

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRATIQUES DE GOUVERNANCE DANS LES PARTENARIATS ENTRE LES ORGANISATIONS NON  
GOUVERNEMENTALES INTERNATIONALES ET LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES  
NATIONALES/LOCALES : INFLUENCE SUR L'EFFICACITÉ DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT  
INTERNATIONAL ET D'ACTION HUMANITAIRE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAITRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

EDNER JOSEPH

AOÛT 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pu aboutir sans le soutien précieux de nombreuses personnes et institutions. Je tiens, en premier lieu, à exprimer ma profonde gratitude envers mon Dieu pour l'accompagnement et la force qui m'ont été accordés tout au long de ce parcours. Je remercie également les organismes et institutions qui m'ont apporté un soutien financier tout au cours de cette étude, notamment la Fondation Arbour, l'Institut d'études internationales de Montréal (IEIM), la Banque Scotia, l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire (OCCAH), la Fondation de l'université du Québec à Montréal (UQAM) ainsi que l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM, à travers les différents prix d'excellence et bourses qui m'ont été attribués. Leur appui a été déterminant et m'a permis de poursuivre et de mener à terme ce projet dans des conditions plus sereines. Je souhaite également adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

À mes parents, en particulier à ma mère, Clémancide, femme de courage et de résilience, ainsi qu'à mon grand frère, Guy, dont le soutien inestimable et la présence ont été essentiels, assumant avec force et générosité un rôle de père depuis la disparition du nôtre. À mes directeurs de recherche, François Audet et Marie-Claude Savard, pour leur rigueur, leur disponibilité et la qualité de leur encadrement. Aux évaluateurs Marc-André Anzueto et Alejandro Romero-Torres pour leur lecture attentive et leurs précieuses contributions à l'amélioration de ce mémoire. À mes amis et à mes proches, pour leur confiance, leur présence et leurs encouragements constants. À mon mentor, Marine Hadengue de la fondation Arbour, pour son inspiration et son accompagnement. À l'ensemble des professeurs de l'ESG UQAM, pour la richesse de leurs enseignements et leur contribution à mon parcours. À tous ceux qui œuvrent dans le développement international et l'action humanitaire, parfois au péril de leur vie, au service des autres.

Je remercie chaleureusement l'ensemble des répondants qui ont accepté de participer à cette recherche et de partager leur expérience, leurs connaissances et leurs perspectives. Leur disponibilité, leur confiance et la richesse de leurs témoignages ont constitué une contribution essentielle à ce travail. Sans leur collaboration et leur engagement, cette recherche n'aurait pu voir le jour.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble des organisations internationales, nationales et locales qui ont contribué, de près ou de loin, à mon parcours et à la réalisation de cette recherche. Je tiens à exprimer une reconnaissance particulière à l'ONGI Welthungerhilfe, avec laquelle j'ai eu le privilège de travailler pendant près de quatorze ans. Cette longue expérience a profondément nourri ma compréhension des réalités de la coopération internationale.

## DÉDICACE

À mon épouse, Nathalie, et à ma fille, Anne-Edner  
Lehinardt,  
sources d'amour, de force et d'équilibre,  
qui ont été au cœur de cette réalisation. Votre  
présence, votre patience, vos encouragements et votre  
compréhension m'ont accompagné dans les moments de  
doute comme dans ceux de persévérance. Ce travail porte  
aussi la trace de vos sacrifices, de votre soutien silencieux  
et de votre confiance en moi. Derrière les heures  
consacrées à la recherche, les lectures, les réflexions et les  
exigences de ce parcours, il y avait votre amour qui me  
rappelait chaque jour pourquoi il fallait continuer. **À vous,  
qui avez partagé cette aventure avec moi, je dédie  
humblement ce travail, avec toute ma reconnaissance et  
tout mon amour.**

## AVANT-PROPOS

Ce mémoire s'inscrit dans la continuité de mon engagement dans le domaine du développement international et de l'action humanitaire. Cependant, cet engagement ne s'est pas construit uniquement au fil de mon parcours professionnel. Depuis mon plus jeune âge, j'ai été profondément impliqué dans des organisations communautaires et universitaires, m'engageant activement dans des luttes pour la justice sociale, le développement communautaire et l'autonomie des communautés. Par ailleurs, mon appartenance à une organisation religieuse prônant des valeurs de compassion, d'amour, de solidarité et de service a fortement contribué à façonner ma vision du monde et mon rapport aux autres. Sans en avoir pleinement conscience à l'époque, ces expériences ont constitué les fondements de ma future carrière dans l'humanitaire et le développement international.

Au cours des quinze dernières années, j'ai eu l'opportunité d'évoluer sur le terrain, notamment en Haïti et en Afrique de l'Ouest. Ces expériences m'ont confronté à des enjeux complexes liés aux partenariats entre organisations internationales et locales, ainsi qu'à l'efficacité des projets mis en œuvre. J'ai été amené à diriger certains de ces partenariats et à en observer d'autres, découvrant à la fois leurs potentialités et leurs limites. Ces réalités ont progressivement suscité en moi un intérêt croissant pour cette problématique, qui constitue aujourd'hui le cœur de ce mémoire.

