MEM
680

École nationale
d'administration publique
Québec

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

PARTENARIAT ET PROGRAMMES DE STAGES INTERNATIONAUX POUR LES JEUNES : LE CAS DU PROGRAMME QUÉBEC SANS FRONTIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
À L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION PUBLIQUE AVEC CONCENTRATION EN ÉVALUATION DE PROGRAMMES
POUR L'OBTENTION DU GRADE DE MAÎTRE ÈS SCIENCE (M.SC)

PAR GUILLAUME LABRECQUE

DÉCEMBRE 2010

MEM
680

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

REMERCIEMENTS

D'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche, Monsieur Martin Goyette, afin de m'avoir supporté tout au long de ma démarche académique. Je tiens aussi à remercier les membres du jury Monsieur Paul-André Comeau et Monsieur Louis Sabourin pour leurs conseils posés, précieux et judicieux.

Par ailleurs, je tiens à remercier l'École nationale d'administration publique de m'avoir accordé une bourse d'excellence pour la poursuite de mon mémoire. Pareillement, je remercie le Centre de recherche et d'expertise en évaluation de m'avoir nommé boursier en 2009.

Enfin, les membres de ma famille et mes amis savent que la route universitaire que j'ai empruntée dans les dernières années était sinueuse et remplie de mésaventure. Je tiens à les remercier de m'avoir écouté raconter les mêmes bêtises pendant de longues soirées!

Guillaume Labrecque
Décembre 2010

18 FEV 2011

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse aux relations de partenariat entre des organisations non gouvernementales au Québec et des organisations non gouvernementales en Afrique dans le cadre d'un programme de stages internationaux pour les jeunes. Globalement, de plus en plus de jeunes participent à un stage international chaque année et l'offre gouvernementale, déjà importante pour ces programmes, est souvent complétée par des organisations canadiennes privées.

Une nouvelle logique de développement accorde une attention particulière aux relations de partenariat Nord-Sud. Sans partenaires nationaux situés au Sud, les organisations situées au Québec perdent la légitimité d'intervenir à l'étranger. Quant à ce partenariat, il fait appel à des notions de respect mutuel, de réciprocité et d'égalité (Eriksson Baaz, 2005; Fowler, 1991a, 1991b, 1998, 2000; Hately, 1997; Hately, Malhotra et North-South Institute, 1997; Lister, 2000; Malhotra, 1997; Navarro-Flores, 2009; Postma, 1994).

Cette recherche vise à comprendre comment les organisations de coopération internationale au Québec construisent leurs relations de partenariat avec des organisations non gouvernementales en Afrique afin de permettre à des jeunes du Québec, entre 18 et 35 ans, de réaliser un stage à l'étranger.

Cette recherche propose d'évaluer les relations de partenariat Nord-Sud dans le cadre du programme Québec sans frontières (QSF), un programme financé par le ministère des Relations internationales du gouvernement du Québec. Concrètement, il s'agit d'une étude de cas exploratoire cherchant à comprendre les relations de partenariat Nord-Sud observées. Par ailleurs, nous voulons tirer des conclusions valides, mais surtout intéressantes, pour les acteurs responsables de l'implantation des projets (ONG québécoises et africaines) et les bénéficiaires (jeunes du Québec).

Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une étude qualitative par une approche d'analyse hybride entre la théorisation ancrée et la confrontation des résultats à un cadre conceptuel initial. Le cadre conceptuel a été développé en prenant acte des théories sur les organisations et les relations interorganisationnelles, et spécialement celles abordant les relations de partenariat entre des organisations du Nord et du Sud.

À la lumière des seize entrevues semi-dirigées réalisées en février 2010 et des documents récoltés au sein des organisations rencontrées, les conclusions sont les suivantes : dans le cadre du programme Québec sans frontières : (1) les stages internationaux représentent un service offert à la population québécoise, et plus spécifiquement aux jeunes du Québec âgés entre 18 et 35 ans; (2) le gouvernement du Québec contractualise la prestation de ce service à des organisations québécoises menant à un partenariat de service entre les organisations africaines et québécoises; (3) grâce à ce programme, les organisations québécoises et africaines accèdent à une multitude de ressources (a) ce qui renforce d'une part, l'interdépendance

organisationnelle des acteurs et (b) ce qui mène, d'autre part, à une division internationale du travail.

En définitive, les relations interorganisationnelles observées s'apparentent à des partenariats de services où les actions et gestes posés par les acteurs impliqués dans l'implantation d'un service sont contraints par la nature de la relation les unissant.

Mots-clés : Partenariat, Relation Nord-Sud, Stages internationaux, Québec sans frontières

TABLES DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ..... **IV**

LISTE DES TABLEAUX ..... **IX**

LISTE DES FIGURES ..... **X**

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS ..... **XI**

INTRODUCTION **1**

1. PROBLÉMATIQUE **3**

1.1. CONTEXTE 3

1.2. PROBLÉMATIQUE 7

1.3. OBJECTIF ET QUESTION DE RECHERCHE 10

1.4. PERTINENCE DE LA RECHERCHE 11

2. RECENSION DES ÉCRITS ET CADRE CONCEPTUEL **13**

2.1. LE PARTENARIAT 13

2.2. LES RESSOURCES : AU CŒUR DES RELATIONS DE PARTENARIAT 20

2.3. LES PARTENARIATS NORD-SUD 22

2.4. CADRE CONCEPTUEL 28

2.4.1. Les préalables *29*

2.4.2. L'identité organisationnelle *30*

2.4.3. La mutualité *32*

2.4.4. Remarques théoriques *34*

3. MÉTHODOLOGIE **36**

3.1. L'ÉTUDE DE CAS 36

3.1.1. Clarifications sur les unités d'analyse *38*

3.2. L'ÉCHANTILLONNAGE 39

3.2.1. Sélection des organisations *39*

3.2.2. Sélection des participants *46*

3.3. COLLECTE DE DONNÉES 49

3.3.1. Les entrevues semi-dirigées *49*

3.3.2. Les documents de projets *49*

3.4. STRATÉGIE D'ANALYSE ET D'INTERPRÉTATION DES DONNÉES 52

3.5. VALIDITÉ DES DONNÉES ET DES INTERPRÉTATIONS 54

3.5.1. Validité des données *54*

3.5.2. Validité des interprétations des données *57*
3.6. L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE 57
3.7. L'ÉCHÉANCIER DE LA RECHERCHE 59

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 60

4.1. LES PRÉALABLES À UNE RELATION DE PARTENARIAT 60
4.1.1. La confiance *60*
4.1.2. Les buts communs *61*
4.1.3. L'historique du partenariat et la compatibilité des organisations *64*
4.2. L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE 66
4.2.1. Les motivations des organisations de l'Afrique *67*
4.2.2. Les motivations des organisations du Québec *71*
4.2.3. Les facteurs pouvant mener à la rupture d'un partenariat *73*
4.3. LA MUTUALITÉ 78
4.3.1. Le contexte d'implantation du programme Québec sans frontières *78*
4.3.2. Le contexte interorganisationnelle *87*

5. DISCUSSION AUTOUR DES RÉSULTATS 91

5.1. INTERDÉPENDANCE ORGANISATIONNELLE 92
5.1.1. Acquérir des ressources *93*
5.1.2. Assurer la prestation d'un service *96*
5.1.3. Assurer le maintien ou la continuité du service *97*
5.2. LES RESSOURCES MOBILISÉES 99
5.2.1. Les ressources tangibles *100*
5.2.2. Les ressources intangibles spécialisées *102*
5.2.3. Les ressources intangibles non spécialisées *106*
5.3. DIVISION GÉOGRAPHIQUE DU TRAVAIL 108
5.3.1. La préparation *109*
5.3.2. Le stage *110*
5.3.3. Le retour *113*
5.4. PRESTATION D'UN SERVICE PUBLIC 116
5.5. LA CONTRACTUALISATION : UN PARTENARIAT DE SERVICE 120
5.6. REMARQUES 122

CONCLUSIONS 124

BIBLIOGRAPHIE 131

APPENDICE A : PROGRAMME QUÉBEC SANS FRONTIÈRES **138**

APPENDICE B : LETTRE DE PRÉSENTATION ET DE SOLLICITATION **142**

APPENDICE C : DOCUMENT D'INFORMATION **144**

APPENDICE D : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT **148**

APPENDICE E : GUIDE D'ENTRETIEN **149**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Préalables d'une relation de partenariat 29
Tableau 2.2 : Identité organisationnelle 31
Tableau 2.3 : Mutualité 32
Tableau 2.4 : Type de relation interorganisationnelle en fonction de la mutualité et de l'identité organisationnelle 35
Tableau 3.1 : Critères de sélection des organisations 40
Tableau 3.2 : Nombre de projets, tout volet confondu, par année, par région géographique 41
Tableau 3.3 : Critères de sélection des participants 46
Tableau 3.4 : Liste des participants à la recherche et des organisations sollicitées 48
Tableau 5.1: Type de ressources mobilisées par l'entremise de programmes de stages internationaux 107

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Acteurs responsables de l'implantation du programme 5
Figure 1.2 : Juxtaposition des volets offerts aux jeunes du Québec 6
Figure 3.1 : Nombre de projets par année, par région géographique (1995-2010)..... 42
Figure 3.2 : Nombre de projets par année, par région géographique..... 43
Figure 3.3 : Stratégies d'analyse et d'interprétations..... 54
Figure 5.1 : Processus de construction d'une relation de partenariat Nord-Sud dans la cadre d'un programme de stages internationaux..... 92
Figure 5.2 : Interdépendance des organisations du Québec et de l'Afrique 93
Figure 5.3 : Division géographique du travail 109
Figure 5.4 : Le niveau d'implication des organisations africaines et québécoises en fonction du moment des actions à poser 115

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ACDI :	Agence canadienne de développement international
AQOCI :	Association québécoise des organismes de coopération internationale
ENAP :	École nationale d'administration publique
DDI :	Direction du développement international (anciennement la SAI)
DSI :	Direction de la solidarité internationale (anciennement la DDI)
MRI :	Ministère des Relations internationales
OCI :	Organisation de coopération internationale
ONG :	Organisation non gouvernementale
QSF :	Québec sans frontières
SAI :	Secrétariat de l'aide internationale

There are two worlds of movement [...]. Citizens of the developed North have a freedom of movement that is legitimated by domestic and international government structures. Citizens and refugees of the developing South, however, are restricted in their movements both domestically and internationally.

Salter (2003)

INTRODUCTION

La mondialisation apporte avec elle une plus grande facilité de déplacements pour les Occidentaux. Tandis que les frontières des pays du Sud semblent de plus en plus perméables, les frontières des pays du Nord apparaissent de plus en plus étanches[1]. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette réalité paradoxale, mais toutefois, ce sont les gouvernements de ces pays qui sont responsables des divers mécanismes en place permettant à certains de se déplacer au gré de leurs désirs complexes.

À titre d'exemple, au Canada il existe plusieurs programmes publics permettant à des jeunes d'acquérir des compétences pour le travail à l'international en leur offrant l'occasion de réaliser un stage professionnel dans un pays du Sud. Les raisons des jeunes pour participer à des programmes de stages internationaux sont multiples : désir de voir le monde, découvrir d'autres cultures, se découvrir soi-même ou encore développer des compétences professionnelles (Choquette, 2008; Simpson, 2004, 2005).

Le gouvernement du Québec se dote, en 1995, d'un programme de stages internationaux unique : le programme Québec sans frontières[2] (QSF). Le ministère des Relations internationales met à la disposition des organisations québécoises de coopération internationale (OCI) des fonds financiers leurs permettant d'implanter des projets de stages internationaux. L'implantation est rendue possible grâce au travail soutenu d'OCI du Nord et d'organisations non gouvernementales (ONG) situées dans plusieurs dizaines de pays au Sud.

---

1 Plusieurs expressions sont utilisées pour diviser le monde: pays du Nord, pays du Sud, pays développés, pays sous-développés, pays riches, pays pauvres, etc. À nos yeux, toutes ces classifications présentent des limites. Toutefois, les expressions « pays du Nord » et « pays du Sud » nous semblent moins problématiques parce qu'elles ne suggèrent pas de direction quant au développement des pays concernés et visent à diminuer la supériorité des autres expressions souvent employées. Force est cependant d'admettre que le choix de mots est subjectif et qu'un autre choix pourrait être tout à fait justifiable.

2 Dans sa forme actuelle, le programme QSF propose cinq volets distincts. Instauré en 1995, ce sont des centaines de jeunes du Québec qui ont bénéficié de ce programme initié par le ministère des Relations internationales du gouvernement du Québec. Pour plus de détails sur le programme QSF, veuillez consulter l'appendice A.

Le but de notre recherche est donc de comprendre comment ces relations de partenariat Nord-Sud sont construites afin de permettre à des jeunes, principalement du Québec, de réaliser un stage à l'international. Ainsi, nous espérons mettre en lumière les motivations des organisations partenaires et les mécanismes par lesquels elles bâtissent et maintiennent leur relation de partenariat. Ultimement, nous cherchons à comprendre l'un des mécanismes publics (un programme de stages internationaux) permettant aux jeunes du Nord de se déplacer presque librement tout en consolidant leur droit à cette opportunité.

1. PROBLÉMATIQUE

1.1. Contexte

L'histoire de la coopération internationale du Québec est inévitablement reliée à celle du Canada. Les actions posées par le Canada influencent la position du Québec et vice-versa. Cherchant à affirmer sa différence, le Québec met de l'avant plusieurs initiatives internationales dont il est entièrement responsable. La capacité du Québec à intervenir sur la scène internationale est possible grâce « au prolongement externe des compétences internes ». Mieux connu sous la doctrine Gérin-Lajoie, elle « est devenue aujourd'hui comme un énoncé à vocation beaucoup plus universelle autour duquel l'action internationale » québécoise s'épanouie (Michaud, 2006, p. 277). Les actions du Québec à l'internationale peuvent trouver leurs fondements dans cet énoncé.

Le gouvernement du Québec mettra en place le ministère des Affaires intergouvernementales (1967-1984), puis le ministère des Relations internationales (1984-1988 et 1995-...). Au moment de sa création en 1984 ce sont plus de 700 fonctionnaires, dont plus de 320 servant à l'étranger, qui veillent aux intérêts du Québec dans le monde (Brunet, 2007a, 2007b).

Puis, en 1994, un nouveau gouvernement fait son entrée sur la colline parlementaire. Quelques mois après son arrivée, c'est l'heure des grands chantiers en prévision d'un deuxième référendum sur la souveraineté du Québec. Ainsi, « pour élargir ses alliances, Jacques Parizeau promet d' « humaniser » le néolibéralisme, y compris dans ses relations avec le monde » (Beaudet, 2009, pp. 129-130). Pour ce gouvernement, il est temps de prendre « des engagements pour renforcer la coopération internationale québécoise » (Beaudet, 2009, pp. 129-130). De ces promesses naîtra le Plan d'action Jeunesse 1995-1998. Ce plan influencera les actions québécoises à l'étranger en proposant des moyens concrets pour développer les compétences pour le travail à l'international des jeunes du Québec. Entre autres, ce plan permettra à la province du Québec, et particulièrement au Ministère des

Relations internationales, de mettre en place en 1996 un projet pilote portant le nom de Québec sans frontières (QSF).

Ce programme vise à offrir aux jeunes du Québec une première expérience concrète en coopération internationale. Le ministère s'appuie sur les organisations de coopération internationale (OCI) du Québec pour mettre en place cette initiative en offrant à ces organisations les ressources financières nécessaires à l'implantation d'un programme de stage outre-mer. Dès la première édition en 1995-1996, ce sont 195 jeunes du Québec qui s'envolent pour plus d'une vingtaine de pays en Amérique Latine, dans les Caraïbes et en Afrique à l'aide d'un financement total d'environ 1,8 million de dollars (Québec. Ministère des Relations internationales, 1997).

Les objectifs du programme, tels que présentés par le ministère, sont les suivants :

1. Offrir aux jeunes Québécoises et Québécois la possibilité de mettre à profit et de développer leurs aptitudes personnelles et professionnelles pour la solidarité internationale, tout en assurant une relève québécoise dans ce domaine,
2. Contribuer aux efforts de développement durable des collectivités des pays en développement et encourager les partenariats Nord-Sud.
3. Soutenir les organismes de coopération internationale (OCI) québécois en les appuyant dans leurs principaux axes d'intervention.
4. Participer à la sensibilisation et à l'éducation du public au rôle du Québec dans le monde par des activités de solidarité entre les pays du Sud et du Nord.
5. Favoriser la perception positive et dynamique du Québec sur la scène internationale.

Pour atteindre ces objectifs, le ministère a développé 5 volets différents permettant d'offrir une expérience de stage sur mesure. De plus amples détails sur le programme QSF sont situés dans l'appendice A, toutefois, nous aimerions simplement mentionner qu'il y a le volet universel, le volet spécialisé, le volet d'accompagnement, le volet de stage au sein d'une organisation de coopération internationale et finalement le volet de stage réciprocité. Les bénéficiaires des 4 premiers volets sont uniquement des jeunes en provenance du Québec tandis que le dernier volet est offert à des jeunes associés à l'une des organisations partenaires situées au Sud. Ce programme vise à offrir une série d'expériences outre-mer

complémentaires permettant aux jeunes de consolider leurs compétences professionnelles pour le travail en coopération internationale. Depuis la première édition de Québec sans frontières, ce sont près de 4,900 jeunes qui ont participé à l'un ou l'autre des volets de ce programme.

Depuis la première année, l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) joue un rôle privilégié dans la mise en place de ce programme. Entre autres fonctions, l'AQOCI favorise la concertation entre le ministère et les OCI et participe annuellement à la sélection des projets de stage. De leur côté, les OCI, en partenariat avec plusieurs ONG du Sud, sont les exécutantes des projets (de la proposition de projets à l'implantation). La figure ci-dessous présente graphiquement les diverses parties prenantes du programme QSF et les relations interorganisationnelles actualisées lors du processus d'implantation des projets.

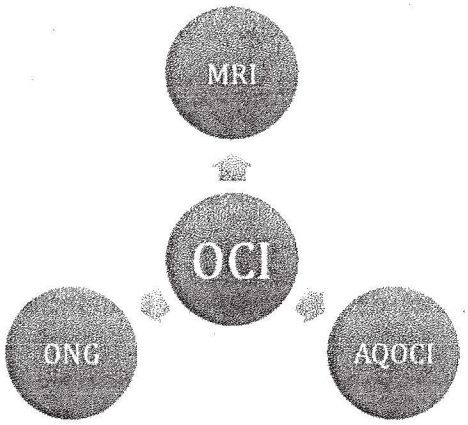


Figure 1.1 : Acteurs responsables de l'implantation du programme

Selon le Ministère des Relations internationales, le programme QSF permet aux jeunes de participer à des projets concrets, de partager des valeurs de solidarité, de découvrir de nouvelles cultures et de développer des aptitudes personnelles et professionnelles pour la coopération internationale. Explicitement, ce programme vise à former une relève québécoise pour la coopération internationale tout en soutenant les efforts de développement des organisations du Sud, et ce en partenariat

avec les organisations du Nord (Québec. Ministère des Relations internationales, 2009).

Il est à noter qu'au fil des années, ce programme fut successivement modifié afin d'offrir aux jeunes un parcours de stage enrichissant. L'idée générale est l'acquisition progressive de compétences et d'habiletés propres à la coopération internationale par un cumul d'expériences. Pour ce faire, le programme propose cinq volets distincts : le volet universel, le volet spécialisé, l'accompagnement, les stages au sein d'une OCI pour les jeunes du Québec et le volet réciprocité réalisé au Québec pour des jeunes engagés auprès des organisations du Sud.

Concrètement, la figure ci-dessous permet d'illustrer l'une des intentions du programme. Les différents volets visent à renforcer graduellement les compétences des jeunes stagiaires. D'un premier stage universel, les jeunes du Québec sont invités à poursuivre leur cheminement vers un emploi en coopération internationale en réalisant un stage spécialisé, puis en accompagnant un groupe de jeunes stagiaires, et enfin en complétant leur formation avec un stage au sein d'une OCI du Québec. Toutefois, il est vrai que ce n'est pas l'ensemble des participants qui souhaite poursuivre une carrière en coopération internationale. C'est pourquoi le programme est structuré de manière à offrir la possibilité aux personnes intéressées de poursuivre un cheminement renforçant progressivement leurs compétences professionnelles.



Figure 1.2 : Juxtaposition des volets offerts aux jeunes du Québec

Résultant d'une initiative du gouvernement du Québec ayant souhaité renforcer les compétences des jeunes de son territoire pour le travail à l'international, le programme QSF est sans équivoque le plus grand programme de stages internationaux provincial pour les jeunes au Canada. 543 projets, 4,960 jeunes et 30,7 millions de dollars plus loin, ce programme continue d'offrir annuellement à plus de 350 jeunes du Québec des stages en solidarité internationale (Québec. Ministère des Relations internationales, 2010).

1.2. Problématique

L'envoi de personnes du Nord vers les pays du Sud n'est pas une pratique nouvelle. Elle trouve son origine bien avant la période coloniale où de nombreuses personnes en provenance des pays du Nord se sont engagées à titre de missionnaires pour « civiliser » les populations « sauvages » afin de les instruire et faciliter leur transition vers la modernité (Comaroff et Comaroff, 1991).

Aujourd'hui, ces missionnaires sont remplacés par des agents de développement international. Ce sont par milliers qu'ils parcourent les pays du Sud pour compléter des mandats à court, moyen ou long terme et ce, afin d'appuyer des initiatives locales, nationales et internationales de développement et de lutte contre la pauvreté.

Les motivations conscientes et inconscientes de ces personnes sont explorées par quelques chercheures (Heron, 2005, 2007; Razack, 2002; Simpson, 2004) et il est possible de conclure qu'elles sont complexes et multiples. Par exemple, les stagiaires peuvent être poussés par un désir d'aider les autres ou encore d'aller voir ailleurs. Ainsi, les personnes concrétisent des mandats professionnels ayant des impacts indéniables sur la réalité quotidienne de plusieurs milliers d'êtres humains vivant dans des conditions économiques précaires.

Il arrive que les organisations du Sud sollicitent la participation d'individus recrutés par des organisations du Nord. Ces personnes sont souvent appelées coopérants-volontaires. D'ordinaire, elles possèdent des compétences et une expertise recherchées par les organisations du Sud. Ainsi, les organisations du Nord recrutent

ces personnes et les affectent pour des mandats à moyen ou long terme à l'étranger. Il y a donc une demande pour des coopérants-volontaires de la part des organisations du Sud pour laquelle les organisations du Nord assurent l'offre. Dès lors, l'offre et la demande s'orchestrent afin de maintenir cette forme de coopération internationale.

Cependant, l'afflux d'individus au Sud en provenance du Nord ne se limite pas seulement aux coopérants-volontaires. Dans le monde de la coopération internationale, il y a aussi beaucoup d'opportunités à l'étranger pour les jeunes. Au Canada, trois grands programmes publics pour les jeunes sont offerts[3]. À ces programmes s'ajoutent de nombreuses initiatives d'entreprises privées servant ainsi à compléter l'offre publique.

Il est possible d'énoncer que la demande pour solliciter la participation des jeunes à la coopération internationale prend ses racines dans la demande future pour une main-d'œuvre qualifiée. Toutefois, nous préférons concevoir l'implication des jeunes dans cette filière comme la résultante de la combinaison de l'offre publique et privée. Ainsi, la présence de jeunes stagiaires à l'étranger apparaît être la résultante d'une offre orchestrée par le Nord.

Par exemple, certains auteurs considèrent la réalisation de stages par des jeunes auprès d'organisations du Sud comme étant des solutions simples à des problèmes complexes (Simpson, 2004, 2005). Pour eux, il serait inapproprié de penser que les stagiaires seront en mesure de transformer des problèmes ayant des causes complexes en solutions viables et durables. Dans la même logique, Postma (1994) reprend les propos d'une personne qu'il a interviewée en 1991. Cette personne disait:

> Les ONG canadiennes, en particulier, imposent ou parachutent leurs expatriés et volontaires en quête d'aventure à titre de conditions à un partenariat, et quelques fois, nous ne les voulons pas. Le développement est une tâche

---

3 Il s'agit du programme Jeunes Leaders de Jeunesse Canada Monde et du programme des jeunes stagiaires internationaux, soit deux programmes de l'ACDI. Aussi, il existe le programme Québec sans frontières du ministère des Relations internationales du Québec.

> sérieuse, et nous ne pouvons pas nous permettre le tourisme du Nord au sein de nos partenariats.[4] (p.452)

Les propos repris par Postma semblent confirmer que l'offre pour des coopérants-volontaires et stagiaires peut être orchestrée et imposée par les organisations du Nord aux ONG du Sud.

Tel que mentionné, au Canada, l'espace public occupé par les programmes de stages internationaux est marqué par trois grandes initiatives. Afin d'implanter ces programmes, les agences de développement international provinciales et fédérales accordent des subventions considérables à plusieurs organisations de coopération internationale. En d'autres mots, ces agences contractualisent l'implantation du programme à des tierces parties. Par exemple, l'implantation du programme de coopération volontaire de l'ACDI est assurée par 8 grandes organisations non gouvernementales canadiennes tandis que le programme Québec sans frontières du MRI est implanté par environ 15 organisations québécoises annuellement.

Cette réalité oblige les organisations au Nord et au Sud à proposer des projets de stages répondant aux priorités et exigences de l'agence de développement attribuant les subventions. Inévitablement, les critères (pays, thématique, durée, secteur d'intervention, etc.) sont établis en fonction de la politique internationale du gouvernement octroyant les fonds du programme. Par exemple, pour le programme QSF, à l'exception des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, seulement les organisations situées dans l'un des pays membres de la Francophonie peuvent recevoir des stagiaires. De plus, les thématiques des stages offerts (secteurs d'intervention) sont en lien avec les compétences provinciales relatives à la coopération internationale (éducation, santé, etc.).

---

4 Traduction libre de l'auteur: « Canadian NGOs, in particular, impose or parachute in their expatriates and adventures-seeking volunteers as a condition of partnership, and sometimes, we do not want them. Development is a serious task, and we cannot afford northern tourism within our partnerships. » (Postma, 1994, p. 452)

Cependant, cette contractualisation, selon Beaudet (2009), présente des limites importantes. Pour lui « un trop grand rapprochement entre les ONG et le gouvernement mine l'indépendance des ONG » (p.110). Ainsi, pour ne pas menacer sa relation avec le bailleur de fonds, les organisations partenaires évitent de critiquer les politiques gouvernementales et le comportement des agences de développement international.

Enfin, les organisations du Nord doivent établir des relations interorganisationnelles avec des organisations du Sud afin, d'une part, de développer des mandats de stages, et d'autre part, d'administrer les programmes de stages. Les organisations du Sud apparaissent être des acteurs clés dans la concrétisation des intentions principales des programmes proposés par les agences de développement et acceptés par les organisations du Nord.

En conséquence, les programmes de stages internationaux invitent plusieurs acteurs à concerter leurs efforts afin d'offrir un stage de qualité aux jeunes stagiaires. Chacune des organisations impliquées au Nord et au Sud possède des motivations et des priorités distinctes pour assurer l'implantation d'un programme de stages internationaux pour les jeunes vraisemblablement axé davantage sur l'offre des organisations publiques et privées situées au Nord plutôt que la demande des organisations du Sud. La relation de partenariat les unissant est inévitablement influencée par les résultats attendus de cette relation, où l'un de ceux-ci est l'administration d'un projet de stages internationaux.

1.3. Objectif et question de recherche

L'objectif principal de notre recherche est de mieux comprendre les relations de partenariat Nord-Sud en portant une attention particulière à leur construction. Spécialement, notre intérêt s'est porté sur les relations de partenariat Nord-Sud au sein d'organisations devant assurer l'implantation de projets de stages internationaux. Nous cherchons donc à comprendre comment ces organisations bâtissent leurs

relations de partenariat afin d'assurer la continuité de ces projets de stages. Par conséquent, nous cherchons à répondre à la question de recherche suivante :

Comment les organisations de coopération internationale au Québec construisent-elle leurs relations de partenariat avec des organisations non gouvernementales en Afrique afin de permettre à des jeunes du Québec, entre 18 et 35 ans, de réaliser un stage à l'étranger?

La problématique soulevée nous pousse à proposer la question ci-dessus afin de nous permettre de mettre en lumière les divers mécanismes par lesquels les organisations assurent la pérennisation de leur relation servant à consolider les privilèges des jeunes du Québec à se déplacer presque librement dans les pays du Sud.

1.4. Pertinence de la recherche

Prenant acte de la problématique, de l'objectif et de la question de recherche présentés ci-dessus, nous croyons qu'il est important de comprendre comment les relations de partenariat sont construites afin d'assurer l'implantation d'un programme de stages internationaux et la continuité d'un programme vraisemblablement à sens unique où les bénéficiaires des projets de stages internationaux sont majoritairement les jeunes du Québec.

Le programme QSF offre un environnement accessible, étant donné que l'apprenti-chercheur était basé au Québec, et unique, étant donné que ce programme est principalement caractérisé par un mouvement à sens unique (du Nord vers le Sud) des jeunes stagiaires, permettant ainsi d'identifier les mécanismes influençant la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud. Par ailleurs, aucun élément ne semble indiquer que les subventions pour ces projets s'estomperont dans les prochaines années permettant d'envisager que les conclusions de notre recherche intéresseront les acteurs responsables de l'implantation du programme et les bénéficiaires.

Le bien-fondé de cette recherche repose sur une meilleure compréhension de la dynamique de partenariat, et ce spécialement dans le cadre de programmes de jeunes stagiaires internationaux.

Notons que quelques recherches ont proposé une étude de cas sur les relations de partenariat Nord-Sud (Eriksson Baaz, 2005; Fowler, 1991a, 1991b, 1998, 2000; Hately, 1997; Hately, et al., 1997; Malhotra, 1997; Navarro-Flores, 2009). Toutefois, à notre connaissance, peu d'études traitent des relations de partenariat lorsque l'un des buts ultimes est l'envoi d'un nombre important de jeunes stagiaires en provenance du Nord vers le Sud pour de courts séjours professionnels (Woolley, 2002; Razack, 2000).

Notre recherche vise donc à combler cet écart dans la littérature et à offrir des explications appuyées sur une démarche scientifique quant à la construction des relations de partenariat Nord-Sud.

2. RECENSION DES ÉCRITS ET CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre vise à présenter de manière schématique les principaux écrits relatifs aux relations de partenariat. Une attention particulière est portée sur ceux explorant les relations de partenariat Nord-Sud afin de faciliter l'élaboration d'un cadre conceptuel permettant de comprendre la construction des partenariats entre des organisations non gouvernementales (ONG) du Québec et de l'Afrique.

Prenant acte du grand bassin de littérature sur les partenariats, nous avons regroupé sous trois thèmes les idées principales des auteurs afin d'explorer leurs similitudes et leurs contradictions. Les trois thèmes sont : le partenariat, les ressources et le partenariat Nord-Sud. Dans la section sur le partenariat Nord-Sud, nous avons présenté les idées en fonction des niveaux organisationnels suivants : micro-organisationnel, méso-organisationnel et macro-organisationnel.

2.1. Le partenariat

Premièrement, la notion de partenariat renvoie à plusieurs concepts complémentaires visant à délimiter les limites de ce phénomène. Dans le cadre de notre recherche, nous désirons présenter les idées maîtresses afin d'établir les frontières conceptuelles d'une relation de partenariat.

Nous désirons débuter notre revue littéraire en présentant les caractéristiques permettant d'identifier les relations de partenariat. La majorité des auteurs s'entend pour indiquer qu'une relation de partenariat réussie et fonctionnelle est appuyée sur une confiance, une égalité, une réciprocité, une mutualité et une concordance des intérêts et les valeurs entre les organisations partenaires (Abugre, 1999; Fowler, 1991b, 1998).

Pour sa part, Hately (1997) distingue les relations de partenariat conventionnel des relations de partenariat réciproque. D'un côté, le partenariat conventionnel est inégal parce que l'intervention est de haut en bas (*top-down*), les projets sont à court terme et les décisions sont prises et imposées par le haut (Hately, 1997). D'un autre côté, le

partenariat réciproque incarne davantage les notions de réciprocité, d'égalité et de symétrie (Hately, 1997). En contexte international, selon elle, le partenariat réciproque est le type de relations interorganisationnelles souhaité.

Pour Barreyre (1995) le partenariat est « un rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement ». Il ajoute :

> De ce rapport, les deux parties ont des contributions mutuelles différentes, mais jugées essentielles. Le partenariat est donc fondé sur le respect et la reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. De plus, le partenariat laisse place à des espaces de négociation où les parties peuvent définir leur projet commun. (Cité dans Boutin et Le Cren, 2004, p. 23)

La définition de Barreyre présente plusieurs éléments caractérisant adéquatement une relation de partenariat. Les concepts qu'il présente s'entrecoupent avec ceux de Abugre (1999) tout en renforçant la centralité de la réciprocité (et mutualité) entre les organisations partenaires. Toutefois, la définition qu'il propose clarifie qu'une relation de partenariat regroupe des organisations différentes mais complémentaires. Il confirme que le partenariat permet aux organisations d'accéder à des ressources autrement inaccessibles. La complémentarité des organisations facilite l'atteinte de résultats supérieurs.

Pour leurs parts, Thompson et Perry (2006) définissent la collaboration comme

> un processus par lequel des acteurs autonomes interagissent par l'entremise de négociation formelle et informelle, créant ensemble des règles et des structures régissant leurs relations et des façons d'agir ou de décider sur les enjeux les ayant regroupé; c'est un processus impliquant des normes partagées et des interactions mutuellement bénéfiques[5] (p.23).

---

5 Traduction libre de l'auteur : « a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions » (Thompson et Perry, 2006, p. 23).

Les concepts employés semblent démontrer une similitude entre le partenariat et la collaboration. Toutefois, pour Abugre (1999) le partenariat se différencie de la collaboration parce qu'un « partenariat signifie plus que des objectifs partagés et un cadre pour la collaboration. Sans symétrie, réciprocité, équité et justesse, les relations peuvent être décrites comme collaboratives mais ne sont pas des partenariats »[6] (p. 8). Les explications qu'il propose permettent de clarifier que la collaboration s'apparente énormément à une relation de partenariat, mais qu'elle se différencie par la symétrie et la réciprocité dans les interactions. Inévitablement, cette mutualité permet aux organisations d'atteindre des résultats supérieurs étant donné que la complémentarité des organisations comble les faiblesses d'une organisation par les forces de l'autre organisation.

De leur côté, Goyette, Bellot et Panet-Raymond (2006, pp. 28-29) expliquent que « le partenariat est [...] un processus exigeant, impliquant tensions et conflits et une ouverture à la transformation de soi dans une perspective de cocontamination [...] ». Ces auteurs précisent que les relations de partenariat s'établissent et se maintiennent par le fruit d'un travail complet, complexe et constant où les organisations apprennent à négocier les limites de leur tolérance et leurs bénéfices. Ainsi, les organisations enrichissent leur expérience de partenariat par le chemin qu'ils empruntent. Cette route mène à un apprentissage, et à coup sûr, à un changement organisationnel décrit comme une cocontamination.

