris : L'Harmattan, 194 p.

Chavagneux, Christian. 2000. « Le FMI et la Banque Mondiale tentés par la politique », *Esprit, La nouvelle question Nord-Sud*, no 264 (juin), pp. 101-113.

Defourny, Jacques et Patrick Develtere. 1999. « Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud », in *Defourny et alii, L'économie sociale au Nord et au Sud*, pp. 25-56. Bruxelles : DeBoeck Université.

Defourny, Jacques, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (éds.). 1999. *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris/Bruxelles : DeBoeck Université, 278 p.

Edwards, Michael et Gita Sen. 2000. « NGOs, social change and the transformation of human relationship: a 21<sup>st</sup>-century agenda », in *Third World Quarterly*, vol. 21, no 4, pp. 605-616.

Edwards, Michael et David Hulme (eds.). 1992. *Making a Difference. NGOs and development in a changing world*. Londres : Earthscan, 240 p.

Edwards, Michael et David Hulme (eds.). 1996. *Beyond the Magic Bullet. NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. Connecticut : Kumarian Press, 285 p.

Favreau, Louis. 1996. « Mouvements sociaux, travail social et économie solidaire face à la crise de l'emploi et de l'État providence », dans *Société civile, État et Économie plurielle*, sous la dir. de Bernard Eme et al, p. 123-146. Québec : CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette. 2002. *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*. Ste.-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, Coll. Pratiques et Politiques Sociales et Économiques, 286 p.

- Favreau, Louis. 2000c. « L'économie sociale au Nord et au Sud : Pistes de réflexion pour une politique de recherche en développement internationale au Canada », Document à l'intention du CRDI. Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC), janvier, 2000, 91 p.
- Fowler, Alan. 2002. "Beyond partnership: Getting real about NGO relationships in the aid system", in *The Earthscan reader on NGO Management*, sous la dir. Edwards, Michael et Alan Fowler, pp. 241-255. Londres: Earthscan Publications.
- Guichaoua, André. 1997. "L'évolution du "marché du développement" et la restauration des organismes de coopération", *Revue Tiers Monde*, no 151 (Juillet-septembre), 491-517.
- Hardy, Cynthia and Nelson Phillips. 1998. « Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain », *Organization Science*, vol. 9, no 2 (march-avril), pp. 217-230.
- Hately, Lynne. 1997. "The power of partnership", in *Between rhetoric and reality : Essays on partnership in development*, Lynne Hately et Kamal Malhotra, pp. 3-35. Ottawa: North-South Institute/Renouf Publishing.
- Hollingsworth, Roger et Robert Boyer. 1997. « Coordination of economic actors and social systems of production ». Chap. In *Contemporary capitalism. The embeddedness of institutions*, p. 1-47. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hulme, David et Michael Edwards (dirs.). 1997. *NGOs, States and Donors. Too close for comfort?*. New York, St.Martin's Press, 309 p.
- Korten. David. 1990. *Getting to the 21<sup>st</sup> century: voluntary action and the global agenda*. West Hartford, Kumarian Press, 253 p
- Loizides, Stelios. 1995. *Corporate involvement in community economic development: options, benefits and key success factors*. Ottawa: Conference Board of Canada, 19 p.
- Malhotra, Kamal. 1997. « "Something nothing" words: Lessons in partnership from Southern experience », in *Between rhetoric and reality : Essays on partnership in development*, Lynne Hately et Kamal Malhotra, pp. 37-56. Ottawa: North-South Institute/Renouf Publishing.
- Mehmet, Ozay. 1999. *Westernizing the Third World. The Eurocentricity of Economic Development Theories*, 2<sup>e</sup> éd. Londres : Routledge, 210 p.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman. 1994. *An expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis (2<sup>e</sup>. Éd.)*. Thousand Oaks (Calif.) : Sage Publications, 338 p.
- Muller, Jean-Daniel. 1989. *Les ONG ambiguës. Aides aux États, aides aux populations ?*. Paris : L'Harmattan, 250 p.
- Navarro-Flores, Olga (2001). *Vers une approche institutionnelle des relations de partenariat Nord-Sud*. Rapport théorique, PhD en administration – UQAM (juin 2001) non publié, 135 p.
- Ortiz Roca, Humberto. 2001. « Estado y economía solidaria. Hacia un nuevo orden latinoamericano y mundial ». In *Coexistence humaine et développement durable. Actes du congrès mondial* (Montréal, juillet 2000), sous la dir. de Venant Cauchy, Michel Cauchy et Corinne Gendron. P. 246-254. Montréal: Éditions Montmorency.

- 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 », dans *Futuribles*, no. 135, (septembre), p. 3-25.
- Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy. 2000. «Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields», *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 1 (janvier), 23-43.
- Sagasti, Francisco et Gonzalo Alcalde. 1999. Development Cooperation in a Fractured Global Order. An Arduous Transition. Ottawa, International Development Research Centre, 197 p.
- Smillie, Ian. 1995. The Alms Bazaar. Altruism under fire – non profit organizations and international development. Ottawa, International Development Research Centre, 286 p.
- Smillie, Ian. 1996. « Painting Canadian Roses Red ». In *Beyond the Magic Bullet. NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*, Michael Edwards et David Hulme (eds.), p. 187-197. Connecticut : Kumarian Press.
- 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.
- Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », dans *Academy of management review*, Vol. 20, no 3, (juillet), pp. 571-610.
- Vaillancourt, Yves. 1996. « Sortir de l'alternative entre privatisation et étatisation dans la santé et les services sociaux », dans *Société civile, État et Économie plurielle*, sous la dir. de Bernard Eme et al, p. 147-224. Québec : CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI.
- Valladao, Alfredo. 1994. Les mutations de l'ordre mondial. Géopolitique des grandes puissances 1980-1994. Paris, La Découverte/Les dossiers de l'État du Monde, 205 p.
- Vakil, Anna. 1997. « Confronting the classification problem : Toward a taxonomy of NGOs », *World Development*, vol. 25, no 12, pp. 2057-2070.

**CHAIRE** de responsabilité  
sociale et de  
développement durable  
**ESG** UQAM

---

École des sciences de la gestion | Université du Québec à Montréal  
Case postale 6192 | Succursale Centre-Ville | Montréal (Québec) | H3C 4R2  
Téléphone : 514.987.3000 #6972 | Télécopieur : 514.987.3372

Adresse civique : Pavillon des sciences de la gestion | local R-2885  
315, rue Sainte-Catherine Est | Montréal (Québec) | H2X 3X2

Courriel : [crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca) | Site web : [www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

---

ISBN 2-923324-17-X  
Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004