Le domaine du développement international et de l'action humanitaire fait face, ces dernières années, à de nombreux défis. Ceux-ci sont notamment exacerbés par des coupes budgétaires, observées au moment même de la collecte des données et de la rédaction du mémoire, ainsi que par la multiplication des crises et des conflits à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, la question de l'efficacité de l'aide et de la qualité des relations des relations entre les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et les organisations non gouvernementales nationales et locales (ONGN/L) apparaît plus que jamais centrale. Il devient impératif de repenser et de reconfigurer les modes de coopération internationale afin de les rendre plus équitables, plus pertinents et plus durables.

À un moment donné de mon parcours, j'ai ressenti le besoin de contribuer autrement à ces réflexions. Prendre du recul par rapport au terrain, bien que non sans risques, s'est imposé comme une étape nécessaire pour analyser ces dynamiques avec davantage de distance critique. M'engager dans la

recherche m'a permis de porter un regard différent sur des réalités que j'avais jusqu'alors principalement appréhendées dans l'action.

Encouragé par mon épouse, j'ai entrepris ce chemin exigeant, alliant expérience pratique et réflexion académique. Ce mémoire se veut ainsi une tentative de mieux comprendre les mécanismes qui structurent les partenariats dans le champ du développement international et d'action humanitaire, tout en apportant, modestement, une contribution aux débats visant à améliorer leur efficacité et leur impact au bénéfice des communautés concernées.

Au-delà de l'exercice académique, ce travail s'inscrit pour moi comme une continuité d'engagement : celui de contribuer, par la réflexion autant que par l'action, à un monde plus juste, solidaire et respectueux de la dignité des communautés.

*N.B. Afin d'alléger le texte, le masculin est employé comme forme générique tout au long de ce mémoire, sans préjudice pour les personnes de tous genres.*

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| REMERCIEMENTS .....                                                                            | ii   |
| DÉDICACE .....                                                                                 | iii  |
| AVANT-PROPOS.....                                                                              | iv   |
| TABLE DES MATIÈRES .....                                                                       | vi   |
| LISTE DES FIGURES.....                                                                         | xi   |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                                       | xii  |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....                                       | xiii |
| RÉSUMÉ .....                                                                                   | 1    |
| INTRODUCTION .....                                                                             | 3    |
| CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE .....                                                          | 8    |
| 1.1 Évolution des rapports ONGI-ONGN/L dans la coopération internationale.....                 | 9    |
| 1.1.1 Définition de développement international, action humanitaire, ONG, ONGI et ONGN/L ..... | 10   |
| 1.1.2 Les grandes phases de l'évolution des relations ONGI-ONGN/L .....                        | 12   |
| 1.1.3 Débat autour des relations ONGI-ONGN/L.....                                              | 13   |
| 1.1.4 Définitions et approches théoriques du partenariat .....                                 | 15   |
| 1.1.4.1 Définition du partenariat retenue .....                                                | 16   |
| 1.1.5 Évolution des relations ONGI-ONGN/L dans le contexte haïtien .....                       | 17   |
| 1.2 Approches interorganisationnelles : un cadre d'analyse des relations ONG.....              | 20   |
| 1.2.1 La perspective de la théorie néo-institutionnelle.....                                   | 21   |
| 1.2.1.1 Isomorphisme coercitif : exigence des bailleurs.....                                   | 22   |
| 1.2.1.2 Isomorphisme mimétique : meilleures pratiques .....                                    | 23   |
| 1.2.1.3 Isomorphisme normatif : professionnalisation .....                                     | 24   |
| 1.2.1.4 Perspectives critiques .....                                                           | 25   |
| 1.2.1.5 Conclusion.....                                                                        | 26   |
| 1.2.2 La perspective de la théorie de la dépendance aux ressources .....                       | 27   |
| 1.2.2.1 Perspectives critiques .....                                                           | 30   |
| 1.2.2.2 Rôle particulier des bailleurs de fonds .....                                          | 30   |
| 1.2.2.3 Conclusion.....                                                                        | 31   |
| 1.2.3 Théories de la gouvernance et application aux partenariats inter-ONG.....                | 32   |
| 1.2.3.1 Définition .....                                                                       | 32   |
| 1.2.3.2 Niveaux de gouvernance .....                                                           | 33   |
| 1.2.3.3 Les théories dominantes.....                                                           | 34   |
| 1.2.3.4 Formes/ pratiques de gouvernance.....                                                  | 35   |
| 1.2.3.5 Perspectives critiques .....                                                           | 39   |
| 1.2.3.6 Conclusion.....                                                                        | 40   |