Enfin, Brinkerhoff (2002a, 2002c) considère qu'une relation interorganisationnelle doit regrouper deux caractéristiques afin d'être considérée comme un partenariat : la mutualité et l'identité organisationnelle.

En présence d'une mutualité et d'une identité organisationnelle élevées, elle considère que la relation unissant les deux organisations représente un partenariat. À

---

6 Traduction libre de l'auteur : « partnership connotes more than shared objectives and a framework for collaboration. Without symmetry, reciprocity, equity and fairness, relationships maybe described as collaborative but not partnership » (Abugre, 1999, p. 8).

défaut de cela, elle suggère trois autres types de relations pouvant découler d'intention de partenariat : l'extension organisationnelle, le contrat, la cooptation ou absorption graduelle.

D'une part, Brinkerhoff (2002a) considère la mutualité comme qualificatif « incluant l'esprit des principes de partenariat » (p. 217). Elle ajoute que la mutualité permet d'établir une relation de partenariat horizontal où les acteurs coordonnent leurs efforts dans un climat d'imputabilité et d'égalité dans les prises de décisions. C'est donc dire qu'une relation de partenariat, dans sa forme idéale, devrait présenter une mutualité où les acteurs sont des parties prenantes égalitaires présentant une confiance et un respect de part et d'autre. Cette relation est bâtie sur la reconnaissance du caractère indispensable des divers acteurs impliqués. Les acteurs sont conscients de la valeur unique des partenaires et, par conséquent, ces derniers favorisent le respect des droits et des responsabilités de chacun des acteurs selon leurs compétences respectives.

D'autre part, Brinkerhoff (2002a) ajoute aussi que « l'identité organisationnelle est la fondation d'un partenariat. Les partenariats avec d'autres acteurs sont précisément établis parce que ces acteurs possèdent quelque chose d'unique à offrir, soit des ressources, des compétences, des relations, ou des adhésions »[7] (p. 217). Les propos qu'elle émet renvoient à l'avantage comparatif des organisations, soit pour elle, l'un des piliers de l'identité organisationnelle. Les ressources et les compétences des organisations, soit l'identité organisationnelle, servent à définir l'avantage comparatif.

Malheureusement, Brinkerhoff (2002a) ne définit pas ce qu'elle entend par ressources, même si celles-ci sont pour elle directement au cœur de l'identité organisationnelle. Elle reconnaît toutefois que « le principal incitatif pour un partenariat est l'accès à des ressources clés nécessaires à l'atteinte des objectifs, mais

---

7 Traduction libre de l'auteur : « Organization identity is the foundation for partnership.Partnerships with other actors are pursued precisely because these actors have something unique to offer, whether this is resources, skills, relationships, or consent » (Brinkerhoff, 2002a, p. 217).

manquantes ou insuffisantes au sein de la réserve personnelle d'un acteur »[8] (Brinkerhoff, 2002a, p. 217). Dans ce sens, les ressources sont comprises comme étant les éléments facilitant l'atteinte des objectifs organisationnels. Donc, les ressources sont l'ensemble des éléments présentant une valeur stratégique permettant à une organisation de consolider et fortifier son avantage comparatif par rapport aux autres organisations (Themudo, 2000). Une relation de partenariat devient, en conséquence, l'un des moyens pour une organisation d'acquérir des ressources autrement inaccessibles.

Résultant des explications qu'elle présente, Brinkerhoff (2002a) propose une définition du partenariat :

> Le partenariat est une relation dynamique entre des acteurs diversifiés, basée sur des objectifs acceptés mutuellement, poursuivie par une compréhension partagée de la division la plus rationnelle du travail établit en fonction de l'avantage comparatif respectif de chaque partenaire. Le partenariat inclut une influence mutuelle, avec une balance attentionnée entre la synergie et l'autonomie respective, lesquels contiennent le respect mutuel, la participation égalitaire dans la prise de décision, l'imputabilité mutuelle et la transparence[9] (p. 216).

La définition qu'elle émet a l'avantage de regrouper plusieurs dimensions uniques à une relation de partenariat. Que ce soit la mutualité, l'identité organisationnelle, l'avantage comparatif ou la division la plus rationnelle du travail, la définition qu'elle propose permet de différencier une relation de partenariat d'un autre type de relation interorganisationnelle.

---

8 Traduction libre de l'auteur : « A primary driver for partnership is accessing key resources needed to reach objectives, but lacking or insufficient within one actor's individual reserves. » (Brinkerhoff, 2002a, p. 217)

9 Traduction libre de l'auteur : « Partnership is a dynamic relationship among diverse actors, based on mutually agreed objectives, pursued through shared understanding of the most rational division of labor based on the respective comparative advantages of each partner. Partnership encompasses mutual influence, with a careful balance between synergy and respective autonomy, which incorporates mutual respect, equal participation in decision making, mutual accountability, and transparency. » (Brinkerhoff, 2002a, p. 216)

Dans le même sens que Brinkerhoff (2002a, 2002c), Boutin et Le Cren (2004) considère que « la mise en place d'un partenariat repose sur la reconnaissance d'une nécessité, celle de résoudre des problèmes très souvent considérés comme étant difficilement solubles autrement » (p. 16). Ils définissent le partenariat comme étant « une action de partage des « avoirs » et des « savoirs » de chacun des partenaires, doublée d'une démarche concertée dont les modalités de réalisation et les objectifs sont connus et acceptés de tous » (Boutin et Le Cren, 2004, p. 28). Ces auteurs confirment qu'une relation de partenariat s'appuie sur une reconnaissance de la complémentarité des parties prenantes ainsi que sur l'atteinte d'un but inatteignable autrement. En ce sens, ces auteurs reconnaissent le caractère unique d'un partenariat où l'identité organisationnelle et la mutualité sont des éléments permettant de qualifier les relations observées. Par ailleurs, Boutin et Le Cren (2004) reconnaissent la centralité des ressources, des compétences et des opportunités comme étant des facteurs essentiels aux relations de partenariat.

De son côté, Lewis (1998) fait la distinction entre deux types de relations de partenariat dans le cadre de relations Nord-Sud. Il s'agit du partenariat actif et du partenariat dépendant.

> Les partenariats actifs sont ceux bâtis par l'entremise d'un processus continue de négociations, de débats, de conflits occasionnels, et d'apprentissages par essais et erreurs. Les risques sont pris et même si les rôles et les buts sont clairs, ils peuvent changer selon les besoins et les circonstances. Les partenariats dépendants, d'un autre côté, ont une apparence de justice, avec des suppositions rigides quant à l'avantage comparatif et sont souvent liés à la disponibilité du financement[10] (p. 504).

Lewis (1998) apporte donc une nuance importante. Un partenariat actif, selon lui, s'apparente au modèle idéal où les acteurs de la relation s'intéressent de manière

---

10 Traduction libre de l'auteur « Active partnerships are those built through ongoing processes of negotiation, debate, occasional conflict, and learning through trial and error. Risks are taken, and although roles and purposes are clear they may change according to need and circumstance. Dependent partnerships on the other hand have a "blueprint character", with relatively rigid assumptions about comparative advantage, and are often linked to the availability of funding » (Lewis, 1998, p. 504)

authentique aux autres partenaires, et ça au-delà des opportunités immédiates et de l'accès aux ressources autrement inaccessibles.

Enfin, pour sa part, Fowler (1998) croit que le partenariat authentique devrait être compris « comme mutuellement renforçant, [avec] des actions interdépendantes et des intentions partagées »[11] (p. 144). Les explications qu'il propose permettent d'explorer les facteurs de succès et les conditions favorables à une relation de partenariat, et spécialement celle Nord-Sud.

Fowler (1998) présente treize considérations organisationnelles pouvant influencer la nature de la relation de partenariat. Les facteurs de succès et les conditions favorables qu'il présente sont particulièrement intéressantes : qui sont les membres de l'organisation, quelles sont les croyances, valeurs et la culture organisationnelle, quelles sont les causes perçues (théories) des problèmes pour lesquelles une action en partenariat est souhaitée, quelles sont les forces complémentaires des organisations en partenariat ou encore comment les fonds nécessaires sont-ils rassemblés et quelles sont les capacités des acteurs partenaires. C'est donc dire que les membres, les valeurs, la mission, les forces complémentaires, la capacité des acteurs et le financement sont pour lui des préalables importants.

Pour sa part, dans son analyse de discours sur le partenariat et le développement international, Postma (1994) écrit que les organisations nationales et étrangères s'entendent pour dire que la confiance et le respect mutuel, la transparence et les forces complémentaires sont des facteurs facilitant une relation de partenariat.

Outre ces deux auteurs, il existe d'autres personnes présentant les éléments favorisant les relations de partenariat. Toutefois, ceux-ci sont regroupés dans les propos tenus par les auteurs présentés ci-dessus. Or, les organisations doivent aussi posséder des motivations les poussant à établir une relation de partenariat. L'une de ces raisons est

---

11 Traduction libre de l'auteur : « enforcement mutuel, as mutually enabling, inter-dependant interactions with shared intentions » (Fowler, 1998, p. 144)

l'acquisition de ressources autrement difficiles d'accès. La prochaine section vise à présenter les principales idées liées aux ressources ainsi que les motivations des organisations.

2.2. Les ressources : au cœur des relations de partenariat

Selon Brinkerhoff (2002a) l'une des raisons poussant deux organisations à établir une relation de partenariat est l'accès à « des ressources, des compétences, des relations » (p. 217) autrement difficiles d'accès. Afin d'accéder à celles-ci, les organisations doivent établir une relation basée sur la confiance où chacun des acteurs est respectueux de son partenaire. En conséquence, la relation s'appuie sur la complémentarité des différences ayant initialement poussé les organisations à s'associer.

Tel que mentionné par Rauh (2010), « afin de survivre, les organisations doivent acquérir des ressources et en maintenir l'accès en interagissant avec d'autres organisations »[12] (p. 31). Ainsi, les ONG doivent regrouper une série de ressources susceptibles de favoriser la réalisation de leur mission organisationnelle. Dès lors, en établissant une relation de partenariat les organisations désirent accéder à des ressources difficiles à obtenir autrement. En quelques sortes, comme l'indique Manji et O'Coill (2002), les organisations « sont poussées par leur survie organisationnelle »[13] (p. 153). De ce fait, reconnaître que toutes les organisations doivent rassembler des ressources diversifiées afin d'assurer leur survie vise à accorder l'attention nécessaire à un élément pouvant influencer considérablement la construction d'une relation de partenariat. Hudock (1997) écrit :

> Ceci représente le biais prédominant dans l'analyse des organisations et la littérature sur les ONG, laquelle s'est concentrée sur la manière dont les organisations utilisent les ressources à leur disposition plutôt que comment les

---

12 Traduction libre de l'auteur : « In order to survive, organizations must acquire and maintain resources through interacting with other organizations » (Rauh, 2010, p. 31).

13 Traduction libre de l'auteur : « They were driven by organizational survival. » (Manji et O'Coill, 2002, p. 153)

> organisations acquièrent les ressources. Une telle approche présuppose l'existence des ressources [...]. [Toutefois,] la rareté des ressources définit un tel environnement [pour les organisations non gouvernementales]. C'est la dépendance des ressources des ONG du Sud qui poussent celles-ci à rechercher l'assistance des ONG du Nord. Cela résulte à des degrés variables d'interdépendance qui peuvent, dans des cas extrêmes, mener à un contrôle extérieur.[14] (p. 590)

La citation ci-dessus accorde une attention particulière à la dépendance de l'organisation du Sud par rapport à l'organisation du Nord. Toutefois, Hudock (1997) ne semble pas reconnaître la dépendance inverse des organisations, c'est-à-dire que les organisations du Nord peuvent être, comme l'indiquent les auteurs précédents, dépendantes des organisations du Sud afin d'accéder à des ressources. Certes, les relations de partenariat Nord-Sud semblent permettre à chacune des organisations partenaires d'accéder à des ressources à la fois différentes et complémentaires afin d'atteindre leurs missions respectives. Par exemple, les ressources tangibles, telles que financières, humaines et matérielles, sont disponibles pour les organisations.

Pour sa part, Shutt (2006) mentionne qu' « afin que l'argent et l'expertise technique passent d'une organisation à une autre, des liens doivent être établis entre les deux parties de l'engrenage de l'aide – des liens généralement appelés « partenariat » dans le paradigme actuel de développement »[15] (p. 154). Les relations de partenariat Nord-Sud peuvent donc permettre à des organisations d'accéder à des ressources plus facilement. Pareillement, Ditcher (2003) mentionne que

> l'argent dans le développement est devenu un organisme actif et vibrant avec un désir. Il cherche des manières d'être dépensé. Il veut être dépensé. Et il

---

14 Traduction libre de l'auteur : « This reflects the predominant bias in organizational analysis and NGO litterature which has focused on how organizations use the resources at their disposal rather than how organizations acquires resources. Such an approach pressuposes the existence of resources. ... Resources scarcity defines such environnements. It is SNGOs' resource dependence that prompts them to seek assistance from NNGOs. This result in varying degrees of interdependence which can, in extreme cases, lead to external control » (Hudock, 1997, p. 590)

15 Traduction libre de l'auteur : « In order for money or technical expertise to be passed from one organization to another, links need to be established between the two parts of the aid-chain – links commonly referred ti as 'partnership' in the current development paradigm » (Shutt, 2006, p. 154)

> veut être dépensé dans « cette année fiscale ». À plusieurs occasions, il voudrait plutôt être gaspillé que ne pas être dépensé[16] (p. 190).

Ainsi, les ressources sont souvent disponibles et n'attendent que d'être mobilisées par les organisations du Québec et de l'Afrique. Les programmes de stages internationaux sont l'une des opportunités offertes aux organisations pour accéder à des ressources difficiles d'accès autrement.

***

Les ressources semblent jouer un rôle important dans une relation de partenariat Nord-Sud. Tel que mentionné par les divers auteurs présentés, les organisations établissent, en partie, une relation de partenariat afin d'obtenir des ressources difficiles d'accès autrement. Ainsi, l'analyse de la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud doit prendre en considération les ressources pouvant être mobilisées par la relation interorganisationnelle. Cette approche permet de comprendre comment les ressources sont réunies plutôt que la manière dont celles-ci sont utilisées au sein des organisations. En reconnaissant que les ressources occupent une place privilégiée dans les relations de partenariat Nord-Sud, nous portons une attention particulière à la manière dont celles-ci sont acquises et influencent la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud.

2.3. Les partenariats Nord-Sud

Un grand nombre d'auteurs présente les caractéristiques uniques d'une relation de partenariat en contexte international. Certains auteurs semblent démontrer que les relations de partenariat Nord-Sud sont caractérisées par un environnement inégalitaire où les acteurs possèdent un pouvoir différent (Lister, 2000; Navarro-Flores, 2009).

---

16 Traduction libre de l'auteur : « money in development has become an active, pulsating organism with a desire. It seeks ways to be spent. It wants to be spent. And it wants to be spent in 'this fiscal year'. In many instances, it would rather be spent wastefully than not at all. » (Dichter, 2003, p. 190)

Prenant acte du contexte particulier dans lequel les organisations établissent leur relation interorganisationnelle, nous présentons les principaux éléments pouvant influencer la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud. De ce fait, nous tenterons de dégager un cadre conceptuel permettant de comprendre la construction de ce type de relations interorganisationnelles.

Premièrement, les relations de partenariat Nord-Sud peuvent être analysées au niveau micro-organisationnel, c'est-à-dire les comportements et les interactions des individus au sein de organisations. Dans ce sens, les relations de partenariat sont une affaire d'individus en interaction.

En contexte international, la littérature suggère que le partenariat développé entre deux organisations est solidifié par des relations personnelles. Étant donné la distance physique séparant les deux organisations, les visites sur le terrain sont très souvent réalisées à chaque année par les mêmes individus. Même si le partenariat, selon Goyette, Bellot et Panet-Raymond (2006), est à la fois une histoire « d'individus et de structures » (p. 28-29), les relations de partenariats internationaux sont souvent individualisées. De son côté, Lister (2000) démontre que la différence de pouvoir, résultant en conflits et en tensions, est à maintes reprises individualisée dans un contexte international:

> Les relations qui existent sont basées sur des amitiés personnelles et ne sont pas institutionnalisées. [...] L'un des effets instrumentaux du discours sur le partenariat est l'adaptation du cadre d'analyse sur le pouvoir et la création d'une réalité minimalement changée, laquelle sert à cacher les asymétries de pouvoir fondamentales dans les activités de développement et maintenant essentiellement le statu quo. [...] Les mécanismes de partenariat, par lesquelles le pouvoir fut exercé, ont été identifiés comme étant ceux des relations individuelles[17] (p. 235-236)

---

17 Traduction libre de l'auteur : « the relationships that do exist are based on personal friendships and are not institutionalized. [...] one of the instrument effects of the discourse of partnership is the adaptation of the power framework and the creation of a slightly changed reality, which serves to hide the fundamental power asymmetries within development activities and essentially maintain the status

Les propos avancés par Lister (2000) permettent d'envisager que l'environnement inégalitaire, caractérisant souvent les relations de partenariat Nord-Sud, est crée par des relations individuelles. L'analyse qu'elle propose vise à illustrer que l'inégalité du pouvoir est logée dans les relations individuelles plutôt que dans les règles et les procédures régissant une relation de partenariat.

Pour sa part, Navarro-Flores (2009) écrit 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 » (p. 31). Or, elle ajoute qu'en contexte international « une nuance a été ajouté [...] celle de l'égalité [...] [et] d'efforts pour équilibrer le pouvoir » (p. 31). Toutefois, elle n'est pas la première à inclure l'équilibre du pouvoir comme facteur important dans une relation de partenariat.

Malgré tout, Lister (2000), Goyette, Bellot et Panet-Raymond (2006) et Navarro-Flores (2009) reconnaissent que les relations de partenariat sont rendues possibles grâce à l'amalgame d'individus interagissant au sein d'une structure visant à orchestrer les interactions interorganisationnelles. Ainsi, dans les relations de partenariat Nord-Sud, il est important d'accorder une attention particulière aux comportements des individus afin d'y déterminer les sources de pouvoir. Selon eux, les mécanismes servant à réaffirmer le pouvoir d'une organisation par rapport à une autre sont cristallisés aux seins des interactions humaines.

Deuxièmement, l'analyse des relations de partenariat Nord-Sud peut être conduite au niveau méso-organisationnel, c'est-à-dire les comportements et les interactions entre les organisations. Dans ce sens, le partenariat est une affaire d'organisations. Ainsi, il devient pertinent de décrire le partenariat comme une collection d'acteurs ayant des buts et des objectifs communs au sein d'une relation interorganisationnelle.

---

quo. [...] the mechanisms of partnership, through which power was exercised, were found to be those of individual relationship.» (Lister, 2000, pp. 235-236)

Dans le cadre de partenariats internationaux, il s'agit d'un processus itératif où des acteurs individuels agissent au nom d'organisations géographiquement dispersées. Les éléments présentés par Dhume (2001) suggèrent des nuances essentielles à la compréhension des relations de partenariat parce que ses propos enrichissent l'analyse de la construction d'un partenariat Nord-Sud. En conclusion d'une analyse conceptuelle compréhensive sur les relations de partenariat, Dhume (2001) propose la définition suivante :

> Le partenariat est une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action – faire autrement ou faire mieux – sur un objet commun – de par sa complexité et/ou le fait qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs -, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre (p. 108).

La définition qu'il propose est intéressante parce que, d'une part, elle parle d'un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs. Elle laisse présager qu'une relation de partenariat possède un début et une fin et qu'elle s'orchestre autour d'un projet rassembleur. D'autre part, Dhume (2001) suggère que les acteurs sont différents, mais aussi qu'ils sont égaux. En ce sens, les acteurs peuvent être conceptualisés comme étant des organisations égales au sein de la relation de partenariat. Toutefois, il n'en demeure pas moins que les tensions et les conflits sont présents dans les relations de partenariat Nord-Sud.

Troisièmement, il est possible d'analyser les relations de partenariat Nord-Sud au niveau macro-organisationnel, c'est-à-dire que les comportements et les manières de fonctionner sont influencés par des forces externes aux organisations. De son côté, Malhotra (1997) accepte difficilement la notion de partenariat, qu'il qualifie de vide de sens. Il suggère plutôt que les organisations instaurent des alliances pour le développement où la vision, le temps disponible, la transparence et l'imputabilité sont influencés par l'environnement extérieur (p.42).

Harrison (2002) mentionne que « les partenariats de développement cachent une variété d'inégalité »[18] (p. 587). Ces inégalités sont illustrées par les explications fournies par Erikson Baaz (2005) lorsqu'elle écrit que « l'inégalité de pouvoir signifie que les buts et les intérêts d'un partenaire n'entrant pas dans les règles du jeu établies par le donateur seront rabaissés et resteront cachés »[19] (p. 22). Autant pour une organisation du Nord qu'une organisation du Sud, la relation de partenariat est influencée par des forces extérieures aux organisations auxquelles les parties prenantes devront se plier afin de maintenir la relation active. Tandis que Lister (2000) indique que les inégalités sont souvent situées dans les relations entre les individus, Harrison (2002) et Erikson Baaz (2005) considèrent que les inégalités dans les relations de partenariat Nord-Sud sont situées au niveau systémique, soit à l'extérieur du contrôle des organisations. En conséquence, les forces extérieures, pour certains, signifient que l'inégalité entre les organisations du Nord et du Sud marquera la relation de partenariat.

Tvedt (1998) signale que

> il n'y a aucun doute que des exemples peuvent démontrer que la croissance rapide a rendu des organisations bâties sur des valeurs institutionnelles orientés sur la prestation de services routiniers et a ultimement aussi produit des organisations qui sont devenues graduellement de plus en plus similaires[20] (p. 215).

Ainsi, les organisations se comportent de manière de plus en plus similaire, et par conséquent, les relations de partenariat tendent à se ressembler. Ce mimétisme organisationnel relève d'une approche institutionnaliste explorée par DiMaggio et

---

18 Traduction libre de l'auteur : « development partnership obscure a wide range of inequalities » (Harrison, 2002, p. 587)

19 Traduction libre de l'auteur : « the power inequality means that partners' goals and interests that do not fit the rules of the game set up by the donor must be downplayed and kept hidden » (Eriksson Baaz, 2005, p. 22)

20 Traduction libre de l'auteur : « there is no doubt that examples can be found to show that rapid growth has turned value-oriented organizations into routine service-delivery institutions and over time also tended to produce organizations that gradually have become more and more similar. » (Tvedt, 1998, p. 215)

Powell (1983) pour analyser les relations interorganisationnelles ainsi que par Navarro-Flores (2009) pour analyser les partenariats Nord-Sud.

Dans le cas de programmes de stages internationaux, les organisations du Sud n'ont pas nécessairement la liberté, le luxe, le pouvoir ou encore le désir de se retirer d'un partenariat avec des organisations du Nord, et vice-versa. Selon plusieurs auteurs, les forces extérieures facilitent le renforcement des inégalités structurelles influençant une relation de partenariat. L'histoire des relations Nord-Sud et les requêtes des bailleurs de fonds et des donateurs privées représentent des facteurs influençant un partenariat entre une ONG du Nord et du Sud (Eriksson Baaz, 2005). Par ailleurs, selon Goudge (2003), le système de l'aide internationale est caractérisé par certains mécanismes visant à réaffirmer la supériorité des acteurs du Nord par rapport à leurs partenaires. Comme d'autres, elle considère que des forces externes aux organisations contrôlent plusieurs aspects des relations Nord-Sud.

Selon Hately (1997), il est important de reconnaître que les ONG du Nord gagnent souvent leur légitimité d'action à l'étranger par l'entremise de leur relation privilégiée avec des ONG du Sud. Quant aux organisations du Sud, elles maintiennent leur légitimité par leur proximité avec les populations locales qu'elles représentent. Ainsi, les organisations font parties d'un système pouvant renforcer mutuellement leur légitimité.

Enfin, comme l'indique Fowler (1991), il est possible de concevoir que les « ONG peuvent émerger à titre de réponse à une augmentation dans la disponibilité des ressources »[21] (p. 9). Les propos qu'il émet confirment que les organisations font parties d'un système macro-organisationnel où les opportunités sont actualisées par la légitimité et l'interdépendance des organisations. C'est donc dire que les relations de partenariat sont rendues possibles parce que les organisations appartiennent à un même système où un ensemble de ressources sont disponibles. Ces ressources

---

21 Traduction libre de l'auteur : « NGO can also emerge as a response to an increasing availibility of resources » (Fowler, 1991a, p. 9)

peuvent être acquises parce que les organisations possèdent une légitimité à agir au sein de l'espace partagé par les organisations.

***

Les éléments présentés ci-dessus suggèrent que les partenariats Nord-Sud peuvent être analysés en utilisant des niveaux différents. D'une part, le niveau micro-organisationnel considère qu'une relation de partenariat est une affaire d'individus. C'est donc dire que les différences, les tensions, les conflits et le pouvoir dans les relations de partenariat Nord-Sud se cristallisent par des actions individuelles. D'autre part, le niveau méso-organisationnel indique qu'une relation de partenariat est une affaire de structures où ce sont des organisations régies par des règles et des procédures qui interagissent. Ainsi, les partenariats s'édifient en fonction des interactions orchestrées des organisations autour d'un projet à réaliser en commun. Enfin, le niveau macro-organisationnel reconnaît l'influence des forces externes sur la qualité des relations de partenariat. Par exemple, les restrictions des bailleurs de fonds et des fondations privées sur les ressources financières attribuées aux programmes sont quelques unes des forces extérieures à la relation de partenariat.

2.4. Cadre conceptuel

Les sections précédentes permettent de dégager plusieurs éléments pouvant influencer les relations de partenariat, et ce spécialement dans le cadre d'une relation Nord-Sud. Les divers concepts présentés précédemment peuvent être regroupés dans un cadre théorique visant à analyser le phénomène étudié.

Rappelons que l'objectif principal de notre recherche est de comprendre comment les organisations du Nord construisent leur relation de partenariat avec des organisations du Sud afin de permettre à des jeunes du Québec de réaliser un stage à l'étranger. Ainsi, il est primordial que le cadre conceptuel proposé permettre d'atteindre l'objectif de notre recherche. Conséquemment, notre cadre d'analyse s'appuie sur les concepts et dimensions présentés dans la revue littéraire précédente tandis que sa forme s'inspire des travaux de Brinkerhoff (2002a, 2002b, 2010).

Donc, nous présenterons d'abord les préalables d'une relation de partenariat. Ensuite, nous conceptualiserons l'identité organisationnelle afin de dégager les avantages comparatifs des organisations. Enfin, nous décrirons la mutualité et les autres facteurs pouvant favoriser la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud.

2.4.1. Les préalables

Premièrement, notre cadre d'analyse accorde une importance à certains préalables pouvant favoriser la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud. À la lumière des éléments présentés préliminairement, nous définissions les préalables comme étant les conditions favorisant le développement d'une relation de partenariat.

Notre revue littéraire permet de considérer les éléments suivants comme étant nécessaire lors d'un partenariat : la confiance, la clarté dans les buts de la relation et la compatibilité des organisations. Le tableau ci-dessous présente les principaux concepts et les indicateurs permettant d'observer les préalables d'une relation de partenariat.

Tableau 2.1 : Préalables d'une relation de partenariat

Confiance	1) Perceptions de l'intégrité, honnêteté, jugement, fiabilité, confidentialité et habilités interpersonnelles 2) Perceptions des compétences individuelles et organisationnelles dans le champ d'expertise et les connaissances thématiques
Clarté des buts	1) Buts et mission de la relation identifiés 2) Réunions régulières pour évaluer, revoir et réviser les buts à atteindre 3) Vision partagée pour le partenariat 4) Buts du partenariat déterminés et acceptés mutuellement
Compatibilité des organisations	1) Connaissance et compréhension de la mission, des opérations et des contraintes du partenaire 2) Causes des problèmes à résoudre (théorie) 3) Similarité dans les membres des organisations 4) Croyances, valeurs et culture organisationnelle semblables

Les préalables sont des caractéristiques importantes lors de la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud. Afin d'établir une relation de partenariat aussi égalitaire que possible, les individus au sein des organisations doivent avoir une confiance en leur partenaire. Cette confiance peut être illustrée, par exemple, par la perception de l'intégrité, de l'honnêteté, du jugement, de la fiabilité, de la confidentialité et des habilités interpersonnelles des individus étant acteurs de la relation de partenariat. Ensuite, la clarté des buts de la relation de partenariat permet de canaliser les efforts des organisations dans une direction prédéterminée et acceptée par les organisations partenaires. Enfin, la compatibilité des organisations permet d'assurer que les partenaires possèdent assez de caractéristiques similaires afin de ne pas créer des conflits et des tensions non nécessaires lors de l'implantation des activités. Par exemple, il est important que les organisations partagent la même conception des causes du « problème » à résoudre pour lequel elles unissent leurs efforts. Toutefois, nous constaterons qu'afin de construire une relation de partenariat permettant à chacun des acteurs de tirer des bénéfices, les organisations doivent être assez différentes pour présenter un avantage comparatif par rapport à leurs partenaires.

2.4.2. L'identité organisationnelle

Deuxièmement, l'identité organisationnelle permet de mieux comprendre la construction d'une relation de partenariat entre des organisations du Nord et des organisations du Sud. En portant une attention particulière à l'identité des organisations observées, il est possible d'analyser les éléments poussant les organisations à établir une relation interorganisationnelle. À la lumière des informations présentées précédemment, nous définissons l'identité organisationnelle comme étant l'ensemble des caractéristiques permettant d'établir le caractère unique d'une organisation et, par conséquent, son avantage comparatif. Ces éléments peuvent être, par exemple, les caractéristiques organisationnelles et les ressources organisationnelles.

Prenant acte des préalables énumérés précédemment facilitant la construction et le maintien d'une relation de partenariat, l'identité organisationnelle est établie en fonction des concepts et des indicateurs suivants.

Tableau 2.2 : Identité organisationnelle

Caractéristiques organisationnelles	1) Mission, vision et valeur organisationnelles 2) Principales forces et faiblesses organisationnelles 3) Historique de l'organisation 4) Légitimité organisationnelle
Ressources organisationnelles	1) Ressources tangibles (humaines, financières et matérielles) 2) Ressources intangibles spécialisées (expertise, réseaux et plaidoyer) 3) Ressources intangibles non spécialisées (temps consacré au volontariat)

Le tableau ci-dessus regroupe un ensemble de caractéristiques et de facteurs pouvant influencer l'identité des organisations. Ces éléments peuvent aussi influencer la construction d'une relation de partenariat entre des organisations du Nord et du Sud. La revue littéraire précédente permet d'établir les limites des concepts définissant l'identité organisationnelle.

En observant l'identité des organisations, il est possible de mettre en lumière quelques unes des raisons poussant des organisations à établir une relation de partenariat. Ces caractéristiques confirment l'avantage comparatif des organisations les unes par rapport aux autres. Comme l'indiquent quelques auteurs, les organisations construisent souvent une relation de partenariat afin d'accéder à des ressources difficiles d'accès autrement (Brinkerhoff, 2002a, 2002c; Hudock, 1997; Rauh, 2010). Ainsi, l'identité des organisations est essentielle à la compréhension des relations de partenariat Nord-Sud.

2.4.3. La mutualité

Troisièmement, la construction d'un partenariat peut être évaluée en fonction de la mutualité. À l'aide de la revue littéraire, nous définissons la mutualité comme étant la manière dont les actions, en lien avec la raison d'être du partenariat, sont posées et les règles d'interaction sont établies. Ainsi, les principaux concepts et indicateurs permettant d'observer la mutualité des organisations dans une relation de partenariat sont regroupés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2.3 : Mutualité

Égalité dans la prise de décisions	1) Procédures démocratiques 2) Détermination conjointe des activités du programme et des procédures 3) Procédure pour déterminer la division du travail 4) Prise en compte de tous les points de vue 5) Autorité liée aux responsabilités 6) Contrôle partagé des ressources rendues disponible grâce au partenariat 7) Postes budgétaires définis conjointement
Imputabilité réciproque	1) Comptes-rendus réguliers des activités 2) Partage des évaluations de la performance des organisations 3) Division des risques et bénéfices opérationnels
Transparence organisationnelle	1) Communication et échange d'information en continue 2) Délai de réponses adéquat aux demandes d'informations 3) Partage des informations au-delà des attentes ou exigences opérationnelles
Respect	1) Appréciation des différences organisationnelles 2) Humilité et reconnaissance du caractère indispensable de chacune des organisations à l'atteinte des objectifs communs 3) Ouverture et tolérance lors de divergences 4) Reconnaissance des priorités et expertise unique à chacune des organisations 5) Compréhension partagée des motivations primaires des organisations
Partage des bénéfices	1) Perception d'égalité et de justesse dans la distribution des bénéfices du partenariat 2) Satisfaction quant à la distribution des gains

	organisationnels 3) Satisfaction quant à la manière de distribuer les bénéfices

La mutualité est l'une des trois principales dimensions d'une relation de partenariat. Elle implique plusieurs aspects essentiels à la relation. D'abord, les organisations sont égalitaires dans la prise de décisions pour les projets qu'ils implantent en partenariat. Cette égalité est témoignée par un processus de décision démocratique, par une planification des activités conjointement, par une division du travail en fonction des forces et des faiblesses des acteurs, par une assurance que tous les points de vue sont considérés dans la prise de décision et l'implantation des projets, par une autorité sur les responsabilités devant être complétées, par un contrôle partagé des ressources rendues accessibles par la relation de partenariat et par une détermination conjointe des postes budgétaires afin que chacun puisse tirer profits des échanges.

Ensuite, une mutualité entre les organisations nécessite qu'elles réalisent un compte-rendu régulier des activités réalisées dans le cadre de la relation de partenariat en plus des activités entreprises de manière individuelle ou avec d'autres partenaires, qu'elles partagent les évaluations reliées à la performance et aux rendements du partenariat ainsi que des organisations en générale et qu'elles divisent les risques et les bénéfices reliés aux opérations quotidiennes de la relation de partenariat.

De plus, les organisations doivent être transparentes afin de permettre une mutualité dans la relation de partenariat. Pour ce faire, les organisations doivent maintenir une communication et un échange constant d'informations, et ce, facilité par des procédures interorganisationnelles claires. Elles doivent répondre aux demandes de l'organisation partenaire dans un délai raisonnable. Elles doivent aussi partager des informations au-delà de ce qui est nécessaire au bon fonctionnement du partenariat, c'est-à-dire qu'elles doivent dépasser le strict minimum dans les échanges d'informations.

Par ailleurs, une mutualité requiert que les organisations témoignent un respect envers leurs partenaires. Il s'agit de démontrer une appréciation des différences organisationnelles, d'une humilité et d'une reconnaissance du caractère indispensable de l'organisation partenaire, d'une ouverture et d'une tolérance lors de conflits interorganisationnelles, d'une reconnaissance des priorités et de l'expertise propre à chacune des organisations, et enfin, d'une compréhension partagée des motivations primaires de chacune des organisations partenaires. Le respect interorganisationnel est observable dans les comportements et la manière d'agir des organisations où celles-ci doivent démontrer une appréciation envers leurs partenaires.

Enfin, le partage des bénéfices est nécessaire afin de démontrer une mutualité. Les éléments observables pour comprendre la construction d'une relation de partenariat entre des organisations du Nord et du Sud sont la perception quant à l'égalité et la justesse dans la distribution des bénéfices, la satisfaction quant à la distribution des gains résultant du partenariat et la satisfaction quant à la manière dont les bénéfices sont distribués.

2.4.4. Remarques théoriques

En définitive, notre cadre d'analyse est construit autour de trois dimensions fondamentales soient les préalables d'une relation de partenariat, l'identité organisationnelle et la mutualité. Tel que mentionné, ces principales dimensions ont permis à Brinkerhoff (2002a) d'établir une typologie permettant d'identifier des relations interorganisationnelles similaires. Le tableau ci-dessous présente les combinaisons organisationnelles possibles, selon Brinkerhoff (2002a, 2002b), en fonction des deux dimensions principales, soit l'identité organisationnelle et la mutualité.

Tableau 2.4 : Type de relation interorganisationnelle en fonction de la mutualité et de l'identité organisationnelle

		Identité organisationnelle	
		Élevé	*Bas*
Mutualité	*Élevé*	Partenariat	Extension organisationnelle
	Bas	Contrat	Cooptation ou absorption graduelle

Tableau inspiré des propos de Brinkerhoff (2002a, p. 217)

Ainsi, selon Brinkerhoff (2002a), seulement un niveau élevé d'identité organisationnelle et de mutualité permet de considérer la relation observée comme étant une relation de partenariat. À défaut, il se peut que la relation soit un contrat (une identité organisationnelle élevé et une basse mutualité), une extension organisationnelle (une basse identité organisationnelle et une haute mutualité) ou encore une cooptation ou une absorption graduelle (une basse identité organisationnelle et une basse mutualité).

Enfin, notre cadre conceptuel facilite l'identification des mécanismes de construction d'une relation de partenariat permettant à des jeunes du Québec de réaliser un stage à l'étranger. La typologie présentée par Brinkerhoff (2002a) sert, quant à elle, à assurer que les relations interorganisationnelles observées sont des relations de partenariat. Pour sa part, l'ensemble des écrits de Brinkerhoff (2002a, 2002c; Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2010) permet de regrouper les idées principales dans un cadre conceptuel cohérent pouvant favoriser les réflexions théoriques.

3. MÉTHODOLOGIE

Pour ce qui a trait à la méthodologie, un principe général guide l'apprenti-chercheur lors de la collecte de données et l'analyse des données :

> La quête de la perfection méthodologique constitue souvent plus un frein à la recherche qu'un véritable moteur, et [...] il vaut mieux faire de la recherche avec un outil imparfait que de ne pas faire de recherche du tout, faute d'avoir trouvé l'outil parfait. (Beaud, 2006, p. 212).

De plus, il faut « prendre conscience des limites imposées par les différentes techniques, et ce, afin de pouvoir en tenir compte au moment de l'analyse des données » (Beaud, 2006, p. 212). Par conséquent, les conditions dans lesquelles les données ont été collectées sont aussi importantes que la manière dont l'analyse a été réalisée. Ce chapitre vise donc à présenter de manière détaillée la méthodologie de notre recherche ainsi que d'exposer choix que nous avons pris.

3.1. L'étude de cas

Prenant acte de notre objectif et de notre question principale, la recherche proposée est une étude de cas exploratoire. À ce jour, les recherches menées sur les programmes de stages internationaux abordent l'influence d'un stage à l'étranger sur la conception de l'Autre (Choquette, 2008), l'impact d'un stage sur la citoyenneté globale (Heron et Tiessen, 2010) ou encore l'influence d'un programme de stages internationaux sur la politique étrangère canadienne (Tiessen, 2010). Pour sa part, Navarro-Flores (2009) présente les conclusions d'une étude sur les mécanismes d'arbitrage du pouvoir dans les relations de partenariat Nord-Sud, et ce spécialement dans le contexte de l'économie solidaire. Notre recherche est donc de type exploratoire parce qu'elle propose d'analyser la construction des relations de partenariat dans le cadre de programmes de stage internationaux, soit un sujet peu étudié.

Rappelons qu'une étude de cas est une méthode d'investigation empirique « qui étudie un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel de vie, surtout quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement

définies » (Yin, 2009, p. 18). Le choix d'une étude de cas est justifié car, d'une part, les relations de partenariat entre ONG sont difficiles à dissocier du contexte social, politique, historique et économique Nord-Sud et d'autre part, le « business » de la coopération internationale est réputé comme étant complexe (Dichter, 2003).

Stake (2005) propose une typologie intéressante visant à clarifier le type d'étude de cas réalisé. Les catégories qu'il suggère ne sont pas à « des fins taxonomiques » (Stake, 2005, p. 447). Toutefois, ces catégories permettent de mieux comprendre les choix méthodologiques subséquents. Pour lui, il existe trois types d'étude de cas : intrinsèque, instrumental, collectif. De ce fait, étant donné que l'objectif de la recherche vise à comprendre la construction des relations de partenariat, l'étude de cas instrumentaux est un choix judicieux.

Une étude de cas instrumentaux signifie que « des cas particuliers sont étudiés principalement pour fournir des indications sur certains enjeux ou encore pour revisiter des généralisations »[22] (Stake, 2005, p. 445). Comme l'indique Stake (2005), les cas sélectionnés sont d'intérêts secondaires parce qu'ils visent à soutenir l'étude d'une thématique plus large. Dans le cadre de notre recherche, notre attention est portée davantage sur la relation de partenariat que sur les organisations. Ainsi, pour les fins de notre recherche nous avons sélectionnés trois cas instrumentaux où ces six cas (organisations) sont d'intérêt secondaire à notre objet d'étude (les relations de partenariat Nord-Sud). Les cas sélectionnés sont donc instrumentaux à l'étude des relations de partenariat Nord-Sud.

Considérant que plusieurs organisations offrent des stages d'initiation à la coopération internationale ou encore un séjour outre-mer de perfectionnement professionnels, répertorier exhaustivement tous les stages offerts à l'étranger à partir des organisations situées sur un territoire spécifique aurait été une tâche incommensurable, et certes, sans raison d'être au niveau méthodologique étant donné

---

22 Traduire libre: « a particular case is examined mainly to provide insight into an issue or to redraw a generalization ». (Stake, 2005, p. 445)

la nature exploratoire de notre recherche. Simplement, nous croyons important de présenter les initiatives supportées financièrement par l'une des agences de développement situées au Canada.

Rappelons qu'au Canada, il est possible de dénombrer trois grandes initiatives gouvernementales, l'une provinciale et les deux autres fédérales, à l'intention des jeunes âgés de moins de 35 ans. D'abord, il y a le programme de stages internationaux pour les jeunes de l'ACDI. Ensuite, il y a le programme Jeunes Leaders de l'organisation Jeunesse Canada Monde (un programme financé par l'entremise du programme de coopération volontaire de l'ACDI). Enfin, il y a le programme QSF du ministère des Relations internationales du Québec.

De ces trois programmes publics, nous avons retenu le programme QSF au sein duquel nous avons sélectionné trois cas instrumentaux. Les raisons ayant influencé notre décision sont les suivantes : 1) l'envergure du programme provincial (avec un budget annuel de plus de 3 millions de dollars); 2) le maintien du programme dans sa forme originale, à quelques exceptions près, depuis son implantation en 1995; 3) le nombre important de stagiaires du Québec séjournant année après année au sein des mêmes organisations au Sud (plus de 350 stagiaires annuellement dans plus d'une quarantaine d'ONG du Sud); et enfin 4) notre familiarité avec les diverses composantes du programme. Ces raisons, inévitablement subjectives, ont permis de sélectionner des cas instrumentaux au sein d'un seul programme public pouvant ainsi faciliter la généralisation de nos résultats à ce programme, et plus particulièrement aux relations de partenariat Nord-Sud présentant les mêmes caractéristiques que celles sélectionnées.

3.1.1. Clarifications sur les unités d'analyse

Une étude de cas instrumentaux nécessite de clarifier les unités d'analyse parce que celles-ci guident la collecte de données et ultimement l'approche d'analyse. Patton (1987) indique que « l'un de facteurs clés dans le choix d'une unité d'analyse est de déterminer l'élément (l'unité) sur lequel il faudra prendre position à la fin de

l'étude »[23] (p. 51). Yin (2009) quant à lui nous indique que les unités d'analyse sont intimement reliées à la question de recherche principale. Enfin, Mace et Pétry (2000) mentionnent que « l'unité d'analyse, qu'on appelle unité d'observation, est l'objet ou la personne dont le chercheur étudie les caractéristiques » (p. 55). À la lumière de ces informations, il nous est possible d'indiquer que notre recherche s'orchestre autour de deux unités d'analyse: le partenariat et les organisations non gouvernementales. La section portant sur l'analyse des données présentera les techniques employées pour l'analyse et l'interprétation des résultats par rapport à ces deux unités.

3.2. L'échantillonnage

La technique d'échantillonnage employée pour cette recherche est non probabiliste. Précisément, nous avons établi une méthode d'échantillonnage typique où le principe général est « la découverte d'une logique [et] d'un mécanisme » sous-jacents parce que ce qui nous intéresse « ce ne sont pas les variations mêmes à l'intérieur de la population, mais plutôt quelques particularités de celle-ci » (Beaud, 2006, p. 225). Ainsi, nous avons établis quelques critères pour d'abord sélectionner les organisations québécoises et africaines étudiées et ensuite sélectionner les individus participant à notre étude.

3.2.1. Sélection des organisations

À partir de la liste de projets disponible sur le site Internet du ministère des Relations internationale du Québec présentant le programme QSF, nous avons sélectionné six organisations dont trois situées au Québec et trois situées en Afrique. Les critères que nous avons établis pour sélectionner les organisations sont présentés dans le tableau suivant :

---

23 Traduction libre de l'auteur : « The key factor in selecting and making decisions about the appropriate unit of analysis is to decide what unit it is that you want to be able to say something about at the end of the evaluation. » (Patton, 1987, p. 51)

Tableau 3.1 : Critères de sélection des organisations

Critères	*Organisation du Québec*	*Organisation du Sud*
1	Réaliser des projets QSF en Afrique	Être en Afrique
2	Avoir réalisé des projets après 2006	Avoir réalisé des projets après 2006
3	Avoir implanté pendant au moins deux années, consécutives ou non, des projets QSF avec la même organisation partenaire	Avoir implanté pendant au moins deux années, consécutives ou non, des projets QSF avec la même organisation partenaire
4	Avoir implanté le volet réciprocité auprès de son partenaire africain	Avoir bénéficié du volet réciprocité

Le critère 1 permet de sélectionner des organisations ayant implanté des projets QSF en Afrique. Pour nous, inévitablement le contexte social, économique, historique et politique influence la relation de partenariat entre deux organisations. En sélectionnant des relations de partenariat entre des organisations québécoises et africaines, nous cherchons à regrouper une série de cas présentant, d'une part, des caractéristiques organisationnelles semblables, et d'autre part, évoluant dans un environnement similaire. L'histoire récente (colonisation et décolonisation) de plusieurs pays africains influence inévitablement la profondeur des relations interorganisationnelles. Nous croyons ainsi que notre choix méthodologique permettra de mieux comprendre la construction des relations de partenariat présentant des caractéristiques similaires.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de projets dans le cadre du programme QSF annuellement, et ce par région géographique. En présentant le nombre de projets

implantés, nous sommes en mesure, à quelques exceptions près[24], de dénombrer le nombre de relations de partenariat établit dans le cadre de ce programme de stages internationaux.

Tableau 3.2 : Nombre de projets, tout volet confondu, par année, par région géographique

Année	*Afrique*	*Amérique Latine et les Caraïbes*	***Sous total***
2009-2010	44	30	***74***
2008-2009	42	29	***71***
2007-2008	36	33	***69***
2006-2007	32	38	***70***
2005-2006	35	37	***72***
2004-2005	29	43	***72***
2003-2004	43	40	***83***
2002-2003	43	42	***85***
2001-2002	12	22	***34***
2000-2001	17	25	***42***
1999-2000	10	11	***21***
1998-1999	10	13	***23***
1997-1998	7	16	***23***
1996-1997	9	16	***25***
1995-1996	9	14	***23***
Sous total	***378***	***409***	***787***

La figure ci-dessous vise à présenter en pourcentage rapporté annuellement le nombre de projets implantés dans le cadre du programme QSF par région géographique. Par exemple, lorsqu'il y a 44 projets implantés en Afrique et 30 en Amérique latine et dans les Caraïbes, nous comprenons qu'environ 59% des projets sont réalisés en Afrique et 41% des projets sont menés en Amérique latine et dans les Caraïbes. Ce tableau a donc l'avantage de présenter l'ensemble des projets QSF par année et d'y constater, en pourcentage, l'emplacement géographique des projets.

---

[24] Notons simplement que quelques organisations africaines implantent simultanément 2 ou 3 projets Québec sans frontières avec la même organisation québécoise ou encore avec deux organisations québécoises.

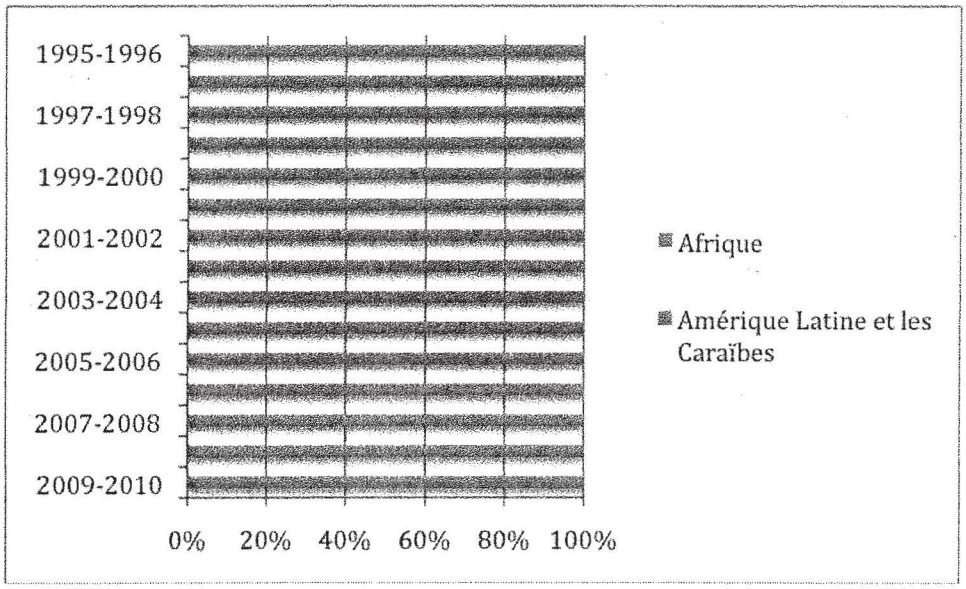


Figure 3.1 : Nombre de projets par année, par région géographique (1995-2010)

Entre 1995 à 2010, en moyenne, 48% des projets ont été réalisés en Afrique tandis que 52% des projets l'étaient en Amérique Latine et dans les Caraïbes. Ainsi, le premier critère de sélection des organisations écarte plus de 52% des relations de partenariat maintenues dans le cadre de l'un ou l'autre des volets du programme QSF depuis l'instauration du programme en 1995.

Le critère 2 permet de sélectionner des organisations québécoises et africaines ayant œuvrées dans le contexte de la nouvelle politique internationale du Québec présentée publiquement en mai 2006. Cette politique confirme que « les jeunes sont ainsi nombreux à réaliser un stage de solidarité internationale dans les pays en voie de développement » et que « pour certains, cette expérience aura une influence marquante sur leur parcours adulte et même sur le choix de leur profession » (Québec. Ministère des Relations internationales, 2006, p. 95). Ainsi, cette politique confirme que le programme QSF est réalisé aux bénéfices des jeunes du Québec.

Notons que le nombre de projets réalisés en Afrique surpasse celui réalisés en Amérique latine et dans les Caraïbes depuis l'annonce de la nouvelle politique

internationale du Québec. Par exemple, avec les nombres prévisionnels de 2009-2010, 59% des projets seront réalisés en partenariat avec des organisations africaines.

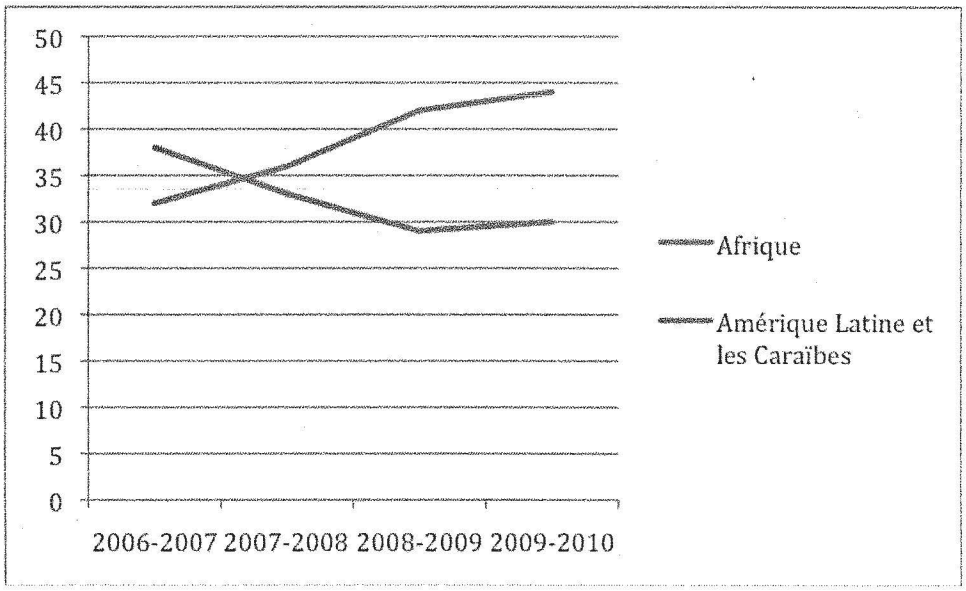


Figure 3.2 : Nombre de projets par année, par région géographique

Le critère 3 s'avère nécessaire afin de sélectionner des organisations n'étant pas à leur première expérience dans l'implantation de projets QSF. Nous cherchons ainsi à nous assurer que les relations interorganisationnelles observées ne sont pas à un stade embryonnaire en ce qui a trait à leurs constructions ce qui pourrait en complexifier l'analyse.

Entre 2006-2007 et 2009-2010, un total de 48 relations de partenariat différentes s'est concrétisé entre des organisations québécoises et africaines. Dans le cadre du programme QSF, de ces 48 relations, 26 auront duré seulement une année, 9 auront duré deux années, et finalement 13 auront duré trois ans ou plus. Par conséquent, plus de 22 relations de partenariat (sur 48) répondent à ce critère de sélection, soit 46% des relations actualisées depuis 2006.

Enfin, le critère 4 permet de sélectionner des organisations africaines ayant bénéficié du volet réciprocité du programme QSF. Avec ce critère, il est possible de sélectionner des organisations québécoises ayant accueilli des stagiaires africains. Ce

critère permet aussi de reconnaître que les jeunes engagés auprès des organisations situées au Sud peuvent avoir une influence sur la construction d'une relation de partenariat. Des 48 relations de partenariat actualisées depuis 2006 et 2010, 60% (29) de celles-ci ont pu bénéficier du volet réciprocité.

À l'aide d'une liste exhaustive de tous les projets QSF implantés à ce jour et des nos critères de sélection, nous avons établi une liste d'admissibilité à notre recherche des relations de partenariat. Au final, 15 relations de partenariat répondent à l'ensemble de nos critères de sélection représentant 31% des relations de partenariat concrétisées après 2006.

Ainsi, à partir de ces critères cinq organisations québécoises et trois organisations africaines ont été sollicitées pour participer à l'étude. Nous avons eu un taux de refus quasiment nul étant donné que cinq organisations québécoises et trois organisations africaines ont répondu positivement à notre demande.

Cependant, des cinq organisations québécoises ayant répondues positivement, nous avons décliné la participation de deux organisations. La première organisation était submergée par des demandes de projets lui demandant énormément de temps et de ressources humaines lorsque nous l'avons contactée. Étant donné leur charge de travail, l'organisation estimait à deux mois le délai avant de pouvoir participer à l'étude. Nous leur avons donc indiqué que nous les contacterons, si nécessaire, d'ici quelques mois. Au moment de les contacter à nouveau, nous avions atteint la saturation des données, et c'est pourquoi nous n'avons pas cru nécessaire de collecter des données au sein de cette relation de partenariat.

À l'opposé, nous avons refusé la participation de l'une des cinq organisations québécoises parce que celle-ci nous imposait des conditions de collecte de données influençant inévitablement la qualité et la validité des données récoltées. Par exemple, l'accompagnatrice invitée à participer à notre recherche devait être la dernière personne ayant accompagné un groupe auprès de l'organisation partenaire africaine. Dans ce cas, l'organisation québécoise s'y objectait catégoriquement pour des raisons

qu'elle ne préférait pas divulguer. Par ailleurs, étant donné les unités d'analyse de notre recherche, il était nécessaire d'interroger tant l'organisation québécoise que l'organisation africaine. Dans la mesure du possible les organisations québécoises ont été informées que nous communiquerions avec l'un de leurs partenaires africains. L'indépendance des organisations ne nécessitait pas que nous demandions l'autorisation formelle des organisations québécoises pour questionner les organisations africaines. Or, cette deuxième organisation s'objectait catégoriquement à ce que nous contactions tant la dernière accompagnatrice que son unique organisation africaine partenaire. Tel qu'indiqué à l'organisation, nous avons refusé sa participation à notre recherche parce que

> Les conditions de recherche [que vous] proposées influencent considérablement la valeur scientifique de la recherche [...]. Bien qu'éthiquement il m'est possible de contacter directement [nom de l'organisation africaine] à titre de bénéficiaire du programme QSF; agir ainsi pourrait compromettre les données collectées auprès des participants(es) en provenance de [nom de l'organisation québécoise].[25]

Nous avons pris cette décision après plus de deux mois de négociation, plus de 19 courriels échangés entre l'organisation québécoise et l'apprenti-chercheur et une discussion avec notre directeur de recherche.

Notons que toutes les organisations ont été sollicitées de la même manière. Dans la mesure du possible, nous avons d'abord contacté par téléphone les organisations afin de présenter les grandes lignes de notre recherche et ses implications (par exemple : entrevues semi-dirigées, durée, lieu). Ensuite, un guide complémentaire d'information a été acheminé à chacune des organisations (voir Appendice B, C et D). Suivant la réception de ces documents électroniques, nous avons contacté les organisations à nouveau pour répondre à leurs questions, et ultimement, fixer un rendez-vous pour débuter la collecte de données.

---

25 Extrait de la dernière communication écrite avec la directrice générale et la gestionnaire de l'organisation québécoise en date du 13 janvier 2010.

Rappelons que dans le cadre de notre recherche trois organisations québécoises et trois organisations africaines ont été interrogées. Ces six organisations représentent trois relations de partenariat distinctes (une organisation québécoise et une organisation africaine), soit les trois cas instrumentaux sélectionnés.

3.2.2. Sélection des participants

Les participants à la recherche sont sélectionnés en fonction du poste qu'ils occupent au sein de l'une des organisations sélectionnées. De manière concrète, les participants devaient présenter l'une des caractéristiques présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3.3 : Critères de sélection des participants

Critères	*Membres de l'organisation québécoise*	*Membres de l'organisation africaine*
1	Occuper une position de direction	Occuper une position de direction
2	Occuper une position de gestionnaire ou d'agent principal du programme QSF	Occuper une position de gestionnaire ou d'agent principal du programme QSF
3	Avoir été l'accompagnateur d'un groupe QSF	Avoir été l'accompagnateur et/ou le stagiaire réciprocité[26] de projets QSF

Nous avons sélectionné des individus occupant l'un des postes suivant : directeur, gestionnaire ou accompagnateur. Nous croyons que les perspectives offertes par ces trois individus quant à la relation de partenariat sont complémentaires. Nous sélectionnons les directeurs des organisations parce qu'ils peuvent expliquer la place occupée par les projets QSF dans la programmation générale et spécifiquement les raisons pour lesquelles ce programme est implanté au sein de leur organisation. Les gestionnaires sont sélectionnés parce qu'ils sont en mesure d'expliquer la mécanique

26 Le stagiaire réciprocité fait référence à l'individu en provenance d'un pays du Sud réalisant un stage au Québec.

d'implantation, voire l'opérationnalisation, des projets QSF. Enfin, les accompagnateurs sont sélectionnés parce qu'ils offrent un regard différent quant à la réalité de la relation de partenariat. Étant ceux accompagnant les groupes de stagiaires québécois à l'étranger, ces accompagnateurs représentent l'interface entre l'expérience des jeunes du Québec, l'organisation québécoise et africaine. Bien qu'il n'existe pas à proprement parler des accompagnateurs africains pour tous les projets, le volet réciprocité du programme QSF permet à des jeunes de l'Afrique de réaliser un stage au Québec. Nous croyons que ces stagiaires réciprocités pourraient présenter une perspective intéressante et complémentaire quant à la construction des relations de partenariat Nord-Sud et bien souvent ces derniers sont aussi les personnes-ressources pour les stagiaires du Québec lors de leur séjour en Afrique.

À l'aide des critères de sélection énumérés ci-dessus, une liste d'admissibilité des individus a été établie. Le tableau ci-dessous présente les participants à la recherche, ainsi que l'organisation à laquelle ils appartiennent. Toutefois, afin d'assurer la confidentialité et l'anonymat des individus et des organisations participants à la recherche, nous en avons volontairement changé leurs noms. Par ailleurs, nous avons donné des prénoms féminins à tous les participants du Québec parce qu'à l'exception d'une personne, tous les participants étaient des femmes. Notons toutefois que tous les participants de l'Afrique étaient des hommes. C'est pourquoi nous n'avons pas eu à changer le genre des prénoms africains.

Tableau 3.4 : Liste des participants à la recherche et des organisations sollicitées

Partenariat	*Organisations québécoises*	*Organisations africaines*
X	Camille*, Directrice, XN** Rachel, Gestionnaire, XN Sandra, Accompagnatrice, XN	Thomas, Directeur, XS Francis, Gestionnaire, XS Victor, Accompagnateur, XS
Y	Dominique, Directrice, YN Violette, Gestionnaire, YN Sylvie, Accompagnatrice, YN	Tahirou, Gestionnaire, YS Bréhima, Accompagnateur, YS
Z	Laurence, Gestionnaire, ZN Lisa, Accompagnatrice, ZN	Mamadou, Directeur, ZS Diallo, Gestionnaire, ZS Modibo, Accompagnateur, ZS

Tel que présenté dans le tableau ci-dessous, les participants proviennent de six organisations différentes, dont trois québécoises et trois africaines. Tel que convenu avec les participants, le nom des organisations a été remplacé par une combinaison de lettres. La première lettre indique la relation de partenariat (X, Y ou Z), tandis que la deuxième indique si le participant appartient à une organisation située au Nord (N) ou au Sud (S).

Nous reconnaissons qu'il aurait été possible de solliciter la participation de certains conseillers en affaires internationales de la Direction de la solidarité internationale (DSI) du ministère. Toutefois, étant donné que l'objet de notre étude est de comprendre comment les organisations du Québec construisent leur relation de partenariat avec des organisations du Sud (et non avec le ministère), la participation de la DSI ne nous apparaît pas nécessaire.

3.3. Collecte de données

La collecte de données a été réalisée à partir de deux sources de données distinctes : les entrevues semi-dirigées et les documents de projets.

3.3.1. Les entrevues semi-dirigées

Premièrement, les entrevues se sont déroulées entre février et mars 2010. Pour les membres des organisations québécoises, les entrevues ont été conduites face à face soit sur le lieu de travail ou encore dans les locaux de l'université. Toutefois, l'entrevue a été menée au téléphone pour l'une des participantes du Québec. Pour les membres des organisations africaines, les entrevues ont été réalisées par téléphone, à l'exception d'une personne séjournant au Québec au moment de la collecte de données.

Toutes les entrevues ont été enregistrées avec le consentement des participants et la durée a varié entre 60 et 70 minutes. Par la suite, les entrevues ont été transcrites afin d'obtenir un compte rendu intégral (verbatim). Les comptes rendus intégraux (plus de 320 pages dactylographiées) constituent le cœur des textes étudiés et analysés pour cette recherche.

Les entrevues semi-dirigées ont été favorisées parce qu'elles permettaient d'obtenir des données de qualité et riche en information de manière relativement efficace. En d'autres mots, les entrevues semi-dirigées permettaient d'atteindre rapidement une profondeur et une qualité dans les informations récoltées.

3.3.2. Les documents de projets

Deuxièmement, plusieurs documents relatifs aux projets QSF ont été collectés. Ces documents provenaient des organisations québécoises et africaines ainsi que de la DSI. Par exemple, les contrats, les protocoles d'entente, les dossiers d'appel à projets et les évaluations annuelles de projets produits par les organisations du Québec et de l'Afrique ont été collectés. De plus, les pages Internet des organisations ainsi que celle de la DSI ont été consultées.

Ainsi, les documents de projets collectés constituent des textes complémentaires à notre recherche. Nous avons rapidement constaté lors de la collecte de données que le cœur de notre corpus proviendrait des données collectées lors des entrevues parce que la teneur et la profondeur des propos collectées offraient une qualité unique. En d'autres mots, les documents de projets servaient à confirmer, ou infirmer, certaines des données collectées lors des entrevues.

Enfin, au fur et à mesure que ces documents ont été collectés, nous avons organisé ces documents par catégorie (compte rendu intégral d'entrevue, enregistrement d'entrevue, contrat, protocole, appel à projets, évaluation, communication écrite, communication verbale, journal de bord et mémos analytiques) afin d'en faciliter, d'une part, la consultation et, d'autre part, l'identification des éléments manquants. À quelques exceptions près, tous ces documents étaient électroniques et ont été conservés sur une clé portative (type USB) protégée par un mot de passe. Les courriels contenant les documents transmis par voie électronique seront supprimés au même moment que les données sur la clé portative, soit trois ans suivant leur collecte.

Notons toutefois que depuis quelques années le ministère des Relations internationales réalise une mission d'évaluation sur le terrain (c'est-à-dire en Afrique, en Amérique latine ou dans les Caraïbes). Des missions de ce genre ont été réalisées en 2002, 2005, 2007, 2008, 2009 et 2010. Selon le ministère, ces missions visent à évaluer l'une des facettes du programme QSF et à la suite de ces missions, le ministère produit un rapport final.

À l'automne 2008, nous avons effectué une demande d'accès à l'information auprès du ministère. Cette demande a été refusée par le ministère. Nous avons demandé la révision de cette décision à la Commission d'accès à l'information du Québec (CAI). Une première audience a été planifiée dans la dernière semaine d'octobre 2009. Étant donné que le représentant du ministère ne pouvait pas être présent à l'audience, le ministère a demandé à ce que l'audience soit reportée à une date ultérieure. Cette demande a été acceptée par la CAI.

Nous avons demandé l'accès à un nouveau rapport final de mission terrain au ministère étant donné le temps écoulé depuis la première demande. Pour les mêmes raisons invoquées en 2008 le ministère a refusé l'accès à ce document. Nous avons à nouveau demandé la révision de cette décision à la CAI.

Entre temps, l'audience d'octobre 2009 a été remise à la fin août 2010. Lors de cette audience, nous avons mentionné à la Commissaire que les documents étaient publics et que plusieurs organisations de la société civile avaient déjà obtenu des copies, en partie ou en totalité, des rapports que nous demandions. À cette évidence, l'audience fut suspendue par la Commissaire et elle a demandé au ministère de rédiger un affidavit détaillée indiquant les personnes et les organisations ayant obtenu, en partie ou en totalité, les rapports demandés.

Ultimement pour nous les données contenues dans ces rapports pourraient permettre de mieux comprendre la construction des relations de partenariat Nord-Sud dans le cadre d'un programme public de stages internationaux (tel que QSF). Toutefois, les procédures judiciaires afin d'obtenir une copie de ces rapports déjà publics continuent après plus de deux ans nous empêchant d'ajouter les données relatives à la construction des relations de partenariat Nord-Sud contenues dans ces rapports à notre étude.

À ce moment, il est important de reconnaître que l'observation directe aurait pu être une méthode de collecte de données appropriée pour l'objet de l'étude (partenariat Nord-Sud). Toutefois, étant donné que nous étions des acteurs extérieurs aux organisations sollicitées, il aurait été nécessaire de consacrer beaucoup plus de temps à la collecte de données. Par ailleurs, il est important de noter que les contacts directs entre les organisations, nous permettant ainsi une observation directe, ne sont pas réguliers dans le cadre de partenariat Nord-Sud. Désormais, la grande majorité des communications sont écrites (courriels) ou virtuelles (par l'entremise de Skype par exemple). Toutefois, il arrive que certains membres des organisations québécoises

(directrice ou gestionnaire) effectuent des visites sur le terrain au mieux une fois par année.

À la lumière du contexte que nous venons de dépeindre, nous avons élaboré une stratégie d'analyse que nous présentons dans la section suivante.

3.4. Stratégie d'analyse et d'interprétation des données

La stratégie d'analyse retenue a été l'approche interprétative. Tel que noté par Sandberg (2000), la « caractéristique principale de la tradition de l'approche interprétative est la base phénoménologique; la stipulation que les personnes et le « monde » sont inextricablement liées par l'expérience « vécue » par la personne »[27] (p. 11). Cette approche reconnaît dont l'influence de l'expérience vécue par le chercheur sur l'analyse menée par celui-ci. C'est donc dire que l' « histoire racontée » par l'interprétation des données est influencée par notre « l'expérience vécue » par le chercheur.

Conséquemment, l'analyse des données a été orchestrée par phases. Dans un premier temps, les comptes-rendus intégraux des entrevues semi-dirigées et les documents de projets ont été lus à plusieurs reprises. Cette technique visait à laisser les thèmes émerger des données. C'est donc dire que les comptes rendus intégraux et les documents de projet ont été lus jusqu'à ce que des thèmes et des représentations mentales jaillissent des données. Notre approche analytique nous a poussés à organiser les données en fonction des thèmes naissant du processus itératif de va-et-vient entre les données et l'apprenti-chercheur.

L'organisation des données en fonction des codes attribués et puis l'agencement de ces codes dans le but d'exposer les théories sous-jacentes aux actions posées par les organisations interrogées sont les deux principes ayant guidé notre stratégie d'analyse. En d'autres mots, nous avons utilisé une approche de systématisation de

---

27 Traduction libre de l'auteur: « The main feature of the interpretative research tradition is its phenomenological base, the stipulation that person and world are inextricably related through persons' lived experience of the world. » (Sandberg, 2000, p. 11)

l'information collectée lors des entrevues et dans les documents de projets afin d'organiser les thèmes par modèle (Crabtree et Millier, 1999a; Robson, 2002).

Notre stratégie d'analyse nous a permis d'établir une série de codes permettant d'organiser les données collectées. Robson (2002) considère un code comme étant

> un symbole appliqué à une ou des sections de texte pour les classer ou les catégoriser. Les codes sont typiquement reliés à une question de recherche, à des concepts ou à des thèmes. Ils sont un dispositif de récupération et d'organisation permettant de trouver et ensuite rassembler ensemble toutes les segments d'un type particulier[28] (p. 477).

À l'aide des codes ayant émergé des données, nous les avons catégorisés afin d'orchestrer les explications potentielles du phénomène observé. De manière simple, nous avons attribué un code, voire un symbole, à des passages des comptes-rendus intégraux et des documents de projets. Nous les avons par la suite organisés afin de « donner un sens » aux données dans le but de « raconter leur histoire ».

Enfin, de manière générale, nous avons croisé verticalement et horizontalement les codes attribués aux données afin d'assurer une consistance interne dans nos interprétations. La figure ci-dessus présente l'une des composantes de notre approche d'analyse où nous avons cherché, premièrement, à comparer les données rassemblées au sein des mêmes codes afin de nous assurer de la cohérence et la consistance interne des codes utilisés, et deuxièmement, à analyser les codes au sein d'un même cas instrumental afin d'identifier les tendances internes au sein de ce même cas.

---

28 Traduction libre de l'auteur: « A code is a symbol applied to a section of text to classify or categorize it. Codes are typically related to research questions, concepts and themes. There are retrieval and organizing devices that allow you to find and then collect together all instances of a particular kind. » (Robson, 2002, p. 477)

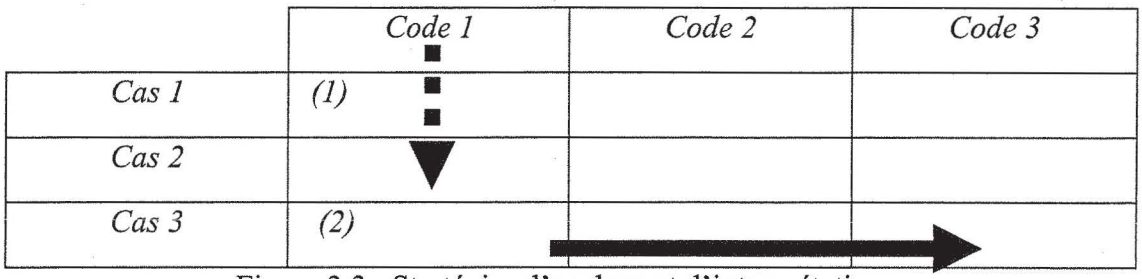


Figure 3.3 : Stratégies d'analyse et d'interprétations.

La figure ci-dessus permet d'illustrer l'approche d'analyse mise de l'avant et elle offre l'opportunité de présenter le procédé par lequel les données ont été traitées. En ce sens, la figure présente la route empruntée pour arriver aux conclusions émises dans les chapitres subséquents.

3.5. Validité des données et des interprétations

3.5.1. Validité des données

Tout d'abord, rappelons que « les menaces à la validité sont rendues improbables par des preuves, et non des méthodes. Les méthodes sont seulement une manière d'obtenir des preuves pouvant faciliter l'élimination de ces menaces »[29] (Maxwell, 2005, p. 105). L'une de nos préoccupations lors de la collecte de données a été d'acquérir des preuves permettant de soutenir empiriquement les conclusions de la recherche. Dans notre recherche, une attention particulière a été portée aux explications alternatives. Certes, l'idée générale a été de collecter des données à partir d'une multitude de sources et avec des moyens différents afin d'en arriver à des conclusions valables. Comment? À l'aide de la triangulation, la reconnaissance des biais de l'apprenti-chercheur et des techniques d'échantillonnage et l'analyse de l'influence de l'apprenti-chercheur sur l'environnement et les organisations étudiées (la réactivité).

---

29 Traduction libre de l'auteur : « validity threats are made implausible by evidence, not methods, methods are only a way of getting evidence that can help you rule out theses threats ». (Maxwell, 2005, p. 105)

Premièrement, les menaces à la validité des conclusions de la recherche ont été abordées par la triangulation à deux niveaux. D'abord, la triangulation des informateurs. D'une part, les résultats ont été collectés auprès d'informateurs occupant des positions distinctes (directeur, gestionnaire et accompagnateur). D'autre part, les résultats ont été obtenus à partir de trois relations de partenariat différentes. De plus, il est important de reconnaître que deux méthodes de collectes de données ont été mises de l'avant. Respectivement, les entrevues semi-dirigées et la collecte des documents de projets.

Deuxièmement, la validité des données et de l'interprétation de résultats a été accrue en reconnaissant notre biais possibles par rapport à la thématique de recherche. Miles et Huberman (1994) rappellent que les conclusions d'une recherche qualitative peuvent être menacées lorsque l'apprenti-chercheur sélectionne des données confirmant sa théorie ou ses hypothèses, ou encore lorsqu'il attribue une attention particulière à des données non conventionnelles (données extrêmes). Afin d'atténuer nos biais potentiels, une série d'action a été entreprise. D'abord, nous avons collecté des données riches et aussi complètes que possible. Toutefois, l'un des dangers de cette démarche a été l'accumulation d'une quantité importante d'information pouvant être par la suite difficile à organiser et à systématiser afin d'en tirer des interprétations. C'est pourquoi les données ont été collectées jusqu'à ce qu'une saturation des catégories ait été atteinte. « Le concept même de saturation des catégories implique un élément de répétition [et] de comparaison réitérée de plusieurs cas. » (Deslauriers, 1991, p. 84) Ensuite, nous avons continuellement sollicité la validation (*feedback*) des participants quant à l'interprétation des données collectées ainsi que sur les conclusions que nous avons tirées.

Troisièmement, la validité des données et l'interprétation des données ont été amplifiées en tentant d'atténuer la réactivité de l'environnement et des organisations par rapport à l'apprenti-chercheur. Hammersley et Atkinson (1995) reconnaissent qu'il est impossible d'éliminer l'influence de l'apprenti-chercheur sur les participants et leur environnement sur les données collectées. Ils recommandent plutôt à

l'apprenti-chercheur de comprendre son influence sur la validité des données. Maxwell (2005) suggère que la réactivité semble être atténuée lors de l'administration des questionnaires ou encore lors d'une analyse documentaire et qu'il pourrait y avoir une réactivité minime durant l'observation directe. Néanmoins, il écrit que lors des entrevues la réactivité est « forte et incontournable » (p. 109). Selon lui, les réponses fournies sont toujours influencées par l'intervieweur et le cadre de réalisation des entrevues. Bien qu'il reconnaisse que certaines actions peuvent être prises afin de diminuer la réactivité, comme par exemple éviter des questions tendancieuses ou réaliser les entrevues dans un endroit à l'insu des regards, pour Maxwell (2005) il est beaucoup plus important de comprendre l'influence de la réactivité sur la validité des données collectées plutôt que d'essayer de l'éliminer.

Par ailleurs, dans sa thèse de doctorat sur la subjectivité féminine et la blancheur dans le développement international, Heron (1999) écrit au sujet des données collectées lors d'entrevues :

> Le *Personal Narratives Group* indique: « quand ils parlent de leurs vies, les gens mentent quelques fois, oublient énormément, exagèrent, deviennent confuse et se trompent. » (1989, p. 261). Inévitablement, les entrevues comportent des histoires partielles : ce qui est dit par une personne lors d'une certaine journée, à un moment spécifique, en réponse à une question particulière. Malgré tout, tel que discuté plus tôt, ces témoignages sont des « vérités révélatrices »[30] (p. 42).

À la lumière des propos de Heron (1999) et du *Personal Narratives Group* (1989), les « vérités révélées » lors des entrevues sont partielles, mais il n'en demeure pas moins que celles-ci sont véridiques. C'est dans cette perspective que notre collecte de données s'inscrit.

---

30 Traduction libre de l'auteur: « The Personal Narratives Group has said: "When talking about their lives, people lie sometimes, forget a lot, exaggerate, become confused, and get things wrong." (1989, p. 261). Inevitably, interviews comprise partial tellings: what happens to be said on a given day, at a specific moment, in response to a particular question by one person. And yet, as discussed earlier, these accounts are 'revealing truths'. » (Heron, 1999, p. 42)

3.5.2. Validité des interprétations des données

Selon Crabtree et Miller (1999b), il existe des enjeux lors de l'analyse de données pouvant remettre en question les conclusions d'une recherche qualitative, comme par exemple fabriquer des preuves, rejeter certaines preuves et interpréter des preuves incorrectement. Ces éléments représentent des défis de taille lors de l'analyse nécessitant que l'apprenti-chercheur y porte une attention particulière afin d'éviter que la véracité des conclusions soit menacée. D'abord, le travail en équipe facilite la présentation des résultats de manière honnête et évite que les résultats soient fabriqués par l'apprenti-chercheur afin de confirmer sa théorie. Ensuite, consacrer une attention particulière aux sections non codifiées des comptes rendus intégraux permet d'éviter que des données ne soient malencontreusement pas prises en considération lors de l'analyse. Enfin, s'assurer que les participants puissent prendre connaissance de l'analyse sert à éviter qu'il n'y ait une mauvaise interprétation des données.

Tout au long de la recherche une attention particulière a été portée par l'apprenti-chercheur afin d'éviter la construction ou le rejet de preuves. Pour ce faire, nous avons partagé nos interprétations à maintes reprises avec notre directeur de recherche et quelques collègues. Par ailleurs, nous avons porté une attention particulière sur les segments non codifiés des comptes-rendus intégraux des entrevues et des documents de projets. Ces mécanismes nous ont permis de tirer des conclusions valables des données collectées.

3.6. L'éthique de la recherche

Chaque personne interviewée a pris connaissance et signé le formulaire de consentement qui était accompagné d'un document d'information (voir Appendice C et D). Le document d'information présentait les informations suivantes : 1) objectif de la recherche; 2) les attentes quant à la participation à la recherche; 3) la manière dont les données collectées seront conservées et traitées (confidentialité et anonymat) ainsi que 4) les coordonnées du directeur de recherche et de l'apprenti-chercheur. Pour les entrevues menées par téléphones, un consentement verbal a été demandé. Par

ailleurs, l'apprenti-chercheur s'est conformé aux règles éthiques en vigueur à l'ENAP[31] en obtenant un certificat de conformité éthique du Comité éthique en recherche de l'université.

Aussi, aucune contribution financière n'a été remise aux participants à la recherche. Tant les organisations que les participants étaient libres de participer ou non à la recherche. La participation à cette étude n'a comporté aucun risque et, à notre connaissance, n'a pu causer de tort aux participants. Les inconvénients de leur participation ont été essentiellement le temps consacré aux entrevues. En participant à l'étude, les participants ont eu l'occasion de partager leur expérience et leurs connaissances sur le programme QSF et leur relation de partenariat. Nous nous sommes engagés à ce que les participants à notre recherche obtiennent un résumé de la recherche suite au dépôt officiel du mémoire.

Au Québec, les organisations et les personnes impliquées dans l'implantation des projets QSF ne sont pas nombreuses. Malgré la grandeur du programme, il n'y a qu'une quinzaine d'organisations de coopération internationale située au Québec. Étant donné les implications communautaires de l'apprenti-chercheur, quatre des seize personnes interviewées le connaissaient professionnellement. Toutefois, comme les autres participants à la recherche, ces personnes ont librement choisi de participer à l'étude et leur anonymat a été maintenu.

Également, il est possible de penser qu'aucune relation de pouvoir n'existait entre l'apprenti-chercheur et les participants à l'étude du Québec étant donné son statut estudiantin. Toutefois, étant donné son identité (homme, blanc, éduqué, classe moyenne, canadien), il serait inapproprié de penser qu'aucune relation de pouvoir n'existait entre l'apprenti-chercheur et les participants de l'Afrique.

---

31 ENAP (2009). Éthique en recherche. [http://www.enap.ca/enap/355/Projets_des_etudiants.enap] Page consultée en décembre 2009.

3.7. L'échéancier de la recherche

La recherche a été réalisée en trois temps. D'abord, la préparation du terrain de recherche de septembre 2009 à janvier 2010. Ensuite, la collecte de données de décembre 2009 à mars 2010. Enfin, l'analyse des données et la rédaction du mémoire entre mars et octobre 2010.

La méthodologie de recherche développée lors de la préparation du terrain de recherche a été partiellement modifiée. Par exemple, au départ l'administration d'un questionnaire auprès des participants du Québec et de l'Afrique avait été envisagée afin de permettre une triangulation à partir des sources de données. Ainsi, le questionnaire se voulait complémentaire aux entrevues semi-dirigées. Toutefois, l'addition de ces deux méthodes de collecte de données, soit l'entrevue et le questionnaire, signifiait aussi que les participants devraient consacrer au minimum deux heures pour participer à la recherche. Nous trouvions improbables que les participants désirent consacrer au moins deux heures à notre recherche et c'est pourquoi les outils de collecte de données ont été revus et seulement les entrevues ont été réalisées.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche en fonction du cadre conceptuel élaboré dans l'un des chapitres précédents. Successivement, nous présentons les éléments mentionnés par les répondants afin d'y dégager les tendances organisationnelles. Nous illustrons nos résultats à l'aide de nombreuses citations afin de présenter honnêtement nos données. Pour ce faire, nous utilisons les prénoms fictifs des personnes interviewées en rappelant leur organisation d'appartenance afin de permettre aux lecteurs de mieux suivre notre démarche analytique. En fonction de notre cadre conceptuel, ce chapitre est divisé en trois sections : 1) les préalables à une relation de partenariat; 2) l'identité organisationnelle et 3) la mutualité.

4.1. Les préalables à une relation de partenariat

Le cadre conceptuel adopté définit les préalables à une relation de partenariat comme étant les conditions favorisant son développement. Ainsi, nous avions identifié la confiance, la clarté dans les buts de la relation et la compatibilité des organisations comme étant quelques uns des éléments centraux.

4.1.1. La confiance

Les personnes interviewées partagent des préalables et des conditions favorables à un partenariat Nord-Sud similaires. Elles nomment la transparence, la confiance, la communication, la même vision et des buts communs comme étant des éléments important.

Camille indique qu'un partenariat de qualité nécessite « la transparence, la confiance, l'écoute, la communication [et] une bonne planification ». Victor complète en ajoutant que le partenariat c'est « une entente qui permet aux gens d'avoir la même vision et de s'engager à mettre en œuvre des actions [...] communes ». Francis spécifie que le partenariat est « une complémentarité » entre les organisations. Il ajoute : « nous aidons XN à travers l'organisation pratique de ces stages de jeunes. [...] Nous sommes le relais terrain. Avec notre expérience nous essayons de mener à bien le projet ». Comme Camille, Francis accorde une place privilégiée à la

confiance. Il ajoute cependant une nuance importante : « je pense que la limite [est] que le XN ne peut pas effectivement se déporter pour venir faire le travail à notre place. Donc la base de la confiance fait que nous faisons le travail à leur place ». À la lumière des explications de Francis la confiance représente l'un des piliers de la relation de partenariat parce que dans le cadre d'un programme de stages internationaux les organisations au Québec ne peuvent pas faire le travail à la place des organisations en Afrique.

Par ailleurs, les propos partagés par les répondants du partenariat X rejoignent et complètent ceux du partenariat Y. Tahirou considère que « logiquement le partenariat est basé sur un partage ». Pour lui, les organismes doivent partager leur savoir-faire et leur savoir-être afin que chacune des parties impliquées puisse « servir ou desservir une population qui en a besoin ». Bréhima a une compréhension similaire. Pour lui, le « partenariat c'est un échange d'expériences, échange d'expériences professionnelles » où chacun doit « tirer le maximum de profits » de la relation.

En somme, les répondants considèrent que la confiance entre les partenaires est l'un des critères importants pour une relation de partenariat Nord-Sud. Les parties prenantes doivent dédier une confiance à l'organisation partenaire parce qu'elle permet aux organisations de partager les tâches à réaliser tout en ayant l'assurance qu'elles seront complétées. La prochaine section présente l'un des autres préalables à une relation de partenariat Nord-Sud, soit la nécessité d'avoir des buts en commun.

4.1.2. Les buts communs

La finalité et le but ultime de la relation de partenariat sont présentés de manière différente par les organisations québécoises et africaines. Toutefois, en surface les réponses n'apparaissent pas être contradictoires.

Premièrement, Camille considère que la finalité du partenariat avec l'organisation africaine est « de véritablement contribuer un peu [au] développement local ». Sandra ajoute que

> la finalité ça serait [...] de faire un échange qui est favorable aux deux parties. Puis, [...] que les organismes partenaires en viennent à être structurés et autonomes et à [ne] plus avoir besoin de nous autres.

Thomas mentionne :

> Nous, la finalité de la relation avec XN c'est que nous sommes une association et nous avons des idées, mais nous n'avons pas suffisamment de capacité financière [...] pour la réalisation de nos objectifs.

D'une part, les répondantes de l'organisation québécoise espèrent que leurs efforts influencent positivement la capacité organisationnelle du partenaire africain. D'autre part, les propos qu'elles tiennent réaffirment l'expertise de leur organisation par rapport au développement durable. De leur côté, les informateurs africains considèrent la finalité comme étant une relation gagnante-gagnante. L'organisation québécoise vient supporter financièrement les activités de l'organisation africaine, tandis que l'organisation africaine facilite la matérialisation du « volet de coopération internationale [et de] solidarité internationale » (Francis, Gestionnaire, XS) de l'organisation québécoise.

Deuxièmement, pour les acteurs des organisations YN, la finalité est l'autonomie de l'organisation africaine. C'est donc dire que le renforcement des capacités de l'organisation africaine représente le but ultime de la relation. Par exemple, Violette décrit la finalité comme suit : « c'est qu'un jour ils [l'organisation africaine] nous regardent, puis ils nous disent : « bien on n'a pas besoin de vous autres ». [...] C'est ça notre finalité. » Sylvie, quant à elle, partage des éléments différents. Pour elle, la finalité du partenariat « c'est la compréhension de l'Autre, la compréhension de soi, l'échange de compétences ». Enfin, pour Tahirou le but ultime « c'est de créer des relations entre le Nord et le Sud » et pour Bréhima « c'est de [pérennisé] ces acquis ». Les réponses fournies par les répondants africains sont moins détaillées que celles fournies par les informatrices québécoises. Certes, les réponses sont complémentaires parce que la finalité s'exprime par le renforcement des capacités des organisations africaines et où les acquis et les apprentissages sont capitalisés.

Troisièmement, dans le cadre de la relation Z, pour Laurence la finalité « c'est d'améliorer la qualité de vie des gens », tandis que pour Lisa :

> La finalité c'est, [silence] je me répète mais [...] c'est des partenariats gagnants-gagnants. [...] C'est ça l'objectif, de s'allier, d'aller chercher les forces de l'un, l'autre, pour faire une belle job. [...] C'est d'allier nos forces dans le fond [...] pour atteindre un objectif commun.

De son côté, Mamadou mentionne que la finalité « c'est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations ». Similairement Modibo indique que « le but ultime de notre partenariat c'est vraiment de réussir [...] à réduire le nombre [...] de pauvres dans les zones d'intervention ». Donc, pour cette relation de partenariat, les informateurs africains conçoivent la finalité de la même manière tandis que les répondantes québécoises partagent des réponses différentes. Notons toutefois que l'une des informatrices québécoises abonde dans le même sens que ses homologues africains.

Sommairement, les informations partagées par les répondants de la relation Z renvoient à la mission organisationnelle complémentaire et aux projets de développement les unissant.

À la lumière des informations présentées, la finalité de la relation est présentée de manière différente, mais non contradictoire, par les organisations africaines et les organisations québécoises. Pour les organisations québécoises, la finalité de la relation de partenariat s'articule autour des thèmes d'autonomie, de renforcement des capacités, de relations gagnantes-gagnantes et de l'amélioration des conditions de vie des populations africaines. Les organisations africaines présentent les mêmes éléments que leurs homologues, mais elles ajoutent que la finalité est aussi de développer une relation Nord-Sud et de les supporter humainement et financièrement. En somme, la finalité de la relation de partenariat, telle que présentée par nos informateurs, illustre la valeur ajoutée d'une relation de partenariat Nord-Sud.

4.1.3. L'historique du partenariat et la compatibilité des organisations

La majorité des relations de partenariat observées est initiée par l'organisation québécoise. L'un des plus grands défis exprimés par les personnes interviewées, tant au Québec qu'en Afrique, est la recherche constante de ressources financières. Par exemple, cette réalité pousse les organisations québécoises à établir des relations de partenariat avec des organisations africaines. Remarquons que la majorité des missions des organisations québécoises s'articulent autour de la réduction de la pauvreté, l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables et la sensibilisation des populations du Québec à la solidarité internationale. Par ailleurs, les organisations africaines mentionnent qu'une relation de partenariat Nord-Sud leur permet de mettre en place des projets de développement en faveur des populations locales. En conséquence, tant les organisations québécoises que les organisations africaines devront établir des relations de partenariat.

Premièrement, les trois relations de partenariat observées sont une initiative de l'organisation québécoise. Les propos tenus par Camille illustrent bien la réalité des organisations québécoises quant à la nécessité de « trouver » des partenaires au Sud pour implanter de nouveaux projets. Camille mentionne : « le [nom du programme] se terminait [et] nous on était à la recherche [...] de nouveaux partenaires pour de nouveaux projets. Puis c'est là qu'on a [silence] ». Le silence de Camille laisse présager une pratique réflective quant aux propos qu'elle vient d'émettre. En ce sens, Camille réalise qu'elle vient d'indiquer que son organisation initie la relation de partenariat. Dès lors sur un ton différent elle enchaine :

> Je pense que c'est eux-mêmes [l'organisation africaine] qui nous avaient déjà soumis une proposition. Il faudrait que je fouille dans nos papiers. Mais je pense que c'est eux autres qui avaient monté une programmation qui [nous] avait soumise.

Les propos de Camille permettent donc de clarifier que la relation est souvent initiée par l'organisation québécoise. Elle confirme aussi que l'organisation africaine peut influencer la nature du futur programme. Dans l'entrevue Camille spécifie qu'un

projet d'appui institutionnel a été implanté avec l'organisation africaine avant les projets QSF. Pour la répondante du Québec, il fallait d'abord consolider les acquis institutionnels de l'organisation africaine avant d'implanter un programme de stage internationaux pour les jeunes.

Pour sa part, Thomas indique que « sur la base de ce projet [d'appui institutionnel] [...] on a monté des plans d'actions pour [la] recherche du financement et puisque le projet s'est bien déroulé, XN a accepté de continuer le travail avec nous ». Il confirme donc que l'organisation québécoise décide, dans une certaine mesure, de la continuité de la relation.

Deuxièmement, les explications fournies par Dominique ressemblent à ceux de Camille quant à l'historique de la relation et de l'implantation du programme QSF.

> Quand je suis rentré [en poste], il y a des chargés de programme [du Québec] [...] qui m'ont posé des questions parce que je connaissais le programme QSF. [...] Ils m'ont demandé de présenter le programme. Et ils ont décidé de faire une proposition de projet pour un an avec YS.

Les propos de Dominique illustrent clairement que l'initiative, quant à l'implantation du programme QSF, émergeait de son organisation. Ainsi, l'organisation québécoise décide du commencement de la relation et l'organisation africaine quant à elle doit démontrer sa bonne volonté et son dévouement pour le développement international afin de maintenir sa relation avec l'organisation québécoise.

Par ailleurs, notons que selon les données recueillies l'organisation québécoise décide du début et de la fin de la relation interorganisationnelle. Par exemple, les données indiquent que l'organisation YN contrôle la durée d'un projet.

> C'est sur que cette année, bon c'est la dernière année, peu importe. Nous on [ne] veut pas retourner à YS parce qu'on veut appuyer d'autres partenaires et de toute façon on trouve qu'on [...] a fait le tour avec eux. (Dominique, Directrice, YN)

Les propos de Dominique confirment, dans une certaine mesure, l'unilatéralité dans la décision de poursuivre la relation de partenariat. Plus tard, elle ajoute que les partenaires africains aimeraient poursuivre l'implantation du programme, mais que son organisation préfère renforcer les capacités d'une autre organisation africaine.

L'historique de la troisième relation observée est similaire aux deux autres. Comme dans la deuxième relation (Y), le programme QSF est le projet unissant les organisations de la relation Z. Laurence mentionne : Au début ça commencé [...] par les projets QSF et les programmes de groupes ». Aussi, comme dans les autres relations observées, la relation de partenariat est initiée par l'organisation québécoise. À ce sujet, Mamadou ajoute : « ZN une fois au [nom du pays] [...] a cherché eux-mêmes à avoir un deuxième partenaire ».

En définitive, l'historique de la relation est similaire pour l'ensemble des cas instrumentaux sélectionnés. Selon tous les répondants, les relations ont débutées à l'initiative de l'organisation québécoise. De plus, le programme QSF est l'un des premiers projets implantés en partenariat par les organisations participantes à notre recherche.

***

Les données présentées démontrent que plusieurs préalables à une relation de partenariat Nord-Sud sont présents dans les cas observés. Les données suggèrent que les organisations font généralement confiance à leurs partenaires. Par ailleurs, les buts de la relation sont souvent clairement identifiés par les organisations. Enfin, les partenaires présentent des caractéristiques organisationnelles similaires facilitant sans aucun doute les relations Nord-Sud. La prochaine section présente nos résultats relatifs à l'identité organisationnelle.

4.2. L'identité organisationnelle

Préalablement, nous avons défini l'identité organisationnelle comme étant l'ensemble des caractéristiques permettant d'établir le caractère unique d'une organisation, et par

conséquent, déterminer l'avantage comparatif d'une organisation. Les caractéristiques organisationnelles (mission, vision, valeurs, forces, faiblesses) et les ressources organisationnelles (ressources tangibles, intangibles spécialisées, intangibles non spécialisées) sont quelques uns des critères permettant de définir l'identité organisationnelle. Selon notre cadre conceptuel, il est possible de dégager l'avantage comparatif des organisations en présentant, d'une part, les motivations à établir une relation de partenariat Nord-Sud, d'autre part, les facteurs pouvant mener à la rupture de la relation, et enfin, la finalité du partenariat et son but ultime.

4.2.1. Les motivations des organisations de l'Afrique

Les répondants des organisations africaines et québécoises présentent des motivations d'implantation différentes. Les réponses partagées ne sont pas similaires d'une organisation à l'autre ou encore d'un individu à un autre au sein d'une même organisation.

D'abord, dans le cadre de la relation de partenariat X, selon les répondantes québécoises, l'organisation partenaire implante des projets QSF pour des avantages financiers, pour consolider leur notoriété à titre d'organisation nationale, pour les rencontres et les échanges culturels ainsi que pour les projets de développement. Par exemple, Rachel mentionne que l'organisation africaine « y voyait un avantage » monétaire et comme « leur association [...] était quand même assez jeune [et] recevoir des étrangers [ça renforce] la notoriété ». Pour sa part, Sandra considère que l'argent est la motivation principale de l'organisation africaine. Elle indique :

> Question : Qu'est-ce qui peut les motiver à le faire [les projets QSF]?
> Réponse : L'argent.
> Q : L'argent, est-ce que tu peux [silence].
> R : Première des choses.
> Q : Est-ce que tu peux extrapoler?
> R : Bien on leur donne beaucoup d'argent pour réaliser leur mission. [...] C'est comme n'importe quel organisme là : [...] tu veux faire ta mission, tu as besoin d'argent pour la faire et [...] il y a un organisme qui t'en propose! Bien, tu dis oui!

Pour leur part, les raisons fournies par les informateurs africains ressemblent à celles proposées par les répondantes québécoises. Toutefois, les participants africains mettent beaucoup d'emphase sur des raisons comme l' « interculturalité », l'expertise partagée, la formation reçue, la sensibilisation et la conscientisation des villageois aux enjeux de développement pour expliquer leur motivation organisationnelle quant à l'implantation des projets QSF. La motivation financière est invoquée par l'entremise du fonds d'appui à la communauté, soit des ressources financières permettant de supporter le projet pour lequel les jeunes réalisent un stage à l'étranger. En ce sens, l'un des acteurs indique que les jeunes du Québec deviennent les témoins des dépenses relatives aux projets. Ainsi, ils agissent involontairement comme des agents de contrôle et de reddition de comptes. À ce sujet, Victor mentionne : « selon moi, je pense que ça [...] prend des témoins oculaires [...] pour voir sur le terrain qu'est-ce qui se passe avec l'argent du Canada ».

Toutefois, Thomas, contrairement à l'accompagnatrice, considère l'échange culturel comme étant au cœur des motivations de son organisation. Il dit : « le fait de recevoir des jeunes [...] permet d'échanger avec des jeunes d'ici des problématiques du monde ». Cependant, il ajoute immédiatement la motivation financière en disant: « la présence aussi des jeunes permet à notre association de pouvoir mettre en place certaines actions avec le FAC [fonds d'appui à la communauté] que les jeunes apportent pour [la réalisation des] activités ». Ainsi, à la lumière des propos de Thomas et de Victor, la réalisation de stages pour les jeunes au sein de son organisation permet de mobiliser certaines ressources humaines et financières difficiles à accéder autrement.

Par ailleurs, en acceptant d'accueillir des stagiaires du Québec, certaines organisations africaines espèrent pouvoir bénéficier du volet réciprocité du programme QSF. Le volet réciprocité permet à l'un des jeunes des organisations africaines partenaires de réaliser un séjour d'environ deux mois au Québec. En effet, Thomas estime que suite à un accueil exemplaire, l'organisation québécoise proposera d'implanter le volet réciprocité pour l'un de ses collègues. Pareillement,

Francis l'illustre clairement: « il y a aussi l'aspect que le programme QSF permet aussi à des jeunes du [nom du pays africain] de découvrir le monde ». Le volet réciprocité apparaît dès lors comme l'une des motivations de cette organisation africaine.

Ensuite, dans le cadre de la relation de partenariat Y, les raisons invoquées par chacun des partenaires complètent et confirment les énoncés présentés précédemment. Les répondantes québécoises considèrent que l'organisation africaine implante des projets QSF pour renforcer ses capacités, pour un échange de compétences ainsi que pour l'apport financier pour les projets de développement. Cependant, les informateurs africains reprennent certaines motivations mais en y omettant cette fois-ci les ressources financières. Ils présentent l'échange d'expériences et le partage d'expertises sur les thématiques du projet comme étant l'une de leurs motivations. Un informateur africain ajoute que la couleur de la peau des stagiaires permet aussi de relancer (« *booster* ») les populations locales. À ce sujet, Tahirou indique : « mais en nous voyant avec des stagiaires qui sont soit des blanches ou quand même venant du Nord [pour les populations locales] c'est un plus ».

Enfin, l'idée de relancer les populations locales est une motivation aussi partagée par les répondants de la relation Z. Contrairement au partenariat Y, où seulement le partenaire africain mentionne cette motivation, cette fois-ci tant l'organisation africaine (ZS) que l'organisation québécoise (ZN) considère que la couleur de la peau des stagiaires peut relancer le développement des populations locales. Lisa et Mamadou abondent dans ce sens :

> Je pense que les QSF ça donne un petit « boost ». Un petit « boost » d'énergie, un petit « boost » de motivations aussi. [...] ce qui est peut-être positif c'est justement la venue d'étranger qui, bon, qui redonne un souffle. (Lisa, Accompagnatrice, ZN)

> Il faut que nous puissions recevoir des jeunes qui puissent être auprès des communautés et travailler avec les communautés. [...] L'impact vient

> beaucoup plus vite que lorsque tu envoies de l'argent de l'extérieur. (Mamadou, Directeur, ZS)

Les autres motivations des organisations africaines invoquées par les répondantes du Québec sont les échanges Nord-Sud (ou interculturels), les ressources financières ainsi que la temporalité des projets de développement, c'est-à-dire la possibilité de constater le début et la fin d'un projet de développement.

Pour leur part, les répondants africains partagent aussi quelques unes des motivations partagées par les répondantes québécoises. Par exemple, la possibilité de relancer le développement des populations locales (« booster »), le volet réciprocité permettant à des jeunes de l'Afrique de vivre un stage au Québec, le fonds d'appui à la communauté, le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles et l'échange interculturel. Mamadou présente les motivations de son organisation simplement :

> L'autre motivation c'est le volet réciprocité. [...] On doit vraiment ce renforcement de capacités au projet QSF qui nous permet vraiment d'aller au Canada, renforcer nos capacités afin d'appuyer nos organisations.

Pour conclure, il existe certaines similitudes dans les motivations des répondants de l'Afrique et du Québec. Par exemple, l'ensemble des répondantes du Québec considère que les organisations africaines sont motivées à implanter les projets QSF pour les ressources financières, l'échange interculturel entre jeunes du Québec et de l'Afrique. Aussi, deux éléments nous apparaissent importants : l'idée que les projets QSF solidifient la notoriété des partenaires africains et l'idée que les projets QSF servent à relancer les populations locales. Sur la relance des populations locales, les propos des répondantes du Québec sont similaires aux propos tenus par les répondants de deux des trois organisations africaines. Pareillement, certains répondants africains mentionnent que les projets QSF servent à conscientiser les jeunes et les populations locales face aux enjeux de développement local. La prochaine section présente les motivations d'implantation des organisations québécoises selon les répondants de l'Afrique et du Québec.

4.2.2. Les motivations des organisations du Québec

Les répondants de l'Afrique et du Québec partagent plusieurs éléments relatifs aux motivations des organisations québécoises à implanter un programme de stages internationaux pour les jeunes.

Premièrement, à quelques exceptions près, les répondantes du Québec ont décrit des motivations semblables. De manière générale, les organisations québécoises veulent assurer une relève professionnelle pour la coopération internationale (XN), offrir une expérience à l'international pour les jeunes du Québec (XN, YN et ZN), sensibiliser et éduquer la population québécoise aux enjeux de développement internationale (YN et ZN) et assurer des échanges interculturels (YN et ZN). Pour certaines organisations, ces stages internationaux permettent d'assurer un bassin de futurs supporteurs (XN) pour leur propre organisation. Camille l'explique ainsi : « ta relève est où? Bien nous autres, la relève est beaucoup dans QSF, beaucoup. [...] C'est du dynamisme incarné au sein d'une organisation ».

Pour l'une des répondantes d'une autre organisation, les projets QSF sont motivants car ils visent à renforcer les capacités des organisations du Sud.

> Il faut qu'ils voient que sur le terrain, dans les pays du Sud, les gens se mobilisent puis ils travaillent à leur développement. [...] On veut qu'ils aillent donner, qu'ils aillent contribuer, qu'ils aillent renforcer les capacités. Parce que ça les gens du Sud en ont besoin, comme les gens du Nord en ont besoin, tout le monde a besoin de renforcer ses capacités. (Dominique, Directrice, YN)

Enfin, pour les répondantes de la dernière organisation québécoise, les programmes de stages internationaux pour les jeunes occupent une place de choix dans leur programmation. Laurence mentionne :

> Il y a toujours eu un élément important de ce programme là qui est [...] d'amener les jeunes à vivre une expérience. Parce qu'on croit beaucoup que quand les gens reviennent, inévitablement il y a un changement qui s'est fait.

Deuxièmement, pour ce qui a trait aux motivations des organisations québécoises selon les répondants africains les réponses sont diversifiées. Par exemple, les motivations mentionnées sont les suivantes : vivre d'autres réalités et des expériences à l'étranger (XS, YS), échanger des expériences (YS) et côtoyer d'autres problématiques que celles expérimentées au Québec (XS). Cependant, dans le cadre du partenariat Z, les motivations présentées par les répondants sont différentes de celles mentionnées par les autres répondants africains. Pour deux des trois individus interviewés, soit le gestionnaire et l'accompagnateur de ZS, l'organisation québécoise (XN), par l'entremise du programme QSF, obtient des ressources financières faciles d'accès. Diallo et Modibo mentionnent que :

> Les motivations, [...] ça fait partie des opportunités de financement. Une organisation pour vivre aussi a besoin des financements (Diallo, Gestionnaire, ZS)

> Je pense que la motivation première, c'est-à-dire de ZN, c'est vraiment d'assurer le financement, d'assurer également, de maintenir [...] sa vision du développement. [...] Sans moyens financiers, ZN ne pourrait vraiment pas continuer. [...] D'ailleurs ZN a trouvé le moyen le plus sur, c'est l'envoi de volontaire. (Modibo, Accompagnateur, ZS)

La réponse de Modibo a l'avantage de présenter un argument cohérent quant aux raisons pour lesquels, à ces yeux, l'organisation québécoise implante à chaque année un programme de stages internationaux pour les jeunes.

En somme, il est à noter que les réponses des participants indiquent que les organisations québécoises sont motivées à implanter des projets QSF afin de renforcer les compétences pour le travail à l'international des jeunes du Québec, mais aussi pour maintenir l'accès constant à des ressources financières pour des projets de développement. Notons aussi que les motivations présentées par les répondants de l'Afrique sont différentes de celles présentées par les répondantes du Québec. Cette différence est aussi constatée lorsque les répondantes présentent les motivations des organisations africaines à implanter un programme de stage international pour les jeunes. Clarifions simplement que les réponses sont différentes au sein d'une même

relation de partenariat nous portant à croire que les intentions de chacune des organisations ne sont pas nécessairement connues ou du moins partagées au partenaire. La prochaine section présente les facteurs pouvant mener à la rupture d'un partenariat Nord-Sud. Ces facteurs permettent d'établir, en partie, l'identité des organisations.

4.2.3. Les facteurs pouvant mener à la rupture d'un partenariat

Selon les répondants du Québec et de l'Afrique, plusieurs facteurs peuvent mener à la rupture de la relation de partenariat. Cependant, aucune organisation au moment des entrevues n'avait expérimenté une rupture du partenariat.

Premièrement, selon les répondants, la relation de partenariat Nord-Sud vise principalement le renforcement des capacités de l'organisation africaine ou encore des communautés locales. Tel qu'indiqué par Camille, l'organisation québécoise souhaite que la relation de partenariat soit quelque chose de plus grand que l'échange de ressources.

> Le partenariat c'est pas une affaire de sous, c'est une affaire de relations [...] parce que même si il y a plus de partenariat financier avec ces organisations là, ce qu'on souhaite nous autres c'est qu'on garde toujours des liens.

Camille reconnaît toutefois qu'il est possible que l'organisation africaine rompe le partenariat si jamais elle n'était plus en mesure d'y trouver son compte. C'est pourquoi, selon elle, la relation de partenariat peut se poursuivre autrement en l'absence d'un projet spécifique. Pour illustrer ses propos, elle citera l'exemple d'une relation de partenariat que son organisation maintient, malgré l'absence de projets permettant de mobiliser des ressources, avec une organisation dans un autre pays du Sud. Pour sa part, la gestionnaire apporte des éléments complémentaires aux propos de sa directrice. Par exemple, Rachel dit :

> on vient de mettre fin à notre relation parce que ça faisait treize groupes qu'ils recevaient. Puis, on a d'autres partenaires avec qui, sachant les retombées positives des stages QSF, on veut en faire profiter d'autres partenaires. Mais

> le nombre de stage est limité. Puis, après un certain temps aussi, [...] les gens s'habituent, puis il y a moins d'impacts.

Contrairement à sa directrice, Rachel considère que la relation de partenariat avec l'organisation africaine est terminée étant donné que son organisation n'implante plus de projets QSF avec eux. De ces énoncés, deux éléments sont importants. D'un côté, la gestionnaire mentionne que la relation est terminée illustrant son pouvoir décisionnel unidirectionnel à mettre fin à la relation interorganisationnelle. D'un autre côté, l'organisation québécoise met fin à la relation parce que selon eux le renforcement des capacités est complété et l'influence des stagiaires sur les populations locales est moins grande.

En contrepartie, les propos tenus par les membres de l'organisation africaine (XS) partenaire délimitent le partenariat à une relation financière. Cette simplification signifie que l'aspect financier est l'un des facteurs pouvant mener à la rupture du partenariat. Ainsi, à défaut d'avoir un projet concret mobilisant des ressources financières, la relation de partenariat est rompue. Par exemple, Thomas décrit : « c'est quand les intérêts ne sont plus les mêmes. C'est quand la gestion n'est pas bien faite ou quand il n'y a pas de financement ». Deux de ses collègues abondent dans le même sens :

> Si XN n'a plus la capacité d'accompagner [...] notre organisation à [...] trouver des financements pour exécuter nos projets, je pense que ça peut être un handicap assez sérieux. (Francis, Gestionnaire, XS)

> Ils mettront fin parce que le résultat est atteint. Et entre toi et moi là, on va, le bon sens voudrait [...] qu'on ne crache pas sur la main qui te donne à manger. (Victor, Accompagnateur, XS)

D'une part, les ressources sont ramenées au premier plan par Francis. Victor quant à lui clarifie que l'organisation africaine n'a que très peu de chance de refuser l'opportunité d'implanter un projet en partenariat avec une organisation québécoise étant donné que cela permet de mobiliser des ressources importantes. D'autre part, l'organisation africaine rappelle que la relation peut être rompue par l'organisation

québécoise si les résultats ne sont pas atteints. À ce sujet, notons que les organisations africaines et québécoises ne partagent pas le même point de vue sur les facteurs pouvant mener à la rupture de leur partenariat. Par exemple, Camille espère que le partenariat ne soit pas qu'une affaire de ressources financières, mais Victor confirme que son organisation ne « crachera pas dans la main qui [lui] donne à manger ». Leurs propos confirment la centralité des ressources, principalement financières, dans les relations de partenariat.

Deuxièmement, les répondants de la relation Y partagent une perception similaire des éléments pouvant mener à une rupture de partenariat. Par exemple, Violette mentionne

> bien, quand les besoins vont être comblés. Puis je pense que ça s'en vient là. [...] Mais pour l'Afrique, c'est sur que c'est pas le partenaire [africain] qui va aller dire : « ok non c'est beau c'est fini »

Pour sa part Sylvie ajoute que

> [l'organisation africaine a] appris, on a appris, on va laisser la chance à un autre organisme, puis une autre communauté.

Leurs propos illustrent que le renforcement des capacités de l'organisation africaine est au cœur des préoccupations de l'organisation québécoise. Aussi, Violette, tout comme Bréhima, reconnaît qu'il y a peu de chances que l'organisation africaine initie la rupture. Cela confirme que l'organisation québécoise contrôle, en partie, la durée du partenariat.

En contrepartie, les informateurs africains de l'organisation partenaire (YS) élaborent beaucoup moins sur les raisons potentielles pouvant mettre fin à la relation de partenariat. Ils donnent les raisons suivantes :

> Ce qui peut mettre fin à la relation, moi je pense, ça c'est la violation des règles [...] entre les deux structures. (Tahirou, Gestionnaire, YS)

> Quand une des structures faillit [...] aux clauses du contrat. (Bréhima, Accompagnateur, YS)

Leurs propos illuminent ceux des informatrices du Québec et rappellent que rarement l'organisation africaine initiera la rupture. Dès lors, l'organisation africaine veille à répondre aux exigences émises dans le protocole d'entente.

Pareillement, les répondants de la relation Y considèrent que le manque de ressources est présenté comme un facteur pouvant rompre le partenariat. Ainsi, Violette ne croit pas que l'organisation africaine mettra fin elle-même à la relation étant donné que le partenariat lui permet d'accéder à des ressources. Ces propos confirment que la rupture sera initiée par l'organisation québécoise plutôt que celle africaine.

Troisièmement, les réponses des répondants du partenariat Z sont particulièrement intéressantes parce qu'elles proposent des éléments de compréhension complémentaires à ceux présentés par les autres informateurs. En ce sens, Lisa croit que la rupture d'un partenariat sera la résultante d'une analyse rationnelle des points positifs et négatifs du projet les unissant. Les propos de Lisa permettent d'illustrer cette constatation :

> Par exemple, pour le partenaire du Sud, si la venue des volontaires [...] devient plus une tâche ardue que quelque chose de positif pour un village ou une population, bien là [...] peut-être que ça cesserait.

Pour sa part, Mamadou indique qu'il y aura une rupture du partenariat si les valeurs, la mission et la vision ne coïncident plus avec ceux de l'organisation québécoise. Pour lui, tant que ces éléments sont similaires entre les deux organisations, il n'y a aucune raison de mettre fin à la relation. Diallo, quant à lui, mentionne que l'élément déclencheur pouvant mener à la rupture de la relation est l'insatisfaction des stagiaires quant à leur expérience au sein de son organisation. Il mentionne :

> je pense si les stagiaires sont comme déçues [...] je pense que [...] ça peut freiner un peu [...] les relations entre les deux partenaires. [...] La fin ne peut venir que [...] des stagiaires.

Les propos de Diallo rappellent que l'expérience de stage des jeunes est l'élément réunissant les deux organisations. Comme ses autres compatriotes africains Modibo

ajoute que « si les [stagiaires] QSF au retour n'apportent pas vraiment les bonnes images de ZS, ça pourrait réellement mettre fin » au partenariat Nord-Sud. Il rappelle que la qualité de l'expérience des stagiaires, selon les répondants, est l'une des préoccupations de l'organisation africaine.

En somme, les facteurs pouvant mener à la rupture du partenariat sont diversifiés et complémentaires. D'un côté, certaines organisations québécoises ne conçoivent pas les relations de partenariat Nord-Sud comme une transaction financière, mais plutôt comme une relation humaine, d'échange et de solidarité. Pareillement, plusieurs informatrices du Québec considèrent que la rupture d'une relation de partenariat est le fruit d'une analyse rationnelle des points positifs et des points négatifs. Par ailleurs, ces mêmes répondantes mentionnent que la relation prendra fin lorsque les capacités seront renforcées et que les projets n'apporteront plus de valeurs ajoutées au partenariat.

D'un autre côté, les organisations africaines considèrent que la relation de partenariat sera rompue lorsque le projet les unissant sera terminé. À défaut d'un projet pouvant mobiliser les ressources humaines, financières et matérielles, il n'y aura pas de relations de partenariat. Certes, rares sont les moments où la relation est rompue à l'initiative de l'organisation africaine. Par ailleurs, afin de maintenir une relation de partenariat avec les organisations québécoises, pour les répondants de l'Afrique, il est primordial que l'expérience des jeunes stagiaires soit réussie.

***

Cette section permet d'identifier certains facteurs pouvant définir l'identité et la complémentarité organisationnelles. À la lumière des résultats présentés, l'identité organisationnelle, selon notre cadre conceptuel, est élevée. Les caractéristiques organisationnelles, telles que la mission, la vision, les valeurs organisationnelles, les principales forces et faiblesses organisationnelles et l'historique des organisations, permettent d'illustrer la complémentarité des organisations. Pareillement, les ressources mobilisées (tangibles et intangibles) illustrent l'avantage comparatif des

organisations au sein de la relation de partenariat. La prochaine section présente nos résultats relatifs à la mutualité des organisations non gouvernementales.

4.3. La mutualité

Troisièmement, nous avons défini la mutualité comme étant la manière dont les actions, en lien avec la raison d'être du partenariat, sont posées et les règles d'interaction sont établies. L'égalité dans la prise de décisions, l'imputabilité réciproque, la transparence organisationnelle, le respect et le partage des bénéfices sont les éléments auxquels nous portons une attention particulière afin d'établir la mutualité des organisations.

4.3.1. Le contexte d'implantation du programme Québec sans frontières

4.3.1.1. L'égalité dans la prise de décisions

Les mandats ne sont pas déterminés de la même manière pour toutes les relations de partenariat observées, et ce, même si les organisations offrent tous des stages dans le cadre du même programme public.

Premièrement, selon les répondantes du Québec, les organisations africaines sont au cœur de la démarche visant à déterminer un mandat de stage. Par exemple, Camille mentionne que

> c'est en général les gens de XS [...] qui nous disent, bien là ce serait intéressant que pour l'an prochain ou pour la prochaine gang d'aborder tel ou tel sujet.

Camille ajoute que « arrivé au moment du recrutement des stagiaires, on va tenir compte des tâches ou des mandats sur lesquels [...] les jeunes sont appelés à travailler ». Rachel indique clairement que les partenaires africains « décident de quels vont être le mandat de stagiaires, sur quel thème ils vont travailler ». Enfin, pour sa part, Sandra n'est pas en mesure de présenter avec certitude la manière dont le mandat est élaboré. Contrairement aux autres répondantes de son organisation, elle considère que son mandat de stage a été développé entre les deux partenaires du

Nord[32]. Elle ne fait aucune allusion au rôle de l'organisation africaine dans l'élaboration du mandat de stage.

Quant à eux, les répondants africains expliquent qu'ils sont invités à partager avec l'organisation québécoise les thématiques sur lesquelles ils souhaitent que les stagiaires travaillent. Thomas explique que son organisation soumet des thématiques à l'organisation québécoise et celle-ci est responsable de recruter les stagiaires adéquats. Il croit qu'il y a une analyse au Canada afin de s'assurer que les objectifs de stages correspondent à ceux exprimer par les stagiaires. Francis quant à lui mentionne que « pour les mandats des programmes QSF [il formule] une demande ici et avec les besoins de la communauté ». Il confirme donc le rôle de premier plan qu'il joue dans la détermination des mandats. Enfin, Victor présente certains éléments contredisant les explications fournies par ses collègues, tant au Québec qu'en Afrique. Il explique que :

> les stagiaires montent leur projet entre eux [au Québec] avant d'arriver sur le terrain et le réaliser, mais tout en laissant une place pour que le partenaire terrain puisse apporter lui aussi ses projets afin qu'il puisse travailler avec ce FAC [fonds d'appui à la communauté].

Il clarifie ses propos plus tard en ajoutant qu'« en général le partenaire [...] rédige un projet avec des thèmes [...] et il [le] présente au XN ». Finalement, Victor distingue les thèmes et les activités des projets à l'aide d'une métaphore. Il ajoute : « on a l'ossature du programme, sauf qu'il y a des branches dans tout ça ». À la lumière de ses propos, les organisations africaines semblent jouer un rôle très précis dans l'élaboration des mandats de stage.

Deuxièmement, dans le cadre de la relation de partenariat Y, les répondantes présentent des explications similaires aux réponses précédentes. Ajoutons seulement

---

[32] Étant donné qu'il s'agit d'un stage spécialisé, les règles du programme nécessitent que les organisations québécoises s'associent avec une autre organisation, celle-ci spécialisé dans les thèmes du mandat de stage, afin d'implanter les projets de stages. La deuxième organisation est habituellement la conseillère technique du projet.

que Dominique suggère clairement que les propositions de stage sont rédigées par les organisations africaines, mais qu'il est nécessaire d'arranger la proposition « à la Nord-américaine, puis avec les critères du MRI ». Selon elle, cette démarche est nécessaire car « parfois les partenaires ont de la difficulté à identifier leurs besoins ». Violette confirme les propos de la directrice lorsqu'elle mentionne que les mandats de stages sont déterminés strictement par les partenaires à partir d'une évaluation des besoins. Toutefois, au moment de rédiger la proposition de stage définissant les termes du mandat de stage, elle indique que certaines sections sont complétées par l'organisation africaine et que d'autres sections le sont par l'organisation québécoise. La responsabilité est déterminée en fonction du porteur de l'action. Par exemple, selon elle, les aspects relatifs au fonds de sensibilisation du public sont définis par l'organisation québécoise et ceux relatifs au fonds d'appui à la communauté le sont par l'organisation africaine.

En contrepartie, les répondants de l'Afrique confirment qu'ils doivent partager leurs besoins avec l'organisation québécoise chaque année. Selon Tahirou, c'est à partir de ces besoins que les mandats de stages sont déterminés. Il ne spécifie toutefois pas qui définira les termes du projet de stage (activités, rôles et responsabilités). Bréhima apporte quelques éléments intéressants dont l'absence de discussions sur le mandat de stage entre les stagiaires et l'organisation africaine avant leur arrivée. Il dit :

> les mandats [...] ne sont pas trop souvent définis aux stagiaires. [...] Il faudrait mettre les stagiaires en contact avec leur structure d'accueil et pouvoir discuter avec le personnel qui va les accueillir, de voir comment il faudrait définir les mandats par rapport aux stages.

Son commentaire conteste, d'une part, l'hypothèse selon laquelle les activités de stage sont élaborées par les organisations africaines, et d'autre part, rappelle l'importance, pour les répondants africains, de sélectionner des stagiaires compétents pour les mandats proposés.

Troisièmement, dans le cadre du partenariat Z, Laurence explique que « les partenaires du Sud participent beaucoup à la rédaction de projets ». Selon elle, c'est

l'organisation africaine qui explique à l'organisation québécoise les besoins pouvant être comblés par des projets QSF. Comme les accompagnateurs précédents, Lisa explique que « le mandat du stage ou le projet de stage [...] n'était pas très clair au départ ». Pourtant, la rhétorique des informatrices du Québec veut que les organisations africaines définissent les mandats de stage en fonction de leurs besoins.

Pour sa part, Mamadou, de part son expérience, considère que « l'idée du programme QSF vient du partenaire du Sud » et que « c'est nous qui suggérons l'idée du projet, du thème ». Ses propos confirment la position des répondantes du Québec et les commentaires partagés par d'autres informateurs. Diallo affirme à nouveau le rôle essentiel de l'organisation africaine dans le cadre de programmes de stages internationaux parce qu'elle connaît mieux « les réalités de [ses] communautés ». Pour lui, elles doivent jouer un rôle privilégié dans la définition des mandats de stage afin d'arrimer les activités aux réalités terrains.

À la lumière des informations récoltées, il semble que les directrices du Québec et les directeurs de l'Afrique s'entendent quant à la manière dont les mandats de stage sont généralement développés. Habituellement, les organisations africaines définissent leurs besoins et par la suite les mandats sont développés. Selon les informateurs rencontrés, les organisations africaines sont principalement responsables des premières ébauches de la proposition de projets permettant ainsi de définir la direction du stage. Par la suite, afin d'assurer le financement des idées de projets soumises, les organisations québécoises révisent les descriptions des projets. D'ordinaire, la coordination des soumissions de projets de stage est assurée par les gestionnaires du Québec. Toutefois, les données collectées auprès des accompagnateurs contestent certains éléments mentionnés par les autres répondants. Certes, il est important de reconnaître que les accompagnateurs ne semblent pas être impliqués dans l'élaboration du mandat, et ce même s'ils jouent un rôle clé dans l'implantation du projet.

4.3.1.2. Les rôles et les responsabilités des parties prenantes

Premièrement, les répondants questionnés dans le cadre de la relation X considèrent que les rôles et responsabilités sont divisés en fonction des acteurs et de leur position sociale. Plusieurs documents servent à cadrer les tâches et les responsabilités des uns et des autres lors de la mise en œuvre des projets QSF. Par exemple, Rachel indique que

> ce qui leurs appartenait à eux, c'était la préparation du terrain, puis la réalisation du stage, sur le terrain. Moi, c'est à la préparation ici du stage, de la conception avec eux, après ça de la formation des stagiaires, des accompagnatrices.

Ailleurs, Rachel décrit la division du travail en fonction du protocole d'entente unissant les deux organisations. Pour elle, ce protocole définit clairement les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs impliqués au moment de l'implantation du programme. Contrairement aux autres relations observées, Sandra décrit avec beaucoup d'ampleur les responsabilités financières qu'elle avait lors du séjour terrain. Selon les propos qu'elle tient, elle se considérait responsable de la reddition des comptes. Toutefois, elle admet se questionner sur le rôle qu'elle devait jouer. Elle dit :

> bien écoute, c'est bien compliqué c'est sur que ça mériterait réflexion, tu sais. Est-ce que c'est les accompagnateurs qui doivent gérer la reddition de comptes du partenaire? Je ne sais pas.

Pour Thomas les rôles joués sont les suivants :

> l'organisation matérielle sur le terrain, c'est la présélection des familles d'accueil, et c'est la supervision du projet, des activités qui seront ajustés en fonction des attentes des jeunes.

Nous ajouterons que plus tôt le directeur mentionnait qu'il était responsable de proposer des thématiques au moment de la proposition de stages. Francis apporte toutefois une nuance au niveau des protocoles d'entente lorsqu'il dit : « c'est le XN qui définit les termes du protocole de collaboration et nous nous entendons sur le

protocole de collaboration et nous signons ». Ces propos illustrent une division des tâches en fonction du protocole d'entente.

Deuxièmement, dans le cadre du partenariat Y, Dominique confirme que les rôles sont définis en fonction de la période du stage. C'est donc dire qu'il y a l'écriture du projet où les deux organisations sont impliquées, puis l'organisation québécoise s'occupe du recrutement et de la préparation des stagiaires pour le séjour à l'étranger. Ensuite, l'organisation africaine accueille les stagiaires et les encadre lors du séjour dans leur pays. Enfin, l'organisation québécoise coordonne la réintégration et le projet de sensibilisation du public des jeunes stagiaires.

Pour sa part, Tahirou mentionne que ce sont « des rôles qui ont été attribués [lors] d'une rencontre d'échange ». Selon lui, la rencontre d'échange permet de clarifier les rôles de chacun des acteurs impliqués, incluant les stagiaires, dans l'implantation du projet de stage. Cette rencontre a lieu, étant donné que la distance géographique est grande et les ressources financières sont limitées, au téléphone, par Skype ou une autre technologie équivalente. De son côté, Bréhima considère que les « rôles sont déterminés en fonction des concertations [...] pour mieux planifier, pour mieux élaborer la réussite de ces différents programmes ». Ainsi, dans le cadre de ce partenariat les rôles et les responsabilités sont présentés en fonction de la position géographique de l'organisation.

Troisièmement, dans le cadre du partenariat Z, Laurence dépeint son rôle ainsi :

> C'est sur que ZN a un certain rôle à jouer parce que le financement s'en vient à ZN, on a le financement par le bailleur de fonds. Puis, c'est à nous de gérer, de s'assurer que c'est bien utiliser. Mais ZN a toujours développé une relation, le plus possible, d'égal à égal, c'est-à-dire que les partenaires doivent aussi participer aux décisions [...]. C'est sur que c'est toujours un peu plus difficile, c'est toujours un petit peu biaisé dans le sens qu'il y a toujours une petite partie qui revient plus au Nord.

Contrairement aux autres personnes interviewées, elle reconnaît l'influence du bailleur de fonds sur la détermination des rôles et des responsabilités de chacune des

organisations impliquées dans l'implantation de projets QSF. Pour sa part, Lisa rappelle, tout comme Sylvie, qu'elle prend connaissance du rôle qu'elle est appelée à jouer, plutôt que le définir avec l'organisation africaine ou québécoise.

En contrepartie, Mamadou confirme les propos de Laurence lorsqu'il indique que « c'est ZN qui nous soumet le protocole, s'il y a des points sur lesquels vraiment on veut des observations, là on procède vraiment à une rencontre [...] pour trouver vraiment un terrain d'entente ». Diallo, pour sa part, déplore que « l'accompagnatrice du groupe est plus avec l'ONG Nord qu'avec l'ONG Sud ». Son commentaire rappelle que les rôles et responsabilités des acteurs impliqués peuvent être déterminés en fonction de l'organisation d'attache plutôt que l'organisation d'accueil. Malgré tout, Diallo trouve que cette manière de procéder est problématique parce que l'accompagnatrice est sur le terrain avec l'organisation africaine, mais elle contacte l'organisation québécoise afin de trouver des solutions aux problèmes vécus par les stagiaires. De son côté, Lisa indique que l'organisation africaine se fit énormément à elle « pour [...] assurer la mise en œuvre du projet, puis aussi [pour] s'occuper des volontaires » (Lisa, Accompagnatrice, ZN). Ainsi, à partir des réponses fournies par les participants, il ne semble pas que le rôle des accompagnatrices québécoises soit compris et mutuellement partagé.

Bref, les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans l'implantation du programme QSF sont déterminés, bien souvent, en fonction du moment où l'action doit être posée dans le cycle du projet et donc par défaut de l'emplacement géographique des acteurs. Notons aussi que selon les personnes interviewées le bailleur de fonds semble avoir une influence dans l'élaboration des mandats ainsi que sur la détermination des rôles et des responsabilités.

4.3.1.3. Les détenteurs d'autorité sur les changements dans le mandat de stage

Les répondants ont présenté quelques éléments lorsqu'il a été question des détenteurs de l'autorité sur les changements dans le mandat de stage. L'autorité des parties prenantes permet d'évaluer à la fois l'imputabilité réciproque des organisations et

l'égalité dans la prise de décisions. Les données indiquent que les détenteurs d'autorités sont majoritairement situés dans les organisations québécoises.

Premièrement, Camille ne pense pas que dans le cadre du programme QSF les mandats de stage ont été changés en cours de séjour. Cependant, elle admet que les mandats de stage, dans le cadre du programme QSF, sont généralement basés sur des thématiques larges pouvant englober plusieurs activités contrairement à d'autres programmes de stages internationaux. Pour sa part Rachel raconte que les changements sont possibles dans les activités de stages aussi longtemps que ces changements demeurent dans les mêmes thématiques du projet. En quelque sorte, comme le disait Victor, l'ossature reste la même mais les branches peuvent changer. Rachel indique toutefois qu'une fois la proposition de stage acceptée par le MRI, les organisations doivent s'y conformer où la proposition de projet devient le document principal définissant l'imputabilité de chacune des parties. Pour Rachel, son organisation doit être au courant de tous les changements dans les activités de stage parce qu'elle juge qu'il est nécessaire d'avoir l'aval du ministère pour implanter certains changements. Concrètement, elle mentionne que QSF est « un programme qui a des normes, [...] c'est toujours mieux de s'assurer qu'on est dans les normes ». Par ailleurs, à titre d'accompagnatrice, Sandra explique l'autorité qu'elle, et spécialement son groupe, possèdent sur le fonds d'appui à la communauté :

> Le programme QSF fournit aussi une espèce de fonds d'action aux jeunes [...] où les jeunes doivent faire un projet, une initiative. [...] C'est supposé venir des jeunes. [...] Le partenaire peut parfois s'essayer, tu sais, que l'argent du FAC servent à ce que lui veut. [...] Après ça, c'est compréhensible dans la mesure où c'est que, qui sait mieux que l'organisme partenaire qu'est-ce qui est bon pour l'organisme partenaire. [...] D'un autre côté, dans les objectifs du FAC, ce n'est pas ça!

Les propos de Sandra illustrent concrètement l'autorité qu'elle possède sur les activités de stages. Elle décrit par la suite l'une des interventions qu'elle a effectuée à ce sujet lors de son séjour à l'étranger. Elle a recommandé à ses stagiaires de « tenir tête un peu au partenaire pour vraiment réaliser ce qu'ils voulaient réaliser [...] parce

qu'il faisait, il y avait beaucoup de tentatives de la part du partenaire pour influencer ce qu'ils allaient faire avec cet argent là ». Dans la même veine, Francis rappelle que « l'argent doit être dépensé en présence des stagiaires ». À la lumière des propos de Sandra et de Francis, l'argent fait foi d'autorité dans certaines situations.

Pour sa part, Victor dit que « non, c'est pas possible lorsque le partenaire du Sud décide de changer les thèmes de stage. Il faut l'autorisation de XN ». Thomas nuancera ses propos en disant que « si il y a un changement il faut forcément que le changement soit accepté par les deux parties ». Dès lors, l'autorité sur les changements semble être détenue par les organisations du Québec bien qu'un répondant africain mentionne que les changements doivent être acceptés par les deux parties.

Deuxièmement, au niveau du partenariat Y, Violette mentionne dans un premier temps « qu'il n'y en a pas » de changements dans les mandats de stage. Elle rectifie par la suite en disant qu'étant donné le long délai entre le moment où le projet est soumis et le moment du stage, l'organisation africaine peut ajuster les objectifs du stage en fonction de leur nouvelle réalité tant et aussi longtemps que les activités cadrent dans la thématique générale du projet. Toutefois, l'organisation africaine ne pourra pas changer le budget relatif au projet soumis et accepté par le ministère. Sylvie, de part son expérience sur le terrain, considère qu'il y a beaucoup de place pour l'initiative. Selon elle, les initiatives que les stagiaires proposaient étaient toujours discutées avec l'organisation africaine afin qu'ils puissent les entériner.

En contrepartie, Bréhima mentionne qu'il laisse une bonne latitude aux stagiaires afin qu'ils puissent participer à plusieurs activités. Il indique donc, par omission, que le mandat de stage est plutôt construit avec les stagiaires au moment du séjour terrain. En l'occurrence, le document élaboré avec l'organisation québécoise peut être relayé au second plan.

Troisièmement, dans le cadre du partenariat Z, l'autorité quant au changement dans le mandat de stage, selon Laurence, appartient à l'organisation africaine lorsque les

stagiaires réalisent leur stage, et elle appartient à l'organisation québécoise avant et après le séjour à l'étranger des jeunes. Cependant, elle reconnaît qu'il n'y a pas eu de changements majeurs entre la proposition de stage et les activités du stage depuis que son organisation implante des projets QSF.

De son côté, Mamadou indique ceci :

> Le mandat est intimement lié au projet et tout changement relatif vraiment au mandat pourrait quand même nous amener à apporter aussi un changement au projet. Et là c'est un peu difficile.

Selon lui, le processus itératif, lors de la conception du mandat de stage, diminue les chances d'avoir à changer le mandat une fois le stage commencé. Cependant, son organisation prend toujours le temps de valider le mandat à l'arrivée des jeunes stagiaires. Cette approche laisse présager que les stagiaires possèdent une forme d'autorité, bien que minime, sur le mandat de stage leur étant confié.

Sommairement, deux points sont à noter en ce qui a trait aux détenteurs d'autorité sur les changements dans les mandats de stage. D'une part, une fois le mandat accepté par le MRI, faisant ainsi l'objet d'une subvention attribuée à l'organisation québécoise, les changements sont difficiles tant pour les organisations africaines que québécoises. D'autre part, l'argent et la reddition des comptes offrent un statut particulier à l'organisation québécoise par rapport à son partenaire africain. À ce niveau, l'autorité semble siéger entre les mains de l'organisation québécoise. Dans le cadre du programme QSF, selon les répondants, les changements dans les mandats de stages sont minimes. Toutefois, les quelques changements partagés ont été initiés par les stagiaires ou encore par les organisations québécoises.

4.3.2. Le contexte interorganisationnelle

4.3.2.1. La transparence et le respect interorganisationnelle

À partir des données collectées, deux types de différends ou conflits interorganisationnels ont été observés. Selon nous, les différends et les conflits

permettent d'illustrer le respect et la transparence des organisations. Ainsi, il est possible d'observer l'ouverture des organisations lors de situations de divergences ou encore la qualité de la communication et l'échange d'information.

Toutefois, pour la majorité des acteurs, spécialement les africains, il a été difficile de nommer des conflits ou un différend dans la relation de partenariat. À ce niveau, l'identité de l'apprenti-chercheur (blanc, homme, classe moyenne, éduqué) devrait être prise en considération, et ce particulièrement par rapport aux silences des organisations africaines.

Le premier type de différends nommés par les répondantes québécoises est relatif à l'interprétation des objectifs principaux des différents volets du programme QSF. À titre d'exemple, Camille considère comme une source de difficulté « le [manque] de réalisme des attentes exprimées [par le volontaire du Sud] dans le cadre [du volet] réciprocité ». Elle explique ses propos lorsqu'elle mentionne que « le budget réciprocité c'est trop petit ». Rachel ajoute que QSF « est un programme qui a des limites, qui a des normes, [...] la meilleure façon [...] c'est d'expliquer du mieux qu'on peut et le plus souvent possible le programme au partenaire » afin d'éviter les incompréhensions. Ainsi, le programme semble difficile à intégrer par les organisations africaines ou encore les organisations québécoises ont de la difficulté à expliquer ce qu'est le programme QSF.

Par ailleurs, Francis indique que l'une des sources de différends est la nécessité, selon XN, de délocaliser le projet de stages après quelques années. Ainsi, il mentionne qu'on « nous a fait savoir que dans les règles du programme QSF après X années passées dans un endroit, il était mieux de délocaliser ». Toutefois, il ajoute immédiatement que « nous on n'a pas un document qui nous précise cela ». Son commentaire illustre que certaines règles du programme ne sont pas partagées avec tous les acteurs ou encore ces règles ne sont pas véridiques.

Dans le cadre du partenariat Y, Dominique mentionne qu'avant sa visite terrain l'organisation africaine avait quelques difficultés à comprendre concrètement les

objectifs du programme QSF et le rôle des stagiaires. Elle dit: « quand j'ai passé vraiment trois jours avec eux, ils me disaient : ok, là on comprend! ». Les propos de Dominique illustrent la difficulté de travailler à distance ainsi que les incompréhensions pouvant naître de cette distance.

Enfin, les répondants de l'organisation ZS expliqueront qu'il n'y a pas vraiment de différends ni de conflits, mais plutôt une petite « divergence » entre les deux organisations. La divergence était liée au moment de l'implantation d'un changement dans les conditions d'habitation des stagiaires obligé, selon les répondants, par le ministère. Selon les répondants de l'Afrique, ils ont été informés trop tard du changement pour qu'ils soient en mesure de l'implanter. Au moment de l'entrevue, l'organisation africaine refusait de se plier à ce changement étant donné que ça nuirait à sa réputation auprès de la communauté d'accueil. À ce sujet, Mamadou dit :

> Je pense qu'il y a le MRI qui met pression sur ZN, et ZN aussi à son tour nous donne l'information. [...] Quand le projet est déjà parti et le processus est enclenché, il n'est pas souvent aisé par souci de respect au partenaire, [et] à la communauté de dire : « ah non on fait plus comme ça ». Encore là, parce que chacun cherche généralement à préserver son nom, à se faire respecter.

En somme, les éléments présentés indiquent que la source de conflits et de différends peut être logée dans l'interprétation des objectifs des différents volets du programme et, par conséquent, des changements pouvant en découler.

Le deuxième type de différends partagé par les répondants est relatif aux rôles à jouer par l'accompagnateur. Les accompagnateurs sont les acteurs ayant le plus de contacts (face-à-face) avec les deux organisations. La réalité pour un accompagnateur est donc paradoxale. D'une part, l'accompagnateur participe et reçoit sa formation par l'organisation québécoise. D'autre part, l'accompagnateur réalise la partie la plus importante de son mandat, l'encadrement des stagiaires, au sein de l'organisation africaine. Ainsi, il est possible que les interprétations des organisations québécoises ne concordent pas avec celles des organisations africaines quant aux rôles à jouer par les accompagnateurs.

***

La section ci-dessus illustre que les organisations présentent une mutualité élevée pour les relations de partenariat observées. Notre cadre conceptuel définit la mutualité des organisations en fonction de l'égalité dans la prise de décision, la réciprocité de l'imputabilité, la transparence organisationnelle, le respect et le partage des bénéfices. Les données démontrent que la division internationale du travail permet aux organisations de mieux cadrer le rôle à jouer au sein des relations de partenariat. À la lumière des informations présentées, la mutualité dans les relations de partenariat Nord-Sud sont complexes.

5. DISCUSSION AUTOUR DES RÉSULTATS

Le chapitre précédent visait à évaluer la relation interorganisationnelle unissant des organisations du Québec à des organisations de l'Afrique. Les résultats présentés montrent que les relations observées s'apparentent à des partenariats Nord-Sud. Ce chapitre propose donc une discussion en vue de répondre à la question principale de notre recherche, c'est-à-dire comment les organisations au Québec construisent leurs relations de partenariat avec des organisations en Afrique afin de permettre à des jeunes du Québec, entre 18 et 35 ans, de réaliser un stage à l'étranger.

Les données que nous avons collectées permettent d'illustrer la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud dans le cadre d'un programme de stages internationaux pour les jeunes. Nos données montrent que les relations de partenariat Nord-Sud observées sont axées sur la prestation d'un service permettant aux organisations québécoises et africaines d'accéder à une variété de ressources. Cette démarche facilite la division géographique des tâches à compléter afin d'assurer l'implantation de stages. Par ailleurs, les données montrent que le bailleur de fonds, soit le ministère des Relations internationales du Québec, contractualise l'implantation du programme de stages internationaux pour les jeunes à des organisations de coopération internationale au Québec. Cette réalité cristallise l'interdépendance organisationnelle des acteurs responsables de l'implantation.

Les données collectées attestent que la quête de ressources extérieures aux organisations représente une préoccupation constante. Afin d'assurer leur fonctionnement, les organisations doivent mobiliser un nombre suffisant de ressources. En ce sens, les organisations consolident leurs relations de partenariat afin de maintenir l'accès aux ressources difficiles d'accès autrement. Ainsi, nous cherchons à mettre en lumière l'un des mécanismes publics permettant aux jeunes du Québec de se déplacer presque librement tout en renforçant leur droit à cette opportunité.

Afin de faciliter la compréhension de notre discussion autour des résultats visant à expliquer la construction des relations de partenariat Nord-Sud, nous aimerions proposer la figure ci-dessous. Elle vise à illustrer le processus d'interaction entre les organisations leur permettant de développer une relation de partenariat.

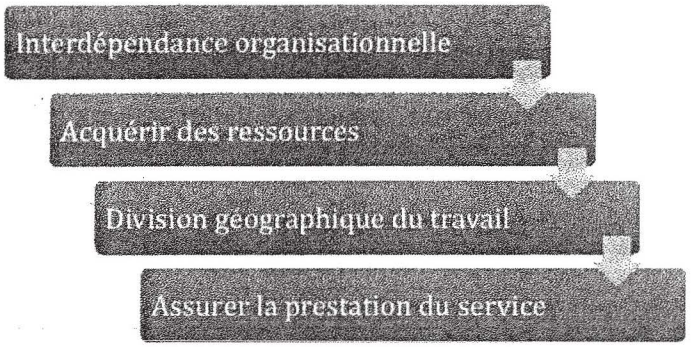


Figure 5.1 : Processus de construction d'une relation de partenariat Nord-Sud dans la cadre d'un programme de stages internationaux

Nous expliquons d'abord l'interdépendance des organisations, puis comment celle-ci facilite l'acquisition des ressources extérieures aux organisations. Ensuite, nous présentons la manière dont les tâches à compléter sont divisées afin d'assurer la prestation du service. Finalement, nous détaillons les mécanismes de contractualisation de la prestation du service.

5.1. Interdépendance organisationnelle

À la lumière des données présentées, nous constatons que les organisations québécoises et africaines sont interdépendantes à trois niveaux : (a) pour acquérir des ressources, (b) pour assurer la prestation du service, (c) et pour assurer le maintien ou la continuité du service. La figure ci-dessous propose une illustration quant à l'engrenage de cette interdépendance.

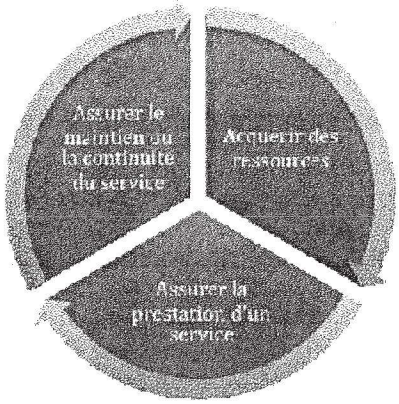


Figure 5.2 : Interdépendance des organisations du Québec et de l'Afrique

La relation de partenariat unissant les organisations au Québec à des organisations en Afrique est bâtie sur une interdépendance organisationnelle où les ressources tangibles et intangibles (spécialisées et non spécialisées) sont rendues accessibles en établissant une relation de partenariat Nord-Sud.

5.1.1. Acquérir des ressources

Afin d'acquérir des ressources assurant à la fois la survie de l'organisation et l'atteinte de sa mission, les OCI québécoises doivent établir des relations de partenariat avec des organisations établies au Sud. Donc, les organisations ne peuvent pas survivre en vase clos pour accéder aux ressources difficiles d'accès autrement, C'est pourquoi, les organisations sont interdépendantes. Par ailleurs, les ONG africaines impliquées dans le développement doivent plus souvent qu'autrement se tourner vers l'international afin d'assurer la mobilisation de plusieurs ressources. L'organisation africaine a besoin de l'organisation québécoise pour réaliser sa mission tout comme l'organisation québécoise doit établir un partenariat avec des organisations africaines afin de mobiliser des ressources pour réaliser sa mission au Québec.

Dans ces conditions, nous remarquons une interdépendance organisationnelle où il est nécessaire d'être en partenariat afin de réaliser sa mission respective (que ce soit l'éradication de la pauvreté ou la sensibilisation du grand public à la solidarité

internationale). Il est d'autant plus approprié de parler d'interdépendance organisationnelle dans le cadre du programme QSF parce que les organisations québécoises doivent nécessairement établir un partenariat afin d'assurer la prestation du service.

Par ailleurs, notons que l'ensemble des relations de partenariat observées ont été initié par les organisations québécoises. De plus, l'organisation québécoise, selon les répondants de l'Afrique, possède beaucoup plus de poids (d'un point de vue décisionnel) que l'organisation africaine dans la direction et la durée des projets de stages. Par exemple, pour être acceptés, les projets doivent répondre aux priorités et aux critères des organisations québécoises et plus spécifiquement à ceux émis par le bailleur de fonds.

Les données démontrent que l'organisation africaine informe l'organisation québécoise des thématiques de stages et des activités qu'elle aimerait mettre de l'avant avec les stagiaires du Québec. Afin de combler les désirs de l'organisation africaine, l'organisation québécoise devra d'abord s'assurer que les projets proposés cadrent avec les intentions du bailleur, puis obtenir la subvention en rédigeant une description de projet répondant aux objectifs du programme QSF.

Pareillement, l'organisation québécoise dépend des compétences de l'organisation africaine pour implanter les activités. Par exemple, avant même que débute le stage à l'étranger, l'organisation québécoise dépend de celle au Sud pour sélectionner les familles devant accueillir les stagiaires. Par conséquent, à défaut d'avoir un partenaire local, l'organisation québécoise ne serait pas en mesure d'implanter un programme de stages internationaux.

Le poids du partenaire du Nord (d'un point de vue décisionnel) est supérieur à celui du partenaire de l'Afrique, et ce spécialement dans le cadre du programme QSF. Les intervenants africains mentionnent que le partenaire du Québec, étant donné sa proximité avec le bailleur de fonds, doit implanter le programme selon les priorités québécoises plutôt que celles des populations locales. Comme l'indique Lisa les

stagiaires deviennent une main d'œuvre en formation presque gratuite pour les organisations africaines. Il est toutefois possible de se questionner sur la nécessité d'offrir une main d'œuvre québécoise au continent africain lorsque les jeunes gradués universitaires éprouvent une très grande difficulté à obtenir un emploi ou un stage dans le secteur public et privé (Kanyenze, Mhone et Sparreboom, 2000). Cette constatation confirme donc que les programmes de stages internationaux répondent à l'offre publique du Québec plutôt qu'à la demande des organisations du Sud.

Certes, l'organisation africaine est tout aussi dépendante que l'organisation québécoise. À défaut d'être en mesure d'effectuer le recrutement et les formations préparatoires des jeunes du Québec, les organisations africaines doivent établir une relation interorganisationnelle avec une organisation québécoise. De ce fait, en proposant des projets de stages internationaux pour les jeunes, en partenariat avec une organisation québécoise, l'organisation africaine augmente sa visibilité au sein de ses communautés d'intervention, et par ricochet, sa notoriété auprès des instances publiques de son pays. À plusieurs occasions, les répondants ont mentionné qu'avoir des jeunes stagiaires « blancs » dans les villages africains consolide localement et nationalement leur réputation. Certaines organisations africaines instrumentalisent ainsi la couleur des stagiaires du Québec afin de solidifier leur renom. Dès lors, le partenariat est construit de manière à ce que chacune des parties prenantes tire profit de la relation. Un programme comme QSF représente l'une des opportunités pour les organisations africaines de consolider leur réputation organisationnelle. Pour les organisations québécoises, ce programme représente l'occasion de réaliser leur mission en assurant la prestation d'un service pour lequel le gouvernement attribue annuellement des subventions.

À la lumière de ces informations, la dépendance des organisations est réciproque. On peut donc dire que les organisations sont interdépendantes et le travail en partenariat permet d'acquérir des ressources inaccessibles autrement.

5.1.2. Assurer la prestation d'un service

Les organisations sont interdépendantes dans la prestation de services. Rappelons qu'à la lumière de nos résultats nous considérons les stages internationaux comme un service offert par le ministère et ce, même si ce sont les ONG québécoises et africaines qui assurent la prestation du service. Dans cette logique, les organisations québécoises dépendent des organisations africaines pour implanter les projets de stage. Étant donné que le point culminant d'un projet QSF est un stage à l'étranger, l'organisation ne pourrait pas mettre en place ce volet sans l'appui presque inconditionnel des organisations africaines accueillant annuellement un nombre important de stagiaires du Québec.

À ce sujet, notre recherche montre que les organisations possèdent plusieurs motivations quant à l'implantation d'un programme de stages internationaux pour les jeunes. En simplifiant, pour les répondantes du Québec, les motivations québécoises sont humanistes tandis que les motivations africaines sont financières. Toutefois, les propos récoltés auprès des répondants de l'Afrique sont contradictoires à ceux partagés par leurs homologues. Pour les répondants de l'Afrique, sommairement, les motivations africaines sont de conscientiser les jeunes et les populations locales aux enjeux de développement tandis que les motivations québécoises sont financières parce que les organisations du Québec cherchent à sensibiliser de futurs contribuables à la coopération internationale et aux enjeux internationaux de développement.

Il semble important de reconnaître que les personnes interviewées ont répondues à deux types de questions quant aux motivations. Elles ont d'abord été invitées à partager les motivations de leur organisation à implanter un programme de stages internationaux. Par la suite, elles ont été invitées à décrire, selon elles, les motivations de l'organisation partenaire. Ainsi, les répondants connaissent leurs propres motivations à participer au programme QSF. En même temps, il se peut qu'elles ne connaissent pas entièrement les motivations à implanter un programme de stages internationaux de leurs homologues.

Néanmoins, il faut reconnaître que les réponses fournies sont paradoxales étant donné qu'au moment de déclarer leurs intentions, les répondants sont motivés par un souci de bien paraître. Au moment de déclarer les intentions de l'organisation partenaire, les répondants indiquent que les motivations de l'autre organisation sont principalement financières.

Dès lors, les réponses des informateurs portent à croire que les motivations de chacune des acteurs ne sont pas partagées. De manière encore plus importante, ces données indiquent que les ONG doivent, selon elles, établir une relation de partenariat pour actualiser leurs missions. Les deux organisations doivent s'unir afin de permettre à chacune d'être satisfaite au niveau organisationnel. Les organisations québécoises et africaines désirent établir une relation de partenariat afin de combler, d'une part, leurs motivations, et d'autre part, afin d'assurer la prestation d'un service permettant d'accéder à des ressources. En conséquence, les organisations construisent, en partie, leurs relations de partenariat en fonction des projets à implanter et des services pour lesquels ils doivent assurer la prestation. À cette évidence, la relation de partenariat est construite autour du service à offrir.

5.1.3. Assurer le maintien ou la continuité du service

La prestation du service est maintenue année après année, en partie, parce que les organisations québécoises et africaines sont interdépendantes. Ainsi, pour accéder aux ressources nécessaires à la prestation du service, les organisations québécoises et africaines doivent établir une relation de partenariat axée sur la prestation d'un service. Ces relations interorganisationnelles possèdent une durée et une direction. Comme les organisations désirent continuer à réaliser leur mission, elles doivent s'assurer de maintenir un nombre constant de projets afin d'accéder à des ressources essentielles à leur survie. Par exemple, le programme de stages internationaux pour les jeunes permet de mobiliser un nombre important de ressources.

Au-delà de cette constatation, les répondants mettent en place une série de mécanismes de rationalisation permettant d'assurer la continuité d'un programme de

stages internationaux comme QSF. Par exemple, les répondants mentionnent que le partenariat sera maintenu tant et aussi longtemps que les deux organisations sortiront gagnantes et tireront avantages de la situation. Notons que la majorité des répondants considère que les bénéfices peuvent être mutuels, contrairement à une somme nulle où pour tirer un avantage il est nécessaire que l'autre organisation perde un bénéfice.

Ces éléments rappellent, d'une part, la complémentarité des ONG québécoises et africaines dans le maintien de la prestation du service, et de l'autre, la centralité des ressources dans la construction de la relation de partenariat Nord-Sud. La continuité du service est assurée, en partie, par les bénéfices auxquels accèdent les organisations et leur niveau de satisfaction quant à ceux-ci. Les protocoles d'entente, les descriptions de projets et les contrats des stagiaires délimitent les responsabilités de chacun des acteurs durant la prestation du service.

Par ailleurs, les organisations québécoises, spécialement dans le contexte observé, sélectionnent les organisations africaines avec lesquelles elles désirent travailler. Le choix de poursuivre, ou encore de mettre fin à la relation de partenariat, appartient aux deux parties. Remarquons toutefois que l'organisation québécoise influence considérablement la durée de la relation. Comme l'a souligné l'un des répondants, le bailleur de fonds étant situé au Québec, l'organisation québécoise rappelle les règles et les procédures du programme pour lequel les organisations africaines et québécoises sont appelées à assurer la prestation des stages. Les règles d'implantation du programme déplacent le centre des pouvoirs décisionnels à l'extérieur de la relation de partenariat. Ce processus nuit inévitablement à la qualité de la relation de partenariat. Malgré tout, les partenaires acceptent de coopérer à l'unisson afin d'assurer la prestation du service.

Malgré tout, les programmes de stages internationaux sont des initiatives implantées en partenariat par des organisations du Nord et du Sud. La dynamique de partenariat est consolidée autour de la prestation de service, mais aussi autour du maintien de la relation de partenariat. Pour plusieurs répondants, un programme de stages

internationaux pour les jeunes représente l'occasion d'initier ou encore de consolider une relation de partenariat. C'est donc dire que pour plusieurs organisations, le programme sert de prétexte afin d'établir une relation de partenariat qui se maintiendra au fil des années.

En définitive, les organisations africaines et québécoises ne sont pas des partenaires passifs. Plutôt, elles instrumentalisent leurs relations afin d'accéder à des ressources limitées permettant d'assurer la continuité d'opportunités futures. Les organisations orchestrent leur relation de partenariat et le programme qu'il rend accessible. Ce comportement fait référence à la capacité des organisations africaines à tirer profit de leur environnement et ce, de manière à favoriser l'atteinte de leurs objectifs.

5.2. Les ressources mobilisées

Pour comprendre les comportements organisationnels, les théories de la dépendance extérieure des ressources considèrent le processus d'acquisition des ressources comme étant un prisme d'analyse fructueux (Pfeffer et Salancik, 1978, 2003). Nos données démontrent qu'au-delà des motivations humanistes poussant les organisations à établir une relation de partenariat, la nécessité d'acquérir des ressources influence de manière prononcée le comportement des organisations, et par conséquent, la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud.

Hudock (1997) considère que

> l'analyse du comportement des organisations œuvrant dans les pays en développement nécessite une autre approche, puisqu'un nombre de ressources sont physiquement non existantes, ou non accessibles étant donné le manque de capital et d'accès au crédit des organisations[33] (p. 590).

Pour cette auteure, la rareté des ressources est l'un des éléments principaux définissant l'environnement extérieur des ONG et ce, surtout dans les pays au Sud.

---

33 Traduction libre « Analysing NGOs in developing nations requires a different approach since a number of resources are physically non-existent, or not obtainable given organisation' lack of capital and access to credit. » (Hudock, 1997, p. 590)

Cependant, comme le rappelle Themudo (2000), les théories sur la dépendance externe des ressources ne fournissent pas de définitions claires de ce qu'ils entendent par « ressources ». Ainsi, comme Themudo, nous croyons qu'il est important de clarifier, à l'aide des entrevues menées, les qualités et les formes des ressources à la disposition des ONG et ce, spécialement celles disponibles dans le cadre d'un programme de stages internationaux pour les jeunes.

Ce type de programme mobilise un certain nombre de ressources. Certaines de ces ressources sont tangibles et d'autres intangibles. Les travaux de Themudo (2000) nous aident à classifier les ressources énumérées par les répondants à notre recherche.

Rappelons brièvement que Themudo (2000) considère que chaque ressource possède quatre caractéristiques : « 1) toutes les ressources ont une valeur stratégique; 2) les ressources doivent être comprises dans un cadre d'opportunités; 3) chaque ressource possède un coût; et 4) pour chaque ressource, il y a des conditions » (pp. 6-7). Ces critères nous permettront de mettre en lumière la multiplicité des ressources mobilisées dans le cadre du programme QSF.

5.2.1. Les ressources tangibles

D'abord, en ce qui concerne les ressources tangibles, les ressources financières semblent être l'une des premières motivations pour implanter un programme de stages internationaux pour les jeunes. Ce programme permet aux diverses organisations participantes d'accéder à des ressources financières nécessaires à leur survie organisationnelle.

Par exemple, les organisations africaines reçoivent un fonds d'appui à la communauté[34]. Selon les répondants, ce fonds doit être utilisé en présence des stagiaires et seulement pour des activités pour lesquelles les stagiaires sont activement engagés dans la réalisation. Cependant, la manière dont ce fonds est géré

34 Le fonds d'appui à la communauté est établi en fonction du nombre de stagiaire réalisant un stage au sein de l'organisation africaine. Pour l'année 2009-2010, ce montant varie entre 4500$ et 8250$, à raison de 750$ par stagiaire.

est différente d'une organisation à l'autre. Par exemple, l'accompagnateur peut jouer un rôle important dans la reddition des comptes ou encore ne pas connaître les activités réalisées avec ce fonds.

Pour sa part, l'organisation québécoise reçoit une subvention directement du ministère et elle est responsable de la gestion des fonds rattachés aux projets. L'investissement financier de l'organisation québécoise est minime étant donné que dans sa forme actuelle, selon les répondants, le programme n'engendre presque pas de coûts pour les organisations. Les coûts potentiels sont relayés aux stagiaires et ces derniers sont invités à réaliser une campagne de financement afin de démontrer leur motivation à participer à un stage outre-mer.

La valeur stratégique des ressources financières est de permettre aux organisations de réaliser leur mission. Par l'entremise de ces ressources, l'organisation actualise la raison d'être de son organisation souvent présentée dans la mission et la vision de l'organisme. De plus, les ressources financières ont l'avantage d'être échangeable comme par exemple pour des ressources humaines.

Par l'entremise d'une relation avec une organisation africaine, les organisations québécoises ont l'opportunité de mettre sur pied des projets de stages outre-mer en plus de sensibiliser les populations du Québec aux enjeux de développement international. Cependant, l'accès aux ressources financières nécessite aussi que l'organisation québécoise établisse des relations de partenariat avec des organisations africaines, maintienne des échanges mutuellement bénéfiques et assure la continuité de la relation et ce, afin de permettre à d'autres stagiaires, l'année suivante, de réaliser un stage. Le coût de cette ressource est l'investissement en temps et en ressources humaines des organisations. Pour mobiliser les ressources financières, rendues disponibles grâce à l'implantation d'un programme de stages internationaux, les organisations québécoises doivent mobiliser d'autres ressources afin d'établir des relations de partenariat Nord-Sud.

Enfin, le bailleur de fonds établit des critères afin de contrôler l'accès aux diverses ressources. Les directives budgétaires contraignent les organisations québécoises et africaines dans l'utilisation de ces ressources. Par exemple, selon les répondants, les organisations ne peuvent pas dépenser les fonds en fonction de leurs besoins, mais doivent plutôt le faire selon les directives gouvernementales.

Les trois autres formes de ressources tangibles présentées par Themudo (2000) sont intéressantes, mais n'ont pu être observées empiriquement au sein des cas instrumentaux sélectionnés. Toutefois, il apparaît intéressant d'énumérer ces types de ressources afin de démontrer le spectre diversifié des ressources à la disposition des organisations pouvant influencer la construction d'une relation de partenariat.

Themudo (2000) présente les locaux, la publicité et l'équipement comme étant des ressources possédant une valeur stratégique et augmentant les opportunités d'une organisation. Cependant, comme toutes les ressources, elles possèdent un coût et font l'objet d'un contrôle extérieur. À ce sujet, certaines données présentées par les participants à la recherche peuvent indiquer la présence de ces ressources. D'une part, l'une des organisations québécoises interviewées indique que le programme « fait son compte » (Camille, Directrice, XN). D'autre part, une autre organisation se demande si le programme QSF n'est pas là pour faire vivre les petites organisations de coopération internationale du Québec (Dominique, Directrice, YN). En surface, les propos présentés par Camille et Dominique apparaissent opposés. Toutefois, les deux énoncés renvoient à la centralité des ressources, principalement financières, dans l'implantation et le maintien d'un programme de stages outre-mer. Les ressources peuvent être échangées par des ressources équivalentes, telles que des locaux, de la publicité ou encore de l'équipement.

5.2.2. Les ressources intangibles spécialisées

Dans le cadre de notre recherche, les ressources intangibles spécialisées, telles que présentées par Themudo (2000), sont les plus difficiles à observer empiriquement. Toutefois, notre difficulté à les examiner ne signifie pas qu'elles sont absentes.

Freeman (1978) considère que ces ressources intangibles spécialisées « sont possédées seulement par quelques participants [...] et seulement quelques uns doivent les posséder étant donné que le point de rendement décroissant est atteint très rapidement »[35] (p. 173). Ces auteurs confirment que ces ressources possèdent une valeur stratégique. De ce fait, au niveau des ressources intangibles spécialisées, les ONG québécoises et africaines semblent en posséder quelques unes soit l'expertise, le réseau et la capacité de plaidoyer.

Premièrement, les ONG possèdent une expertise en coopération internationale que le gouvernement ne semble pas posséder. Selon Themudo (2000), à défaut d'avoir une expertise pour l'implantation de stages internationaux, le gouvernement fait appel aux organisations québécoises de coopération internationale afin d'assurer la prestation d'un service. Pour leur part, les organisations québécoises doivent établir des relations de partenariat avec des organisations situées outre-mer afin de permettre l'implantation d'un programme de stages internationaux. Des programmes comme ceux-ci permettent aux organisations québécoises de réaliser une partie de leur mission, soit la sensibilisation du public aux enjeux de développement international, et de démontrer leur solidarité envers les populations les plus vulnérables.

Par ailleurs, l'expertise des organisations africaines est la résultante de la proximité des organisations avec les nationaux[36]. L'implantation de projets de stages internationaux présuppose que les organisations québécoises et africaines possèdent une expertise permettant de gagner la confiance du gouvernement du Québec et des populations nationales.

---

35 Traduction libre de l'auteur : « are possessed by only a few participants in a movement, and only a few really need to possess them as the point of diminishing returns is reached very quickly » (Freeman, 1978, p. 173) (cité dans Themudo, 2000, p. 9).

36 Remarquons que nous écrivons « l'accès aux populations locales » contrairement à « la compréhension holistique des populations locales ». L'équivalent peut être mentionné pour les organisations du Québec. La distinction est importante car elle rappelle qu'une partie de la légitimité des organisations africaines doit être acquise, tout comme celle des organisations québécoises.

Deuxièmement, à la lumière des données collectées, les ONG québécoises et africaines possèdent un réseau de partenaires nationaux et internationaux. Pour la majorité des organisations participantes à la recherche, le programme QSF permet de solidifier leur réseau de membres et d'envisager un support national et international pour les actions qu'elles entreprennent. Un programme de stages internationaux offre donc une fenêtre d'opportunités, actuelles et futures, pour les organisations assurant la prestation du service. D'une part, les organisations participantes au Nord et au Sud permettent de modifier considérablement la manière de percevoir et de concevoir le « développement » et la « coopération internationale » chez les jeunes stagiaires. Les organisations responsables de l'implantation des projets de stages internationaux accèdent à un bassin de jeunes en quête d'expériences et de connaissances sur le « développement international ». Cette opportunité permet aux organisations de façonner indéniablement la manière de conceptualiser le « monde en développement » et les besoins des « populations vulnérables ». Pour l'ensemble des organisations québécoises sollicitées, les participants au programme QSF représentent « la relève » de la coopération internationale au Québec. Pour reprendre les mots de l'une des directrices québécoises: « la relève est beaucoup dans QSF [...] ils [les stagiaires] s'impliquent comme bénévoles dans nos activités [et] deviennent des membres, des donateurs » (Camille, Directrice, XN). Cette constatation n'est toutefois pas si surprenante étant donné que l'un des objectifs du programme est d'assurer une relève québécoise pour la coopération internationale.

D'autre part, les jeunes du Québec représentent un bassin important de supporteurs aux activités des organisations. Ces supporteurs peuvent servir de points d'accès à un réseau social, politique et humain indéniable ce qui pourrait potentiellement avoir des répercussions positives et négatives sur le réseau des ONG québécoises et africaines. Étant donné que les jeunes sont souvent à leur première expérience en coopération internationale, l'organisation avec laquelle ils vivent celle-ci pourrait marquer leurs implications futures.

Ainsi, remarquons que la quête de ressources intangibles spécialisées des organisations est facilitée par la présence de jeunes stagiaires internationaux. Ces jeunes représentent un réseau important tant pour les organisations québécoises que celles africaines. L'ensemble des parties prenantes désire solidifier son propre réseau et donc, établir un contact direct avec un plus grand nombre possible de personnes. Tel que mentionné par quelques répondants, les organisations africaines peuvent gagner un respect et une notoriété en implantant le programme QSF. À ce sujet, en conclusion à l'entrevue, Mamadou mentionne :

> un [stagiaire] QSF qui retourne nous voir [...] deux ans après son stage, [...] c'est très enchantant pour nous. Si bien que moi je pense que par-dessus tout, le projet QSF [...] est une occasion de mettre les mains dans les relations humaines.

À l'évidence, les jeunes représentent un réseau indéniable et nécessaire pour la survie des organisations. Les programmes de stages internationaux solidifient l'acquisition d'une des ressources indispensables au fonctionnement des organisations de la société civile : le réseau.

Troisièmement, grâce aux deux ressources intangibles spécialisées précédentes (expertise et réseau), les ONG québécoises et africaines développent et consolident leurs habilités aux plaidoyers en faveur de la coopération internationale. À l'aide de leurs expertises respectives, les organisations québécoises et africaines utilisent leurs réseaux afin de plaidoyer auprès des instances politiques pour améliorer, par exemple, les conditions de vie des populations vulnérables. Le statut privilégié des ONG québécoises et africaines leur permet d'interpeller certaines organisations publiques et privées pouvant modifier positivement le quotidien des populations vulnérables au Sud.

Dans les cas instrumentaux sélectionnés, les stagiaires étaient invités à sensibiliser les populations du Québec aux enjeux qu'ils ont observés lors de leur séjour à l'étranger. C'est donc dire qu'ils ont promu la coopération internationale en présentant au grand public du Québec les enjeux de développement qu'ils ont remarqués lors de leur

séjour outre-mer. Toutefois, tel que constaté par Simpson (2005), les jeunes stagiaires sont rapidement invités à proposer des solutions simples, comme par exemple la mise en place d'initiatives communautaires, à des problèmes complexes, comme par exemple l'éradication de la pauvreté.

Les trois ressources intangibles spécialisées présentées (expertise, réseau, plaidoyer) représentent des opportunités rendues accessibles aux organisations africaines et québécoises lorsqu'elles implantent un programme de stages internationaux. Le programme QSF permet aux organisations de consolider leur expertise et d'améliorer l'ampleur de leur réseau en offrant une expérience concrète de stage à l'étranger à des jeunes du Québec. Ces derniers sont par la suite invités à plaidoyer pour améliorer les conditions des populations vulnérables et promouvoir les solutions offertes par les organisations avec lesquelles ils ont effectué leur stage outre-mer.

5.2.3. Les ressources intangibles non spécialisées

Enfin, les données récoltées démontrent que la relation de partenariat entre les organisations québécoises et africaines facilite l'utilisation et la mobilisation d'une ressource intangible non spécialisée. Il s'agit principalement du nombre d'heures travaillées volontairement.

Les stagiaires du programme QSF représentent une main d'œuvre abordable, tant pour l'organisation québécoise qu'africaine. Autrement dit, les stagiaires du Québec facilitent la promotion des programmes de l'organisation québécoise lors de leur collecte de fonds au Québec ainsi qu'après leur séjour à l'étranger. Ce sont, selon Themudo (2000), des ressources intangibles mais spécialisées. Toutefois, le temps consacré à déployer ces ressources est en soi une ressource intangible non spécialisée. De ce fait, dans le cadre du programme QSF, le nombre d'heures de travail volontaire est considérable. Par exemple, en 2008-2009, ce sont 415 stagiaires qui ont investi une moyenne de 35 heures par semaine de travail volontaire pendant plus de 10 semaines, soit l'équivalent de 145,520 heures. Étant donné que le travail volontaire est une ressource intangible non spécialisée, il est difficile d'affirmer avec certitude la

valeur stratégique de celle-ci. Toutefois, l'impact de ces heures de travail volontaire est sans équivoque d'une valeur inestimable pour les organisations québécoises et africaines.

Les organisations s'appuient sur un réseau de volontaires, certes extérieurs aux organisations, pour réaliser leur mission. Par l'entremise d'un programme comme QSF, ou de tout autre programme de stages internationaux pour les jeunes, les organisations sont en mesure d'investir un nombre d'heures de volontariat important au sein des organisations africaines et québécoises. Les propos présentés Lisa sont particulièrement intéressants. Elle nous rappelle qu'un programme comme QSF permet à l'organisation africaine d'obtenir une main d'œuvre abordable.

***

Pour conclure sur les ressources mobilisées dans les relations de partenariat observées, le tableau ci-dessous vise à récapituler schématiquement, d'une part, les ressources extérieures auxquelles les organisations québécoises et africaines accèdent en implantant des stages internationaux issus du programme QSF, et d'autre part, les bénéficiaires principaux des ressources dans le cadre du programme de stages internatioanux.

Tableau 5.1: Type de ressources mobilisées par l'entremise de programmes de stages internationaux

Type de ressources	*Organisation au Québec*	*Organisation en Afrique*
Ressources tangibles		
Argent	80%	20%
Locaux, Publicité et Équipement	X	X
Ressources intangibles spécialisées		
Expertise	X	X
Réseau	X	X

Plaidoyer	X	X
Ressources intangibles non spécialisées		
Heures travaillées volontairement	Réparties sur plus d'une année à temps partiel	Réparties sur 10 semaines à temps plein

Le tableau ci-dessus démontre que les deux organisations bénéficient à leur manière de la relation de partenariat. Toutefois, afin d'accéder à ces ressources, les organisations doivent nécessairement établir une relation de partenariat, soumettre un projet en commun et assurer la prestation du service pour lequel ils reçoivent une subvention.

Force est donc de constater que la relation de partenariat est construite afin d'accéder à certaines ressources difficiles à mobiliser. Par conséquent, les ressources doivent être analysées dans leurs formes holistiques et complémentaires (Themudo, 2000) afin de comprendre leurs influences sur la construction d'une relation de partenariat.

C'est ainsi que la relation de partenariat unissant les ONG québécoises et africaines est construite sur le principe de l'interdépendance des organisations et ce, afin d'accéder aux multiples ressources disponibles. Cette interdépendance favorise un climat interorganisationnel de respect, de complémentarité, de transparence et d'égalité.

5.3. Division géographique du travail

Dans le cadre du programme de stages internationaux observé, nous avons constaté une division internationale du travail renforçant l'interdépendance des organisations. La structure du programme et les contraintes reliées à la prestation du service favorisent la division des tâches en fonction de l'emplacement géographique des organisations ainsi que du moment auquel la tâche doit être complétée.

À défaut de pouvoir implanter des stages par eux-mêmes, les organisations québécoises établissent une relation de partenariat avec les organisations africaines.

La nature du service offert pousse les organisations à partager les tâches à compléter principalement en fonction de leur emplacement géographique. Dès lors, la relation de partenariat se développe progressivement. Toutefois, il est important de reconnaître et de mettre en lumière certains mécanismes institutionnels par lesquels la relation de partenariat se construit. La figure ci-dessous présente schématiquement les diverses étapes du service offert, soit l'étape préparatoire, puis le séjour outre-mer et enfin le retour au Québec.

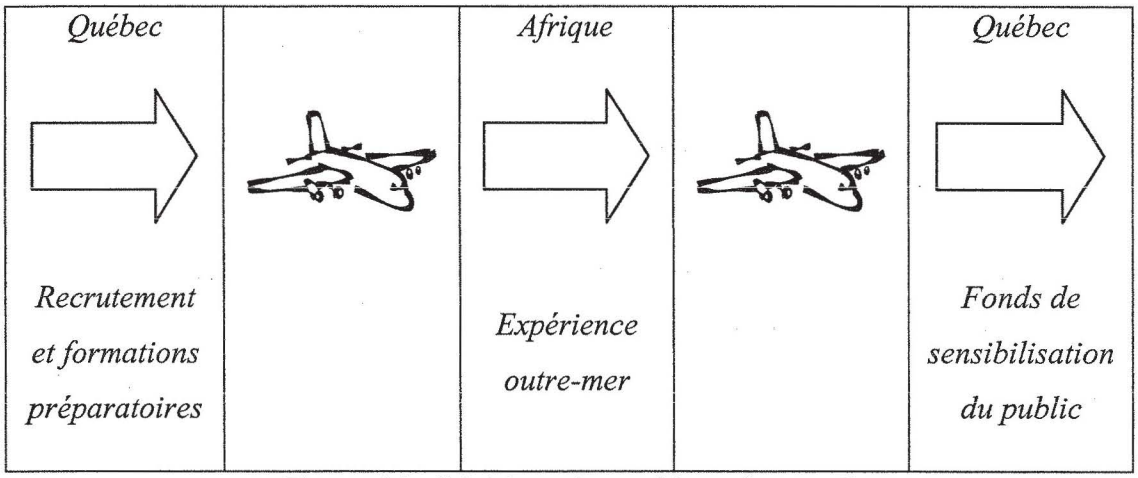


Figure 5.3 : Division géographique du travail

5.3.1. La préparation

La période de la préparation au départ à l'étranger est caractérisée par le rôle prédominant de l'organisation québécoise. Les données collectées démontrent que l'organisation africaine s'implique très peu dans les actions prises par les organisations québécoises avant l'arrivée des stagiaires sur le terrain. Les organisations africaines sont consultées principalement lors de l'appel à projets. Force est donc d'admettre que l'organisation africaine, bien que le stage sera réalisé au sein de son organisation, ne s'implique pas dans le recrutement et très peu dans la formation préparatoire au séjour outre-mer des jeunes stagiaires. Par exemple, l'organisation québécoise forme les jeunes stagiaires à la communication interculturelle, l'adaptation culturelle et les sensibilise à divers enjeux de développement international. Cependant, les stagiaires n'ont pas de contact avec

l'organisation africaine avant le séjour outre-mer. Il arrive toutefois que les accompagnateurs communiquent avec l'organisation africaine avant leur arrivée dans le milieu de stage. Ainsi, la période préparatoire, orchestrée par l'organisation québécoise, rend l'implication des organisations africaines instrumentale.

Les données indiquent que la période préparatoire est caractérisée par des tâches principalement menées par les organisations québécoises. Les organisations africaines, quant à elles, ne doivent pas compléter de multiples tâches outre que celles de rédiger le projet de stage en collaboration avec l'organisation québécoise. Cette manière de diviser les tâches est basée sur la position géographique des acteurs et renforcée par la distance les séparant. Dans cette situation, la position géographique rend difficile l'implication équitable des deux parties.

Pourtant, notre cadre théorique accorde une importance à la division du travail. Il rappelle que les diverses parties prenantes doivent prendre activement part à l'entièreté des actions à entreprendre en partenariat. Ainsi donc, la manière dont les tâches sont divisées dans la phase préparatoire permet de questionner la qualité de la relation de partenariat.

Dans le cadre d'une relation Nord-Sud où assurer la prestation d'un service représente l'une des tâches à compléter, la distance géographique entre les deux acteurs complexifie les termes de la relation. Le service à rendre aux jeunes du Québec, combiné à la distance entre les deux acteurs, exige la division des tâches à compléter pour assurer la prestation du service en continu. En parallèle avec notre cadre théorique, la relation interorganisationnelle s'apparente à une relation de partenariat de service où l'une des raisons d'être du partenariat est la prestation d'un service (Mandell et Keast, 2008). Ainsi, la relation s'inscrit dans le contexte précis d'un service pour lequel les organisations doivent assurer la prestation.

5.3.2. Le stage

Les données indiquent que la période de stage est caractérisée par la participation de l'organisation africaine dans la prise de décision reliée aux mandats de stages et aux

activités à compléter par les stagiaires du Québec. Ainsi, le stage à l'étranger représente un moment unique dans la relation de partenariat. D'une part, les échanges entre l'organisation québécoise et africaine sont désormais faits en face à face par l'entremise de l'accompagnateur du groupe. D'autre part, le stage à l'étranger représente l'aboutissement et la concrétisation du partenariat. En d'autres mots, il s'agit du moment où les intentions des organisations africaines et québécoises sont confrontées à la réalité et surtout où le projet de stage devient un service rendu aux jeunes du Québec.

Toutefois, le projet de stage peut être modifié dès l'arrivée des stagiaires dans le pays du Sud. En effet, les données collectées auprès des accompagnateurs et du personnel des organisations du Sud révèlent qu'une mise à jour des tâches à compléter s'effectue dès les premiers jours. En fait, les jeunes du Québec reçoivent une formation préparatoire et consultent les documents relatifs aux projets avant leur départ. Ces jeunes construisent donc une représentation mentale des tâches à compléter lors de leur séjour à l'étranger. Dès lors, les premiers jours, voire la première semaine, sont consacrés à une discussion relative aux tâches à effectuer par les stagiaires. Par exemple, deux des accompagnatrices décrivent leur première semaine comme étant l'occasion de clarifier les activités du projet en fonction des grandes lignes de la description de projet leur ayant été présentée par l'organisation québécoise (Sylvie, Accompagnatrice, YN et Lisa, Accompagnatrice, ZN). Par ailleurs, Lisa ajoute que la première semaine d'intégration est l'occasion de questionner les raisonnements non appuyés sur l'expérience du personnel de l'organisation africaine. Donc, l'accompagnatrice et l'organisation africaine considèrent le descriptif du projet comme étant le point de départ d'une discussion sur les activités du programme.

Manifestement, l'importance allouée à l'implantation du projet renforce la division internationale des tâches à compléter. Cette division favorise la segmentation des responsabilités lors de la construction de la relation de partenariat. Premièrement, la relation est bâtie sur la nécessité d'implanter le projet tel quel. Lors de la période de

stage, chacun des acteurs rappelle l'entente prise au moment d'accepter la subvention. Le descriptif du projet de stage sert de cadre délimitant les pouvoirs décisionnels durant la période de stage. Ainsi, chacune des organisations impliquées dans la prestation de service peut réaffirmer son autorité sur la forme et la manière dont les activités sont implantées durant le stage.

Les données indiquent que le processus de prises de décisions était démocratique, qu'il y avait une satisfaction que tous les points de vue étaient considérés, que les activités du programme et les procédures relatives à l'implantation étaient déterminées conjointement et que certaines tâches reflétaient une division du travail. Cette démarche permettait de mettre en valeur la complémentarité des forces de chacune des organisations. Cependant, les organisations québécoises et africaines reconnaissent que le succès des projets sera évalué en fonction du descriptif du projet tant par le ministère que par les jeunes du Québec.

Deuxièmement, la relation de partenariat est structurée autour d'un service à offrir à des jeunes du Québec plutôt qu'à la population locale. Toutefois, bien que les populations locales bénéficient par ricochet de la présence de stagiaires, il n'en demeure pas moins que la relation de partenariat est principalement axée sur le projet de stage à implanter. Les africains interviewés ont présenté plusieurs raisons poussant les organisations africaines à assurer l'implantation d'un programme de stages internationaux vraisemblablement à sens unique. Elles ont mentionné qu'assurer la prestation de ce service permet à leur organisation d'acquérir une notoriété et d'accéder à des ressources difficiles à mobiliser autrement. Certes, pour assurer la continuité de la prestation de services en partenariat avec l'organisation québécoise, les organisations africaines doivent implanter le service afin d'obtenir la satisfaction des jeunes du Québec et du bailleur de fonds.

À cet effet, rappelons que quatre des cinq objectifs du programme sont orientés vers la population du Québec plutôt que vers les populations africaines. Ainsi, pendant la

période de stage, la relation de partenariat met l'accent sur le premier et le dernier des objectifs. Les propos émis par Sandra illustrent avec clarté cette constatation :

> le programme QSF, c'est un programme pour les Québécois. C'est un programme qui sensibilise les jeunes aux réalités des autres pays, qui aide des jeunes à s'ouvrir sur le monde [...] ça n'aide pas les autres pays.

Sandra complète ses propos en ajoutant :

> c'est comme un petit peu d'aller faire un trip de pauvre. Ça t'ouvre les yeux sur d'autres choses. Tu vois plus la vie de la même façon. Moi, ça transformé ma vie d'aller en Afrique.

Les propos de Sandra ont l'avantage de démontrer sans ambiguïté le contexte, et par conséquent, la manière dont la relation de partenariat est construite entre les organisations partenaires. Encore une fois, une grande partie de la relation est bâtie autour de l'expérience des stagiaires.

Cependant, il important de reconnaître que pour certaines personnes interrogées, la priorité des projets de stage est plutôt de répondre aux besoins de la population locale et de l'organisation d'accueil. Le séjour à l'étranger des jeunes stagiaires du Québec peut s'inscrire dans une série de projets implantés en partenariat avec l'organisation africaine. Dans ce contexte, les projets de stages donnent une couleur particulière à la relation de partenariat où la raison d'être du projet est d'offrir, en partie, une expérience à des jeunes du Québec.

5.3.3. Le retour

La période du retour est, pour sa part, caractérisée par l'absence presque totale de l'organisation africaine. Selon nos données, l'entièreté des activités d'engagement et de sensibilisation du public est réalisée en vase clos. C'est donc dire que les stagiaires planifient, organisent et implantent des activités d'engagement du public sans la participation de l'organisation africaine. Dès lors, l'expérience et les perceptions des jeunes du Québec servent de cadre de référence pour structurer les actions à poser par la population du Québec afin d'éradiquer la pauvreté par exemple. C'est donc dire

que le message est construit uniquement par les jeunes du Québec, contredisant ainsi la logique du travail en partenariat où les acteurs travaillent ensemble pour développer les activités.

Néanmoins, les composantes d'une relation interorganisationnelle de partenariat, telles que présentées dans notre cadre conceptuel, indiquent que la mutualité des organisations se définit à l'aide de l'égalité des organisations dans la prise de décision, l'imputabilité réciproque, la transparence, le respect et le partage des bénéfices. Les données démontrent une fois de plus que la relation de partenariat est appuyée sur une division internationale des tâches à compléter.

***

En ce sens, les données présentées démontrent que la relation unissant les deux organisations est une relation de partenariat ayant pour but d'offrir un service actualisé dans des emplacements géographiques distincts. De ce fait, comme la période préparatoire, la période du retour est marquée par l'absence presque totale de l'organisation africaine, tandis que la période de stage est marquée par une grande implication des deux parties prenantes. Cette réalité confirme que le cœur de la relation de partenariat est la prestation d'un service où les tâches sont divisées en fonction de l'emplacement géographique des acteurs. La figure ci-dessous présente graphiquement le niveau d'implication de chacun des acteurs en fonction du moment à entreprendre certaines actions.

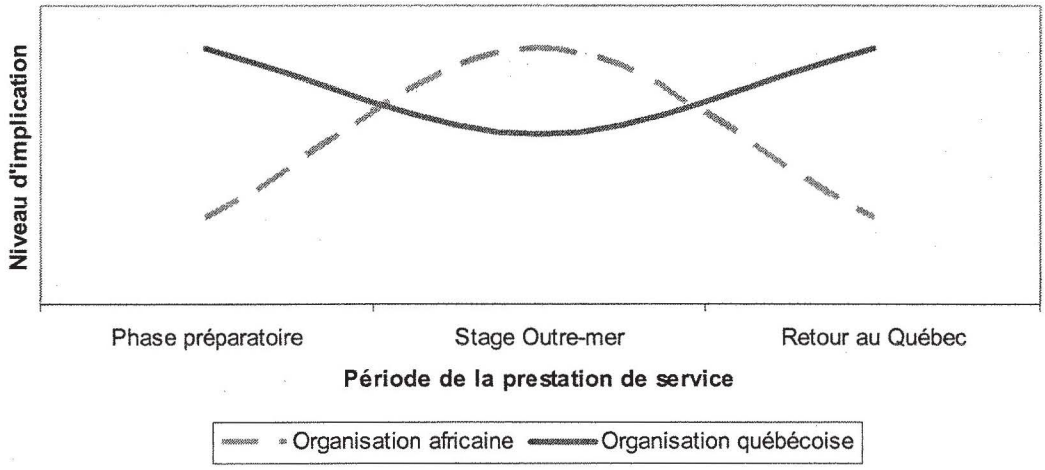


Figure 5.4 : Le niveau d'implication des organisations africaines et québécoises en fonction du moment des actions à poser

La figure démontre que la position géographique des parties prenantes à la relation de partenariat contraint considérablement la division du travail ainsi que la qualité de la relation de partenariat unissant une organisation africaine à une organisation québécoise. En ce sens, le niveau d'implication des acteurs de la relation de partenariat est influencé par les tâches à effectuer, le moment auquel elles doivent être complétées et l'endroit où elles doivent être réalisées. Ainsi, les relations interorganisationnelles observées s'apparentent à un partenariat de services (Sandford et Milward, 2008).

À la lumière des données présentées dans cette section, il est possible de conclure que la division géographique du travail circonscrit la relation de partenariat dans un contexte bien particulier. En d'autres mots, le rapport aux temps et à la position géographique font que la relation de partenariat est établie, en partie, pour assurer la prestation d'un service. Chaque période de stage est unique et la qualité de la relation (évaluée en fonction des préalables, de la mutualité et de l'identité organisationnelle) l'est tout autant.

5.4. Prestation d'un service public

Les données collectées nous invitent à concevoir l'expérience de stage international comme étant un service offert par le ministère. C'est donc dire que les stages internationaux représentent un service public offert à la population du Québec, au même titre que l'éducation ou la santé. Les bénéficiaires principaux de ce service sont les jeunes du Québec et le service offert est une première expérience significative en coopération internationale.

Pareillement, étant donné que le service offert est aussi une expérience, ce service s'apparente à un produit potentiellement consommé par les jeunes du Québec (Heron et Tiessen, 2010). L'essentiel ici est de reconnaitre que l'expérience de stage proposée peut être à la fois un service et un produit. Concevoir un stage comme un produit ne vise aucunement à diminuer le service offert à une simple transaction. Plutôt, cette conception vise à clarifier que les programmes de stages sont la résultante d'une demande de la population (ou d'une offre gouvernementale) pour un produit (ou service) visant, dans ce cas-ci, l'acquisition d'une compétence professionnelle pour la coopération internationale.

Dès lors, le MRI offre aux OCI québécoises sélectionnées une subvention afin d'assurer la prestation du service. Le montant accordé est déterminé, entre autres, en fonction du pays où se déroulera le stage, du nombre de stagiaires recrutés et du type de volet offert. Suite à la subvention, les OCI québécoises devront assurer une reddition des comptes et s'assurer de dépenser l'argent en fonction du budget accordé par le MRI. En d'autres mots, les organisations québécoises sont imputables au MRI pour les actions qu'elles entreprennent au Québec et à l'étranger plutôt qu'à l'organisation partenaire située au Sud.

De manière inévitable, considérer les programmes de stage comme un service influence l'analyse de la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud. Les réponses des personnes interviewées démontrent que deux facteurs influencent considérablement la construction d'une relation de partenariat et ce, spécifiquement

dans le cadre d'un programme de stages internationaux : 1) les politiques et les procédures du programmes QSF; et 2) la supervision continuelle du gouvernement. Ces deux facteurs structurent la prestation du service.

Premièrement, les politiques et les procédures du programme QSF contribuent à développer et à consolider une relation de partenariat axée sur des projets à court terme. Pareillement, en raison de l'approche par projet, le programme QSF n'est pas en mesure de proposer des solutions durables à des enjeux de développement complexes. Ce manque est facilité par la manière dont la prestation du service est orchestrée par le MRI, où la satisfaction du citoyen est l'un des éléments central.

Ainsi, le MRI définit les politiques, les règles et les procédures régissant le programme QSF. Même si l'une des organisations québécoises interviewées mentionne que l'ensemble des OCI québécoises travaille en collaboration avec le MRI lors des rencontres annuelles de concertation, l'absence d'un manuel de gestion[37] force les OCI québécoises participantes à maintenir constamment la communication avec le bailleur de fonds. C'est donc dire que l'absence d'un manuel de gestion force les organisations participantes à contre vérifier leur raisonnement avec le ministère lors de situations atypiques plutôt qu'avec leurs partenaires.

Par ailleurs, seulement les guides d'appel à projets font foi des politiques et des procédures du programme. L'absence d'un guide attribue un pouvoir décisionnel vers le haut. Ainsi, les organisations québécoises sont au service du ministère (vers le haut) plutôt qu'orientées vers les organisations africaines ou leurs propres membres (vers le bas) lors de la prestation de service. Cet élément confirme que les services sont offerts à l'initiative du gouvernement, plutôt qu'à la demande des organisations africaines. Étant donné que les jeunes du Québec constituent la population ciblée par le programme de stages internationaux observé, il n'est pas surprenant de constater

37 Dans une conversation téléphonique le 17 mai 2010, l'un des conseillers du ministère des Relations internationales nous indique qu'il n'existe pas de manuel de gestion du programme QSF. Ce manuel serait en rédaction. Toutefois, il n'est pas en mesure de nous fournir un échéancier pour son élaboration.

que la relation de partenariat est imprégnée par cette couleur. L'implantation du programme favorise la construction d'une relation de partenariat orientée vers l'extérieur (bailleurs, bénéficiaires) plutôt que vers l'intérieur (organisation québécoise et africaine).

Dès lors, la réalité observée dépasse largement les prémisses du nouveau management public. En effet, la nouvelle gestion publique voudrait plutôt que le service soit contractualisé à des agences, ici des ONG, et que ces dernières soient évaluées au niveau de leur performance, de leur efficacité (environnement externe) et de leur efficience (environnement interne) à assurer la prestation du service aux citoyens. Cette évaluation est prévue à la fin de la prestation de service, ou encore à des moments définis et acceptés mutuellement. Cette approche, en théorie, évite que le gouvernement s'ingère à répétition dans la manière dont les services sont rendus aux citoyens afin de laisser à l'agence l'indépendance d'assurer la prestation de service de la manière la plus efficace et efficiente possible. Ultimement, l'efficience et l'efficacité servent de point de repères quant à l'évaluation de la qualité du service aux citoyens.

En l'absence d'un manuel de gestion, le contrat avec l'organisation québécoise responsable de la prestation du service est, en théorie, cristallisé au moment d'accepter la subvention. À défaut d'émettre des conditions lors de l'acceptation d'un projet, le document de projets soumis et acceptés par le MRI devient le contrat de service présentant les règles de la subvention liant les OCI québécoises au ministère. Toutefois, la réalité observée démontre clairement l'ambiguïté de la relation unissant le MRI aux OCI québécoises se répercutant ainsi sur la construction de la relation de partenariat entre les OCI québécoises et les ONG africaines, notamment sur la manière dont la prestation est assurée ainsi que la continuité de la relation de partenariat.

Les OCI québécoises veulent aussi assurer la continuité du financement de leurs projets par le MRI. Elles comprennent que, sans financement, il sera difficile de

maintenir une relation de partenariat avec les organisations africaines. Bien que l'objet de l'étude soit la relation de partenariat unissant les organisations québécoises aux organisations africaines, les données collectées illustrent l'influence du MRI sur la relation de partenariat entre les organisations, et ce, surtout sur la direction, la durée et l'ampleur du partenariat.

En ce qui a trait à l'AQOCI, plusieurs répondantes nous ont indiqué avoir de la difficulté à dissocier les actions de l'AQOCI à celles du MRI. Force est d'admettre que cette réalité est préoccupante et elle illustre également les propos émis par Beaudet (2009). Il déplore, de manière générale, ce rapprochement entre les membres de la société civile et le gouvernement. Il suppose que ce rapprochement mine l'indépendance des acteurs de la société publique et diminue leurs capacités à s'exprimer librement contre certaines politiques du bailleur de fonds. En l'occurrence, l'absence d'une distance claire entre le gouvernement et les OCI québécoises complexifie la relation de partenariat Nord-Sud. Les OCI québécoises sont forcées, de par la nature de la prestation de service, d'être tournées vers le bailleur de fonds et les bénéficiaires du service, plutôt que vers les organisations africaines partenaires.

Néanmoins, ce rapprochement entre les organisations québécoises et le MRI s'est clairement démontré lorsque deux des trois organisations québécoises participantes à la recherche ont mentionné qu'elles apprécient travailler avec le MRI. Ces mêmes organisations ne considèrent toutefois pas problématique le fait que le MRI n'ait pas de reddition de comptes à rendre à leurs égards.

Ce rapprochement influence certainement la relation de partenariat Nord-Sud. Concrètement, notre recherche démontre qu'à plusieurs occasions, les organisations québécoises rappellent simplement les politiques, les règles et les procédures du programme à l'organisation africaine plutôt que de plaidoyer en faveur de leurs besoins auprès du bailleur de fonds. Par exemple, selon un répondant africain, les politiques du programme indiquent que les organisations québécoises doivent

changer de partenaires africains après avoir implanté pendant plus de 5 ans le programme QSF. Or, ce même répondant mentionne qu'il n'a pas été en mesure de consulter, par écrit, les directives relatives à cet égard. Cet exemple illustre, d'une part, la manière dont l'absence de règles formelles régissant le programme est instrumentalisée par les OCI québécoises, et d'autre part, comment la relation de partenariat (début, continuité, fin) est construite. Rappelons que ces conditions sont rendues possibles parce qu'un stage outre-mer représente un service public dont la prestation est assurée par les OCI québécoises et leurs partenaires.

Deuxièmement, la supervision continuelle du MRI lors de la prestation du service permet aussi de reconnaître le rôle important des ressources dans la construction de la relation de partenariat. Ainsi, le statut privilégié des OCI québécoises permet au ministère de relayer la prestation du service à celles-ci. C'est donc dire que le MRI sous contracte aux organisations les plus compétentes un service qu'il aimerait lui-même offrir aux jeunes du Québec.

La compétence des organisations est évaluée en fonction de leur domaine d'expertise. Étant donné qu'historiquement, les ONG trouvent une partie de leur légitimité dans leurs relations avec des organisations situées au Sud, les organisations québécoises représentent des acteurs clés lors de l'implantation d'un programme de stages internationaux. Pendant l'espace d'un contrat, ces organisations deviennent le prolongement du gouvernement pour la prestation d'un service.

5.5. La contractualisation : un partenariat de service

Les motivations des ONG québécoises les poussant à assurer la prestation d'un service du MRI sont diversifiées, mais il n'en reste pas moins qu'elles s'approprient les objectifs du programme. Bien que les données collectées ne permettent pas d'établir avec certitude la provenance de ces motivations, c'est-à-dire si ce sont des motivations intrinsèques véridiques des organisations québécoises ou si ce sont des « motivations nécessaires » afin d'obtenir des subventions, la littérature indique qu'il y a des dangers rattachés au trop grand rapprochement entre les ONG et le

gouvernement. Mandell and Keast (2008) considèrent que les organisations de la société civile peuvent perdre la capacité d'agir de manière indépendante en collaborant de trop près avec le gouvernement. Par ailleurs, lorsque la majorité des ressources financières pour un projet provient d'un bailleur unique, force est d'admettre que la survie d'un projet, voire même d'une organisation (si le projet représente une partie importante du budget annuel de l'organisation) peut être mise en péril.

Par exemple, les personnes interviewées confirment que les projets QSF possèdent des normes et des règles spécifiques au programme. À plusieurs occasions, les organisations québécoises doivent vérifier auprès du ministère la manière dont elles implantent le programme ou encore le ministère questionne les organisations sur leurs pratiques d'implantation courantes. Par ailleurs, le ministère détient l'autorité finale sur la totalité des aspects relatifs au programme.

Reconnaissons toutefois que pour Camille, travailler avec le MRI, « c'est un charme », tandis que Dominique trouve « un peu difficile au niveau de travailler avec le MRI ». Malgré la différence des propos qu'elles émettent, nous devons comprendre que le programme QSF illustre le rapprochement entre les ONG et le ministère. Le rapprochement est notoire étant donné la manière dont le programme est implanté au quotidien.

Par ailleurs, les données collectées nous permettent de constater que la relation interorganisationnelle entre les OCI québécoises et les ONG africaines semble être similaire à un partenariat de service. Notre recherche permet de mettre en évidence cette notion selon laquelle la relation interorganisationnelle unissant les différents acteurs du programme QSF peut être considérée comme une relation de partenariat, mais ce, spécifiquement dans le cadre d'un service offert. Donc, l'ensemble des acteurs participants à la prestation de service établit une relation de partenariat spécifique à l'acteur avec qui il entre en relation et ce, dans le but d'implanter le service public pour lequel la mise en œuvre a été contractualisée.

Sur ce point, Sandfort et Milward (2008) considèrent que la collaboration publique pour la prestation d'un service présente les caractéristiques suivantes :

> 1) le service est offert à l'extérieur du gouvernement le finançant; 2) le service est produit conjointement par deux ou plusieurs organisations; 3) les tâches se concentrent sur une gestion horizontale de la prestation de service plutôt que sur une gestion verticale; 4) les fonds sont dirigés vers les organisations afin de payer pour les services contractualisés; 5) la coopération, la contractualisation, la planification et la rationalisation sont les principales tâches; 6) le pouvoir est partagé, mais n'est pas égal; 7) il y a un mélange des formes organisationnelles en utilisation – publique, privée, sans but lucratif, et hybride; et 8) l'attention est portée sur le programme plutôt que sur l'organisation[38] (p. 150).

Les éléments qu'ils proposent semblent représenter la réalité que nous avons observée. La raison d'être de la relation entre les ONG du Nord et du Sud s'actualise autour d'un service.

En somme, remarquons qu'il existe un partenariat de service entre le ministère, les organisations québécoises et africaines. Cette réalité est confirmée par la manière dont les changements dans les normes sont implantés ainsi que par les raisons justifiant ces changements. Les organisations québécoises acceptent les termes de l'échange du programme QSF et les imposent, en quelque sorte, aux organisations africaines. La relation de partenariat est donc fortement influencée par le haut, où le ministère apparaît jouer un rôle déterminant.

5.6. Remarques

En définitive, ce chapitre vise à montrer que les organisations québécoises et africaines sont interdépendantes dans la prestation du service et dans l'accès aux

---

38 Traduction libre de l'auteur : « 1) services are provided external to the gouvernment that funds it; 2) servces are jointly produced by two or more organizations; 3) tasks focus upon horizontal management of service provision, not vertical governance; 4) funds flow to organizations to pay for contracted services; 5) cooperation, contracting, planning, and rationing are the primary tasks; 6) power is shared but not equal; 7) there are a mixture of organisational forms in use – public, private, non-profit, and hybrid; and 8) the focus is programmatic rather than organizational. » Sandford et Milward (2008, p. 150)

ressources. Par ailleurs, particulièrement dans le cadre de programmes de stages internationaux pour les jeunes, les organisations québécoises ne pourraient pas assurer la prestation du service sans les organisations africaines, et vice-versa. Les programmes de stages internationaux représentent une occasion unique pour des organisations de travailler en partenariat. En d'autres termes, cela veut dire qu'à défaut d'établir une relation de partenariat, les organisations québécoises ne peuvent pas permettre à des jeunes du Québec de réaliser des stages à l'étranger, et pareillement, les organisations africaines ne peuvent pas obtenir seules les ressources rendues accessibles par ces projets. La continuité du service est assurée parce que les ressources sont disponibles et que les organisations tirent profit de la relation.

La manière dont la relation est construite est fortement influencée par les trois dimensions de notre cadre conceptuel. Ainsi, les relations Nord-Sud observées sont possibles parce que les conditions préalables sont réunies et que l'identité organisationnelle et la mutualité sont élevées. Tel que démontré dans le chapitre précédent, les relations observées s'apparentent à des partenariats. Les partenariats sont construits en fonction de l'identité de chacune des organisations et de la mutualité démontrée par chacune des parties prenantes. La construction est donc orchestrée autour de la prestation d'un service public où les acteurs sont interdépendants dans l'acquisition des ressources. Il s'agit, dès lors, d'un processus itératif où les partenariats, évalués en fonction des conditions préalables, de l'identité organisationnelle et de la mutualité, s'actualisent lors de la prestation d'un service.

CONCLUSIONS

Dans ce chapitre, nous désirons dégager les implications pratiques, politiques et théoriques de nos résultats et de notre analyse pour les relations de partenariat Nord-Sud.

Toutefois, avant de reprendre l'objectif principal de notre recherche afin d'étayer les apports du mémoire, il apparaît important de circonscrire les résultats présentés. D'abord, le programme observé est l'un des multiples programmes de stages internationaux offerts au Canada. Notre choix s'est arrêté sur le programme Québec sans frontières parce qu'il offrait un environnement accessible, étant donné que l'apprenti-chercheur était basé au Québec, et unique, étant donné que ce programme est principalement caractérisé par un mouvement à sens unique (du Nord vers le Sud) de stagiaires. Les cas instrumentaux, quant à eux, ont été sélectionnés afin de maximiser les généralisations théoriques et de diminuer les défis associés à la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud que seul le temps peut potentiellement atténuer.

Ensuite, certaines personnes diront qu'en raison des résultats qui apportent une vision mitigée des relations de partenariat Nord-Sud, les programmes de stages internationaux vraisemblablement à sens unique devraient être abolis. Toutefois, nos interprétations visent à mettre en lumière certains mécanismes publics permettant aux jeunes du Nord de se déplacer presque librement tout en consolidant leur droit à cette opportunité contrairement à celles offertes aux jeunes du Sud. Les forces systémiques sont beaucoup trop fortes pour interrompre le mouvement des jeunes Occidentaux en quête d'une expérience professionnelle qu'un stage à l'étranger peut offrir (Heron et Tiessen, 2010). C'est pourquoi notre recherche vise à comprendre comment les relations de partenariats Nord-Sud sont construites plutôt qu'à explorer les continuités historiques des inégalités structurelles au cœur des relations Nord-Sud.

Enfin, les partenariats Nord-Sud s'avèrent d'une complexité démontrée où la relation est influencée par de multiples facteurs, comme par exemple la confiance, la clarté

des buts, la compatibilité des organisations et les caractéristiques et ressources organisationnelles ainsi que l'égalité dans la prise de décision, l'imputabilité réciproque, la transparence organisationnelle, le respect et le partage des bénéfices (Brinkerhoff, 2002a, 2002c; Fowler, 2000). C'est pourquoi nous avons retenu un cadre conceptuel accordant une importance particulière aux ressources externes afin d'analyser la construction des relations de partenariat Nord-Sud (Hudock, 1997; Pfeffer et Salancik, 1978, 2003; Rauh, 2010; Themudo, 2000) parce que nous voulions porter une attention sur la manière dont les ressources sont mobilisées plutôt que la manière dont elles sont utilisées. Ultimement, nous aimerions rappeler que les conclusions de notre recherche sont le fruit de données collectées à un moment précis, dans des circonstances et un environnement uniques (Wolcott, 1990).

Considérant que l'objectif principal de notre recherche était de comprendre comment les organisations de coopération internationale au Québec construisent leurs relations de partenariat avec des organisations non gouvernementales en Afrique afin de permettre à des jeunes du Québec, entre 18 et 35 ans, de réaliser un stage à l'étranger, nous avons établi un cadre conceptuel inspiré par plusieurs travaux (Abugre, 1999; Brinkerhoff 2002a, 2002c; Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2010; Dhume, 2001; Fowler, 1991b, 2000; Goyette, Bellot et Panet-Raymond, 2006; Hately, Malhotra et North-South Institute, 1997; Hudock, 1997, Postma, 1994, Rauh, 2010; Sandfort et Milward, 2008, Themudo, 2000). Ce cadre permettait d'évaluer la nature et la qualité des relations interorganisationnelles observées en contrastant les préalables à un partenariat, la manière dont l'avantage comparatif définit l'identité organisationnelle et ultimement, le processus par lequel la mutualité est assurée. Les théories sur la dépendance externe des ressources ont permis, pour leur part, de mieux comprendre les mécanismes et les conditions nécessaires à la construction d'une relation de partenariat (Brinkerhoff, 2002a, 2002c; Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2010; Hudock, 1997; Pfeffer et Salancik, 1978, 2003; Rauh, 2010; Themudo, 2000).

Suite à une étude exploratoire menée à l'aide de trois cas instrumentaux, de données collectées par l'entremise de seize entrevues semi-dirigées et de documents de

projets, nous constatons que les interactions observées s'apparentent à des relations de partenariat étant donné que les préalables (tels que la confiance, la clarté des buts et la compatibilité des organisations) sont réunis et que l'identité organisationnelle et la mutualité sont élevées (Brinkerhoff, 2002a, 2002c). Pareillement, les données montrent (a) que les stages internationaux représentent un service offert à la population québécoise, et plus spécifiquement aux jeunes du Québec âgés entre 18 et 35 ans, (b) que le ministère contractualise la prestation de ce service à des organisations québécoises aboutissant à un partenariat de service entre les organisations africaines et québécoises, et finalement, (c) que les organisations québécoises et africaines accèdent à une multitude de ressources (i) ce qui renforce, d'une part, l'interdépendance organisationnelle des acteurs et (ii) ce qui mène, d'autre part, à une division internationale du travail. Somme toute, les résultats de notre recherche mènent aussi à des implications pratiques, politiques et théoriques pour les relations de partenariats Nord-Sud.

Premièrement, notre mémoire mène à des implications pratiques pour les relations de partenariat Nord-Sud où ces relations peuvent être évaluées en fonction des préalables, de l'identité organisationnelle et de la mutualité.

Les relations de partenariat représentent, symboliquement pour les organisations du Nord et du Sud, le cordon d'accès à des ressources difficiles à accéder autrement. Analyser la construction d'une relation de partenariat à partir des ressources mobilisées, comme par exemple les ressources tangibles (financières, humaines et matérielles) et les ressources intangibles (spécialisées : expertise politique, scientifique et technique, le réseau et le plaidoyer; non spécialisées : heures de travail volontaire), permet de considérer les interactions organisationnelles dans une approche où les acteurs peuvent tirer profit de la relation

Cependant, l'analyse des relations interorganisationnelles à partir des ressources mobilisées pourrait réduire par inadvertance les relations de partenariat à une simple transaction interorganisationnelle plutôt que de les considérer comme étant un

engagement mutuel en vue d'implanter un projet en commun. Toutefois, une analyse des relations de partenariat, appuyée sur cette même approche, permet d'évaluer sommairement l'égalité entre les acteurs. Ainsi, il est possible d'apprécier les différences et les similitudes caractérisées par l'identité organisationnelle et la mutualité.

Deuxièmement, notre recherche présente des implications politiques quant à la contractualisation de la prestation d'un service publique à des OCI au Québec et à des ONG en Afrique. Dans les cas observés, nous dénotons que le partenariat est orchestré autour d'un programme de stages internationaux pour les jeunes du Québec. De ce fait, le bailleur de fonds octroyant les subventions influence inévitablement la construction du partenariat entre les organisations du Québec et du Sud.

En effet, en coopération internationale, les organisations non gouvernementales sont souvent dépendantes des ressources externes afin de traduire en action leur mission et leur vision. Manifestement, établir une relation de partenariat permet aux organisations d'acquérir la notoriété et la réputation nécessaires pour se démarquer des autres acteurs présentant des caractéristiques organisationnelles similaires.

Malgré tout, d'autres recherches doivent être menées afin de mieux comprendre l'influence du bailleur de fonds sur les relations de partenariat entre des organisations du Nord et du Sud. Les agences gouvernementales contrôlent l'une des ressources primaires (fonds financiers) possédant une valeur stratégique pour l'ensemble des organisations présentant une dépendance aux ressources externes. Notre recherche indique que le bailleur de fonds possède vraisemblablement une influence indéniable sur les règles d'implantation d'un programme de stages internationaux pour les jeunes, et par conséquent sur la relation de partenariat Nord-Sud. Toutefois, cet énoncé devrait faire l'objet d'une étude empirique afin de démontrer que les cas observés n'étaient pas atypiques. Par ailleurs, d'autres recherches doivent être menées afin d'approfondir nos connaissances sur l'apport des programmes de stages internationaux sur la politique étrangère d'un gouvernement. À cet effet, il serait

intéressant d'analyser l'historique du programme QSF en parallèle avec l'histoire des relations internationales du Québec. Certains éléments portent à croire que ce programme est l'un des moyens pour cette province de promouvoir ses intérêts à l'étranger. En plus d'être intéressante, une recherche sur cette thématique permettrait d'analyser l'influence des programmes de stages internationaux sur les politiques publiques.

Reconnaissant que les ressources primaires (humaines, financières et matérielles) rendues accessibles par les subventions gouvernementales permettent de mobiliser des ressources secondaires (expertise, les réseaux et la notoriété institutionnelles), les conditions imposées à ces ressources pourraient aussi influencer les relations de partenariat Nord-Sud. Ainsi, les organisations de la société civile doivent faire preuve d'ingéniosité et d'une grande volonté afin de maintenir une relation de partenariat au-delà de l'espace-temps des subventions accordées pour des projets.

Troisièmement, quelques implications théoriques pour les relations de partenariat Nord-Sud peuvent être tirées de notre recherche. Tout comme l'approche institutionnaliste qui accorde une importance aux contraintes organisationnelles imposées par des forces extérieures, comme par exemple l'État, les professions, les réseaux (DiMaggio et Powell, 1978, 2003; Navarro-Flores, 2009), les théories de la dépendance externe des ressources (Hudock, 1997; Pfeffer et Salancik, 1978, 2003; Rauh, 2010; Themudo, 2000) permettent de comprendre comment les relations de partenariat sont construites en contexte international. Nos résultats démontrent qu'établir une relation de partenariat Nord-Sud représente une stratégie fructueuse pour les ONG du Québec et de l'Afrique pour accéder à des ressources diversifiées et auparavant inaccessibles.

Comme l'indique Brinkerhoff (2002a), « le principale incitatif pour un partenariat est l'accès à des ressources clés nécessaires à l'atteinte des objectifs, mais manquantes ou

insuffisantes au sein de la réserve personnelle d'un acteur »[39] (p. 217). Donc, porter une attention particulière sur les ressources et la manière dont celles-ci sont regroupées permet de comprendre comment elles sont acquises plutôt que la manière dont elles sont utilisées. À notre avis, les approches institutionnalistes peuvent expliquer les similitudes et les différences dans les relations interorganisationnelles parce qu'elles accordent une importance aux influences extérieures comme forces contraignantes. Toutefois, elles n'arrivent pas à peindre adéquatement le processus de coconstruction et de cocontamination (Goyette, Bellot et Panet-Raymond, 2006) des acteurs impliqués dans une relation de partenariat.

L'avantage comparatif des organisations, établi en fonction de l'identité organisationnelle, représente aussi un élément explicatif intéressant lors de l'analyse de la construction d'une relation de partenariat Nord-Sud. Les organisations et la qualité de la relation sont influencées par les ressources pouvant être acquises. Étant donné que l'acquisition de ressources apparait être l'un des facteurs principaux, une analyse ignorant ces considérations pourrait difficilement expliquer les comportements organisationnels structurant à la construction d'un partenariat. Notre étude montre, de manière succincte, la nécessité de considérer les ressources mobilisées dans une analyse des relations de partenariat, et ce particulièrement lorsqu'il s'agit d'organisations non gouvernementales établissant une relation de partenariat Nord-Sud.

Accorder une attention particulière aux ressources n'empêche pas, théoriquement, de reconnaître que les relations de partenariat sont à la fois une affaire d'individus et de structures en interaction et qu'elles sont influencées par des forces extérieures aux acteurs impliqués.

---

[39] Traduction libre de l'auteur « A primary driver for partnership is accessing key resources needed to reach objectives, but lacking or insufficient within one actor's individual reserves » (Brinkerhoff, 2002, p. 217)

En définitive, rappelons que les relations de partenariat observées étaient établies pour un programme de stages internationaux, à un moment donné, et ce dans des circonstances uniques. Notre étude mène aussi à des questionnements complémentaires. Par exemple, étant donné que les organisations doivent assurer la prestation du service dans un contexte caractérisé par la présence continuelle du bailleur de fonds, qu'en est-il de la relation unissant la société civile au gouvernement? Comment les relations de partenariat, entre le ministère des Relations internationales et les organisations de coopération internationale du Québec par exemple, sont-elles construites? Cette relation prédomine-t-elle sur la relation de partenariat Nord-Sud?

Certes, une autre recherche pourrait chercher à comprendre le système de partenariats internationaux déployé afin d'assurer l'implantation d'un programme de stages pour les jeunes et ce, dans le but de mieux comprendre et de circonscrire les rôles des agences gouvernementales dans une ère marquée par la reddition des comptes, la gestion par résultats et l'imputabilité.

BIBLIOGRAPHIE

Abugre, C. (1999). *Partners, Collaborators or Patron-Clients: Defining the Relationships in the Aid Industry.* Communication présentée ISODEC, Ghana.

Barreyre, J. Y. (1995). *Dictionnaire critique d'action sociale.* Paris: Payot.

Beaud, J.-P. (2006). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 211-242). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Beaudet, P. (2009). *Qui aide qui? Une brève histoire de la solidarité internationale au Québec.* Montréal: Boréal.

Beaudoin, L. et Paquin, S. (2006). *Histoire des relations internationales du Québec.* Montréal: Éditions VLB.

Beier, J. M. et Wylie, L. (2010). *Canadian Foreign Policy. In Critical Perspective.* Don Mills: Oxford University Press Canada.

Boutin, G. et Le Cren, F. (2004). *Le partenariat: Entre utopie et réalité.* Montréal: Éditions Nouvelles AMS.

Brinkerhoff, J. M. (2002a). Assessing and Improving Partnership Relationships and Outcomes: A Proposed Framework. *Evaluation and Program Planning, 25*(3), 215-231

Brinkerhoff, J. M. (2002b). Government-Nonprofit Partnership: A Defining Framework. *Public Administration and Development, 22*, 19-30

Brinkerhoff, J. M. (2002c). *Partnership for International Development: Rhetoric or Results?* London: Boulder.

Brinkerhoff, J. M. et Brinkerhoff, D. W. (2010). International Development Management: A Northern Perspective. *Public Administration and Development, 30*, 102-115

Brunet, M. (2007a). *Chronologie 1967-2007.* Québec: Gouvernement du Québec.

Brunet, M. (2007b). *Chronologie des relations internationales du gouvernement du Québec.* Québec: Gouvernement du Québec.

Choquette, D. (2008). *La rencontre de l'Autre lors d'un stage d'initiation à la coopération internationale chez de jeunes adultes québécois.* (Université du Québec à Montréal, Montréal).

Comaroff, J. et Comaroff, J. (1991). *Of revelation and revolution.* Chicago : University of Chicago Press.

Crabtree, B. F. et Millier, W. L. (1999a). *Doing Qualitative Research.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Crabtree, B. F. et Millier, W. L. (1999b). Using Codes and Code Manuals. A Template Organizing Style of Interpretation. Dans B. F. Crabtree et W. L. Millier (Dir.), *Doing Qualitative Research* (pp. 163-177). Thousand Oaks: Sage Publications.

Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. et Smith Ring, P. (2008). *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations.* Oxford: Oxford University Press.

Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science, 3*(2), 201-215

Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique.* Montréal: Mcgraw/Hill.

Dhume, F. (2001). *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans les champs des politiques sociales.* Paris: Éditions ASH.

Dichter, T. W. (2003). *Despite Good Intentions : Why Development Assistance to the Third World Has Failed.* Amherst: University of Massachusetts Press.

DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*, 147-160

Eriksson Baaz, M. (2005). *The Paternalism of Partnership : A Postcolonial Reading of Identity in Development Aid.* London: Zed Books.

Eyben, R. (2006). *Relationships for Aid.* London: Earthscan.

Fowler, A. (1991a). Building Partnerships Between Northern and Southern Development NGOs: Issues for the 1990s. *Development in Practice, 1*(1), 5-18

Fowler, A. (1991b). *Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan.

Fowler, A. (1998). Authentic NGDO Partnerships in the New Policy Agenda for International Aid: Dead End of Light Ahead? *Development and Change, 29*, 137-159

Fowler, A. (2000). Beyond Partnership. Getting Real About NGO Relationships in the Aid System. *IDS Bulletin, 31*(3), 1-13

Freeman, J. (1978). Resource Mobilization and Strategy: A Model for Analysing Social Movement Organizations. Dans Zald, N. Mayer et J. D. McCarthy (Dir.), *The Dynamics of Social Movements: Resource Mobilisation, Social Control and Tactics*. Cambridge, Mass.: Winthrop Publications.

Gauthier, B. (2006). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Mace et Pétry, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales.* Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Goudge, P. (2003). *The Power of Whiteness. Racism in Third World Development and Aid*. London: Lawrence et Wishart.

Goyette, M., Bellot, C. et Panet-Raymond, J. (2006). *Le Projet Solidarité jeunesse : dynamiques partenariales et insertion des jeunes en difficulté*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Hammersley, M. et Atkinson, P. (1995). *Ethnography : Principles in Practice*. London: Routledge.

Harrison, E. (2002). "The Problem with Locals" Partnership and Participation in Ethiopia. *Development and Change, 33*(4), 587-610

Hately, L. C. (1997). The Power of Partnership. Dans L. C. Hately, K. Malhotra et North-South Institute (Dir.), *Between Rhetoric and Reality. Essays on Partnership in Development* (pp. 3-36). Ottawa: North-South Institute.

Hately, L. C., Malhotra, K. et North-South Institute (1997). *Between Rhetoric and Reality. Essays on Partnership in Development*. Ottawa: North-South Institute.

Heron, B. (1999). *Desire for Development: The Education of White Women as Development Workers.* (Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, Toronto).

Heron, B. (2005). Changes and Challenges. Preparing Social Work Students for Practicums in Today's Sub-Saharan African Context. *International Social Work, 48*(6), 782-793

Heron, B. (2007). *Desire for Development : Whiteness, Gender, and the Helping Imperative.* Waterloo: Wilfrid Laurier University Press.

Heron, B. et Tiessen, R. (2010). *Creating Global Citizen?* Communication présenté Annual Conference of the Canadian Association of the Study of International Development, Montreal.

Hudock, A. C. (1997). Institutional Interdependence: Capacity-Enhancing Assistance for Intermediary NGOs in Sierra Leone and The Gambia. *Journal of International Development, 9*(4), 589-596

Kanyenze, G., Mhone, G. C. Z. et Sparreboom, T. (2000). Strategies to Combat Youth Unemployment and Marginalisations in Anglophone Africa. *ILO/SAMAT Discussion Paper No. 14*, 62

Lewis, D. (1998). Development NGOs and the Challenge of Partnership: Changing Relations Between the North and the South. *Social Policy and Administration, 32*(5), 501-512

Lister, S. (2000). Power in Partnership? An Analysis of an NGO's Relationship with its Partners. *Journal of International Development, 12*(2), 227-229

Malhotra, K. (1997). "Something Nothing" Words. Lessons in Partnership from Southern Experience. Dans L. C. Hately, K. Malhotra et North-South Institute (Dir.), *Between Rhetoric and Reality. Essays on Partnership in Development* (pp. 37-56). Ottawa: North-South Institute.

Mandell, M. P. et Keast, R. (2008). Voluntary and Community Sector Partnership. Current Interorganizational Relations and Future Challenges. Dans S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham et P. Smith Ring (Dir.), *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations* (pp. 175-202). Oxford: Oxford University Press.

Manji, F. et O'Coill, C. (2002). The Missionary Position: NGOs and Development in Africa. *International Affairs, 78*(3), 576-583

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Michaud, N. (2006). La doctrine Gérin-Lajoie. Dans L. Beaudoin et S. Paquin (Dir.), *Histoire des relations internationales du Québec* (Vol. 75, pp. 263-277). Montréal: VLB.

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Québec. Ministère des Relations Internationales. (1997). *Rapport annuel.* Québec : Gouvernement du Québec.

Québec. Ministère des Relations Internationales. (2006). La *politiques internationale du Québec. La force de l'action concertée.* Québec : Gouvernement du Québec.

Québec. Ministère des Relations Internationales. (2009). *Guide de présentation de projets Québec sans frontières 2009-2010 (Mode annuel).* Québec : Gouvernement du Québec.

Québec. Minitères des Relations Internationales. (2010). *Listes de tous les stages à l'étranger. 1995-2010.* Québec : Gouvernement du Québec.

Navarro-Flores, O. (2009). *Le partenariat en coopération internationale. Paradoxe ou compromis?* . Québec: Presses de l'Université du Québec.

Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation.* Newbury Park.

Personal Narratives Group. (1989). Truth. Dans Personal Narratives Group (Dir.), *Interpreting Women's lives: Feminist Theory and Personal Narratives* (pp. 197-230). Bloomington: Indiana University Press.

Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective.* New York: Harper et Row.

Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective.* Stanford: Stanford Business Books.

Postma, W. (1994). NGO Partnership and Institutional Development: Making it Real, Making it Intentional. *Canadian Journal of African Studies, 28*(3), 447-471

Rauh, K. (2010). NGOs, Foreign Donors, and Organizational Processes: Passive NGO Recipients or Strategic Actors? *McGill Sociological Review, 1*(1), 29-45

Razack, N. (2000). North/South Collaborations: Affecting Transnational Perspectives for Social Work. *Journal of Progressive Human Services, 11*(1), 73-91

Razack, N. (2002). A Critical Examination of International Student Exchanges. *International Social Work, 45*(2), 251-265

Robson, C. (2002). *Real World Research. A Ressource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. (2e éd.). Oxford: Blackwell Publishing.

Salter, M. B. (2003). *Rights of Passage. The Passport in International Relations*. London: Lynne Reinner Publishers.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal, 43*(1), 9-25

Sandfort, J. et Milward, H. B. (2008). Collaborative Service Provision in the Public Sector. Dans S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham et P. Smith Ring (Dir.), *Interorganizational Relations* (pp. 147-174). Oxford: Oxford University Press.

Shutt, C. (2006). Money Matters in Aid Relationships. Dans R. Eyben (Dir.), *Relationship for Aid*. London: EarthScan

Simpson, K. (2004). Doing Development: The Gap Year, Volunteer-Tourists and a Popular Practice of Development. *Journal of International Development, 16*(5), 681-692

Simpson, K. (2005). Dropping Out and Signing Up? The Professionalisation of Youth Travel. *Antipode, 37*(3), 447-469

Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Dir.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage Publications.

Themudo, N. (2000). NGOs and Resources: Getting a Closer Grip on a Complex Area. *Documentos de discusion sobre el Tierce Sector, Num. 5*

Thompson, A. M. et Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review, 66*, 20-32

Tiessen, R. (2010). Youth Ambassadors Abroad? Canadian Foreign Policy and Public Diplomacy in the Developing World. Dans J. M. Beier et L. Wylie (Dir.), *Canadian Foreign Policy. In Critical Perspective* (pp. 141-154). Don Mills: Oxford University Press Canada.

Tvedt, T. (1998). *Angels of Mercy or Development Diplomats: NGOs and Foreign Aid*. Trenton and Oxford: Africa World Press in Association with James Currey.

Wolcott, H. (1990). *Writing up Qualitative Research.* Newbury Park : Sage Publications.

Woolley, F. (2002). Reciprocity and Rent-Seeking: A Study of the Partnership Approach to Development Assistance. *Canadian Journal of Development Studies 23*(2), 199-223

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.

APPENDICE A : PROGRAMME QUÉBEC SANS FRONTIÈRES

Le programme est financé par le ministère des Relations internationales du gouvernement du Québec. Le programme a été instauré en 1995-1996.

Les objectifs du programme sont les suivants :

1. Offrir aux jeunes Québécoises et Québécois la possibilité de mettre à profit et de développer leurs aptitudes personnelles et professionnelles pour la solidarité internationale, tout en assurant une relève québécoise dans ce domaine.
2. Contribuer aux efforts de développement durable des collectivités des pays en développement et encourager les partenariats Nord-Sud.
3. Soutenir les organismes de coopération internationale (OCI) québécois en les appuyant dans leurs principaux axes d'intervention.
4. Participer à la sensibilisation et à l'éducation du public au rôle du Québec dans le monde par des activités de solidarité entre les pays du Sud et du Nord.
5. Favoriser la perception positive et dynamique du Québec sur la scène internationale.

En 2009-2010, le programme QSF propose cinq volets distincts.

Premièrement, il y a le volet universel. Instauré en 1995, ce volet permet « à de jeunes Québécoises et Québécois de vivre une expérience significative d'initiation à la solidarité internationale au contact d'une autre culture » en plus de « favoriser chez ces jeunes l'acquisition d'une expérience de travail ayant des effets concrets sur leur cheminement personnel » (Québec. Ministères des Relations Internationales, 2009, p. 30). Pour ce volet, les candidats recherchés n'ont préférablement pas vécu un stage de plus de 6 semaines à l'international. Ainsi, les jeunes, âgés entre 19 et 35 ans, vivront une expérience de groupe pour un mandat de stage ne demandant pas qu'ils aient des compétences particulières. L'importance est mise sur l'expérience de solidarité

internationale vécue par les jeunes plutôt que le mandat de stage. Depuis 1995, 2,857 jeunes ont participé à ce volet (Québec. Ministère des Relations internationales, 2010).

Deuxièmement, il y a le volet spécialisé. Ce volet a été implanté en 2000. Ce volet vise des jeunes, âgés entre 18 et 35 ans, ayant déjà vécu une première expérience en coopération internationale et possédant des compétences professionnelles en lien avec la thématique du projet de stage. Ce volet vise concrètement à « encourager la participation de clientèles spécifiques » et à « soutenir les efforts de développement des collectivités du Sud [..], en mettant à contribution les connaissances et les expériences professionnelles, sociales, culturelles, spécifiques des stagiaires [...] » (Québec. Ministère des Relations internationales, 2009, p.32). C'est donc dire que ce volet cherche à offrir aux jeunes du Québec qui sont spécialisés dans un domaine particulier une expérience professionnelle de groupe à l'étranger. Depuis 1995, ce sont 1,064 jeunes qui ont participé à ce volet (Québec. Ministère des Relations internationales, 2010).

Troisièmement, il y a le volet d'accompagnement. Ce volet vise à « permettre à de jeunes Québécoises et Québécois de mettre à profit leurs expériences antérieures en exerçant des responsabilités liées à l'encadrement des stagiaires des volets universel et spécialisé » (Québec. Ministère des Relations internationales, 2009, p. 34). La personne occupant ce poste ne peut pas en être à sa première expérience à l'étranger. Toutefois, il se peut qu'il en soit à sa première expérience dans le cadre du programme QSF. Dans la majorité des cas, les accompagnateurs sont des anciens stagiaires du programme QSF ayant participé au volet universel ou spécialisé antérieurement. Les jeunes doivent être âgés d'au moins 21 ans. Depuis 1995, ce sont 543 jeunes qui ont accompagné des groupes QSF dans l'une des organisations situées au Sud.

Le stage dans une organisation de coopération internationale est le quatrième volet proposé par le programme QSF. Spécifiquement, ce volet, instauré en 2000, vise à

« permettre aux anciens participants de QSF de réaliser une expérience de travail auprès d'un organisme de coopération internationale (OCI) » et à ces jeunes de « s'initier de façon pratique au travail effectué au Québec par les OCI en appuyant la réalisation de la programmation de la DDI » (Québec. Ministère des Relations internationales, 2009, p.37). Ainsi, les anciens stagiaires bénéficient de l'opportunité de réaliser un stage rémunéré au sein d'une organisation québécoise de coopération internationale en appuyant concrètement la réalisation des stages. Ces stagiaires ont minimalement terminés leur secondaire 5 et sont âgés d'au moins 18 ans. Depuis 1995, 190 jeunes du Québec ont réalisé un stage professionnel au sein d'une ONG située au Québec responsable de l'implantation de quelques projets QSF (Québec. Ministère des Relations internationales, 2010).

Enfin, pour les jeunes situées au Sud, il y a le volet réciprocité. Ce volet leurs propose de vivre « une expérience significative d'initiation à la solidarité internationale au contact de la culture québécoise » ainsi que de « favoriser chez ces jeunes l'acquisition d'une expérience de travail liée à leur formation ou à leur travail et ayant des effets concrets sur le développement de leurs habiletés professionnelles et leur cheminement personnel » (Québec. Ministère des Relations internationales, 2009, p. 35). En nombre, ce volet est loin d'être le plus important. Instauré en 2000-2001, ce sont 250 jeunes en provenance d'un pays du Sud qui ont réalisé un stage de 2 à 3 mois au Québec. Ces jeunes représentent environ 5% de tous les jeunes bénéficiaires du programme QSF.

Notons finalement que le volet de volontaires internationaux est implanté de 2002 à 2006 seulement. Ce volet visait à « permettre à de jeunes Québécoises et Québécois de s'engager de façon concrète et significative pour la solidarité internationale en participant à des projets d'intervention auprès de partenaires du Sud et [à] mettre à profit leurs expertises en réalisant une expérience de travail liée à leurs aptitudes et à leurs compétences professionnelles » (Québec. Ministère des Relations internationales, 2000, p. 21). Les jeunes devaient avoir réalisé un stage universel ou spécialisé, être âgé d'au moins 18 ans et détenir un diplôme de secondaire 5 ou un

DEP, en plus de démontrer une expérience professionnelle pertinente au projet qu'ils convoitaient. Pour les quatre années durant lesquelles le programme a été implanté, il n'y aura eu que 56 volontaires internationaux.

APPENDICE B : LETTRE DE PRÉSENTATION ET DE SOLLICITATION

ADRESSÉE AUX ACTEURS IMPLIQUÉS DANS L'IMPLANTATION DU PROGRAMME QUÉBEC SANS FRONTIÈRES POUR LA PARTICIPATION À LA RECHERCHE INTITULÉE :

LES RELATIONS PARTENARIALES DANS LE CADRE DE PROGRAMMES DE STAGES INTERNATIONAUX.

Bonjour,

Je vous écris afin de solliciter votre collaboration à un projet de recherche que je réalise dans le cadre de ma maîtrise à l'École nationale d'administration publique (ENAP), sous la direction de Monsieur Martin Goyette.

L'étude[40] porte sur les relations partenariales dans le cadre de programmes de stages internationaux. L'objectif principal de cette recherche est de comprendre comment les organisations situées au Nord construisent leurs relations partenariales avec des organisations situées au Sud afin de permettre à des jeunes de réaliser un stage à l'étranger. Le cas d'étude sélectionné pour cette recherche est le programme QSF.

À titre d'acteur impliqué dans l'implantation de ce programme, j'aimerais solliciter votre participation pour une entrevue individuelle. L'entrevue devrait durer, au plus, soixante minutes.

Avec votre consentement et votre adhésion volontaire, je souhaite réaliser l'entrevue dans la semaine du 1 mars ou 8 mars 2010. Nous fixerons ensemble la date et l'heure précise de l'entrevue en fonction de vos obligations professionnelles.

Des locaux sont à ma disposition pour l'entrevue à chacun des campus de l'ENAP (Montréal, Québec et Gatineau). Toutefois, pour vous éviter des déplacements inutiles, il m'est possible de me déplacer sur votre lieu de travail.

Enfin, sachez que l'entrevue n'exigera aucune préparation ni recherche de votre part. Les règles éthiques[41] en vigueur à l'ENAP seront respectées, de même que l'anonymat des participants(es) et la confidentialité des informations partagées lors de l'analyse des données collectées et la rédaction du mémoire. Veuillez noter que votre participation est volontaire.

---

40 L'étude est réalisée à titre d'exigence partielle pour l'obtention d'une maîtrise en administration publique.

41 Le projet de recherche a été approuvé par le CER de l'ENAP le 05 février 2010.

Dans le cas où vous êtes intéressé(e) à participer, vous devez d'abord lire le document d'information et prendre connaissance du formulaire de consentement en pièce jointe. Le jour de l'entrevue, nous réviserons ensemble ces deux documents et signeront le formulaire.

Si vous avez des questions à propos de cette étude, n'hésitez pas à contacter Guillaume Labrecque au (514) 849-3989, ou à guillaume.labrecque@enap.ca. Vous pouvez également contacter Monsieur Martin Goyette au (514) 849-3989 (poste 3987), ou à martin.goyette@enap.ca.

Je vous remercie de votre collaboration,

Guillaume Labrecque
Étudiant à l'École nationale d'administration publique

Martin Goyette
Professeur agrégé
École nationale d'administration publique
4750, avenue Henri-Julien, 5ème étage
Montréal, (Québec) H2T 3E5
Téléphone : (514) 549-3989
Télécopieur : (514) 849-3369
p.j. Document d'information et formulaire de consentement

APPENDICE C : DOCUMENT D'INFORMATION

ADRESSÉ AUX ACTEURS IMPLIQUÉS DANS L'IMPLANTATION DU PROGRAMME QUÉBEC SANS FRONTIÈRES POUR LA PARTICIPATION À LA RECHERCHE INTITULÉE :

LES RELATIONS PARTENARIALES DANS LE CADRE DE PROGRAMMES DE STAGES INTERNATIONAUX.

Bonjour,

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Veuillez prendre le temps de considérer les renseignements contenus dans le présent document d'information ainsi que dans le formulaire de consentement avant de vous décider. Votre participation à ce projet est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y prendre part.

En quoi consiste cette recherche?

L'étude[42] porte sur les relations partenariales dans le cadre de programmes de stages internationaux. L'objectif principal de cette recherche est de comprendre comment les organisations situées au Nord construisent leurs relations partenariales avec des organisations situées au Sud afin de permettre à des jeunes de réaliser un stage à l'étranger. Le cas d'étude sélectionné pour cette recherche est le programme QSF.

Si je m'implique dans cette recherche, que sera-t-il concrètement attendu de moi?

Pour les participants(es) à l'entrevue située au Québec, l'entrevue aura lieu à l'endroit de votre choix au cours du mois de février ou de mars 2010. L'entrevue devrait durer au plus 60 minutes. L'entrevue sera enregistrée.

Pour les participants(es) à l'entrevue située au Sud, l'entrevue sera téléphonique et aura lieu au cours du mois de février ou de mars 2010. L'entrevue devrait durer au plus 60 minutes. L'entrevue sera enregistrée.

Ma participation à cette recherche entraînera-t-elle des risques ou des inconvénients pour moi?

La participation à cette étude ne comporte aucun risque et, à notre connaissance, ne peut pas vous causer de tort. Les inconvénients de votre participation concernent essentiellement le temps nécessaire aux entrevues.

---

42 L'étude est réalisée à titre d'exigence partielle pour l'obtention d'une maîtrise en administration publique.

Y aura-t-il des avantages pour moi de participer à cette recherche?

En participant à cette étude, vous aurez l'occasion de partager votre expérience et vos connaissances sur le programme QSF, par rapport à la thématique de la recherche. Suivant la soutenance du mémoire, vous aurez aussi l'opportunité de connaître les résultats de cette recherche scientifique. Votre organisation et vous pourrez bénéficier des implications pratiques de ce mémoire de maîtrise sur vos relations partenariales dans le cadre du programme QSF.

Est-ce que je recevrai une compensation pour ma participation à la recherche?

Aucune compensation financière n'est offerte aux participants(es).

Est-ce que les renseignements que je donnerai seront confidentiels?

Les données récoltées par les entrevues seront confidentielles. Ces informations seront accessibles uniquement à ceux et à celles dont l'accès est autorisé.

À titre de directeur du mémoire, Monsieur Martin Goyette est autorisé à consulter les données. Pour les entrevues, il est possible que l'apprenti-chercheur demande l'appui ponctuel d'un contractuel pour la transcription (compte rendu intégral). Cette personne devra préalablement signer une entente de confidentialité avec l'apprenti-chercheur.

Lors de l'analyse, les données seront-elles rendues anonymes?

Lors de l'analyse, les données seront rendues anonymes. Pendant la transcription des entrevues, l'apprenti-chercheur s'engage à retirer les noms et les prénoms des participants(es), ainsi que le nom des organisations auxquelles ils (elles) sont rattachés(es). Leur identité professionnelle sera substituée par des termes génériques (par exemple : agent n°1, directeur n°1, organisation située au Nord n°1, organisation située au Sud n°1, agent n°2, etc.)

Est-ce que je suis obligé de participer à la recherche ou d'y participer jusqu'à la fin?

Votre participation à l'étude est volontaire. Vous être libre d'y participer ou de ne pas y participer, de même que vous êtes libre de vous retirer à tout moment sur simple avis verbal ou écrit ou encore de vous abstenir de répondre à une ou plusieurs questions vous étant adressées. Toute nouvelle information survenant durant le déroulement de cette étude et qui pourrait affecter votre participation vous sera transmise par l'apprenti-chercheur.

Comment les données seront-elles conservées?

L'entrevue, en personne ou téléphonique, sera enregistrée afin d'assurer la validité des données collectées. Suivant l'entrevue, le fichier audio sera transféré sur un port USB protégé par un code d'accès. Le fichier audio sera par la suite transcrit intégralement et ce, afin d'obtenir un compte rendu intégral (verbatim) de l'entrevue. Le compte rendu intégral sera conservé dans un format électronique ainsi qu'un format papier. Ces documents (électroniques ou papiers) seront détruits au plus tard 36 mois suivant la soutenance de l'apprenti-chercheur. Entre temps, les données seront conservées à l'École nationale d'administration publique à Montréal dans un classeur verrouillé (documents physiques) et sur un port USB protégé (documents électroniques).

Comment les résultats de la recherche seront-ils diffusés?

Les résultats seront diffusés en tant que données recueillies au sujet des relations partenariales dans le cadre de programmes de stages internationaux. L'apprenti-chercheur s'engage à acheminer aux participants(es) un résumé d'une page des résultats de la recherche. L'apprenti-chercheur envisage aussi la possibilité de publier les résultats de la recherche dans une revue scientifique. Sur demande, des présentations peuvent être réalisées auprès d'organismes.

Si j'ai besoin de plus d'information avant de me décider ou tout au long de la recherche, qui pourrais-je contacter?

Guillaume Labrecque
4750, avenue Henri Julien, 5ème étage
Montréal, (Québec) H2T 3E5
Téléphone : (514) 849-3989, poste 3808
Courriel : guillaume.labrecque@enap.ca

L'étude est-elle supervisée par un professeur de l'ENAP?

Oui. Cette étude est sous la supervision de Monsieur Martin Goyette. Il agit à titre de directeur du mémoire pour l'apprenti-chercheur. Si vous jugiez nécessaire de le contacter, vous pouvez le joindre :

Martin Goyette, Professeur
4750, avenue Henri Julien, 5ème étage
Montréal, (Québec) H2T 3E5
Téléphone : (514) 849-3989, poste 3987
Courriel : martin.goyette@enap.ca

L'étude a-t-elle été approuvée par un Comité d'éthique de la recherche?

Oui. Ce protocole a été étudié et approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'ENAP. Si vous avez des questions sur vos droits en tant que participant(e) à cette étude, vous pouvez joindre le président du comité :

Jacques A. Plamondon, Professeur et Président du CÉR-ENAP
555, boulevard Charest est,
Québec, (Québec) G1K 9E5
Téléphone : (418) 641-3000, poste 6149
Courriel : jacques.plamondon@enap.ca

APPENDICE D : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Déclaration du (de la) participant(e)

J'ai bien compris ce qui suit :

- J'ai lu et compris le document d'information et le présent formulaire (4 pages, incluant celle-ci),
- Je consens à participer à cette recherche sans contrainte ni pression,
- J'ai pu poser toutes mes questions et j'ai obtenu des réponses satisfaisantes,
- J'ai eu tout le temps nécessaire pour prendre ma décision,
- Je peux me retirer à n'importe quel moment de cette étude,
- J'ai reçu une copie du document d'information et du formulaire de consentement, signés et datés par l'apprenti-chercheur,
- J'autorise les personnes citées à la section « Confidentialité » à consulter les pièces qui contiennent des informations obtenues du fait de ma participation,
- Dans le cas d'une entrevue, j'accepte qu'elle soit enregistrée.

Nom du (de la) participant(e)	Signature	Date

Déclaration de l'apprenti-chercheur

- Je certifie avoir expliqué au participant(e) la nature de la recherche ainsi que le contenu de ce formulaire.
- Je certifie lui avoir indiqué qu'il (elle) reste à tout moment libre de mettre un terme à sa participation au projet.
- Je lui remettrai une copie signée du présent formulaire.

Guillaume Labrecque

Nom de l'apprenti-chercheur	Signature	Date

** L'original du formulaire sera conservé sous clé à l'ENAP de Montréal et une copie signée sera remise au participant.

*** Le projet de recherche et le présent formulaire de consentement ont été approuvés par le CER de l'ENAP le 05 février 2010.

Thématiques abordées

1. Description sommaire des fonctions de la personne interviewée
2. Brève description de l'organisation d'attache, de ses forces et ses défis
3. Brève description de l'organisation partenaire, de ses forces et ses faiblesses
4. Signification de ce qu'est un « partenariat »
5. Présentation de l'historique de la relation de partenariat entre les deux organisations
6. Motivations d'implantation du programme QSF de l'organisation d'attache
7. Perception des motivations d'implantation du programme QSF de l'organisation partenaire
8. Bénéfices du programme QSF
9. Description du processus de détermination des mandats de stage
10. Forme d'autorité de l'acteur par rapport à un changement dans le mandat de stage
11. Description du processus de détermination des rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes
12. Système de communication entre les organisations partenaires
13. Formes de conflits et / ou différends dans la relation
14. Influence de l'organisation partenaire et de l'organisation d'attache sur la qualité de l'expérience du stagiaire
15. Influence de l'organisation partenaire sur la mission de votre organisation et / ou influence de votre organisation sur la mission de l'organisation partenaire
16. Éléments pouvant mener à la rupture de la relation de partenariat
17. Finalité de la relation de partenariat
18. Bilan de la relation de partenariat et / ou bilan de l'expérience

© Guillaume Labrecque, Décembre 2010