|       |                                                                         |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3   | Efficacité des projets : une perspective intégrée .....                 | 41 |
| 1.3.1 | Critères et facteurs de succès .....                                    | 42 |
| 1.3.2 | Succès de la gestion du projet et succès du projet.....                 | 42 |
| 1.3.3 | Perspective plus globale du succès.....                                 | 43 |
| 1.3.4 | Définition retenue pour la recherche .....                              | 44 |
| 1.3.5 | Perspectives critiques et lacunes.....                                  | 44 |
| 1.3.6 | Conclusion.....                                                         | 45 |
| 1.4   | Problématiques .....                                                    | 46 |
| 1.4.1 | Contexte et enjeux.....                                                 | 46 |
| 1.4.2 | Lacunes dans la littérature.....                                        | 46 |
| 1.4.3 | Problème de recherche.....                                              | 47 |
| 1.5   | Questions de recherche .....                                            | 48 |
| 1.6   | Cadre conceptuel .....                                                  | 49 |
| 1.6.1 | Niveau 1 : Dynamiques de pouvoir et pratiques de gouvernance .....      | 50 |
| 1.6.2 | Niveau 2 : Modalité de gestion des projets .....                        | 50 |
| 1.6.3 | Niveau 3 : Efficacité des projets.....                                  | 50 |
| 1.7   | Conclusion de la revue de littérature.....                              | 52 |
|       | CHAPITRE 2 STRUCTURE MÉTHODOLOGIQUE .....                               | 55 |
| 2.1   | Contexte empirique de la recherche .....                                | 55 |
| 2.2   | Choix épistémologique et alignement avec la question de recherche ..... | 56 |
| 2.3   | Outils et collecte de données.....                                      | 60 |
| 2.3.1 | Outils de collecte .....                                                | 60 |
| 2.3.2 | Collecte de données.....                                                | 61 |
| 2.3.3 | Accès aux sources de données .....                                      | 62 |
| 2.4   | Cadre d'échantillon .....                                               | 64 |
| 2.4.1 | Échantillons.....                                                       | 65 |
| 2.4.2 | Profil des répondants.....                                              | 67 |
| 2.4.3 | Éthique de la recherche .....                                           | 68 |
| 2.4.4 | Positionnement du chercheur. ....                                       | 69 |
| 2.5   | Validité et fiabilité de la recherche .....                             | 70 |
| 2.5.1 | Validité de la recherche .....                                          | 70 |
| 2.5.2 | Fiabilité de la recherche.....                                          | 71 |
| 2.6   | Traitement des données .....                                            | 71 |
| 2.6.1 | Épuration ou préparation des données.....                               | 72 |
| 2.6.2 | Codage .....                                                            | 72 |
| 2.6.3 | Analyse des données .....                                               | 74 |
| 2.6.4 | Interprétation des résultats.....                                       | 75 |
| 2.7   | Conclusion de la méthodologie.....                                      | 75 |
|       | CHAPITRE 3 RÉSULTATS.....                                               | 76 |

|                                            |                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1                                        | Partenariat interorganisationnel : dynamiques de pouvoir.....                                    | 77  |
| 3.1.1                                      | Constitution des partenariats .....                                                              | 77  |
| 3.1.2                                      | Contrôle des ressources financières et accès privilégiés aux bailleurs .....                     | 80  |
| 3.1.3                                      | Valeur ajoutée du partenariat .....                                                              | 82  |
| 3.1.3.1                                    | Apports des ONGI .....                                                                           | 82  |
| 3.1.3.2                                    | Apports des ONGN/L .....                                                                         | 85  |
| 3.1.4                                      | Conclusion de synthèse .....                                                                     | 87  |
| 3.2                                        | Pratiques de gouvernance .....                                                                   | 87  |
| 3.2.1                                      | Pratiques de gouvernance formelles .....                                                         | 88  |
| 3.2.1.1                                    | Textes partenariaux .....                                                                        | 88  |
| 3.2.1.2                                    | Instances partenariales.....                                                                     | 89  |
| 3.2.1.3                                    | Canaux d'échanges .....                                                                          | 90  |
| 3.2.2                                      | Pratiques de gouvernance informelles .....                                                       | 92  |
| 3.2.2.1                                    | Capital relationnel.....                                                                         | 92  |
| 3.2.2.2                                    | Communication, dialogue et leadership relationnel .....                                          | 93  |
| 3.2.2.3                                    | Agilité organisationnelle .....                                                                  | 94  |
| 3.2.3                                      | Conclusion de synthèse : articulation des pratiques de gouvernance formelles et informelles..... | 96  |
| 3.3                                        | Gestion des projets de DIAH .....                                                                | 96  |
| 3.3.1                                      | Conception et planification des projets.....                                                     | 97  |
| 3.3.2                                      | Mise en œuvre et coordination : une délégation opérationnelle encadrée .....                     | 100 |
| 3.3.3                                      | Suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage : un contrôle structurant.....                   | 101 |
| 3.3.4                                      | Clôture .....                                                                                    | 102 |
| 3.3.5                                      | Gouvernance des projets.....                                                                     | 104 |
| 3.3.5.1                                    | Qui finance dirige.....                                                                          | 104 |
| 3.3.5.2                                    | Pilotage et pratiques de gestion de projet .....                                                 | 104 |
| 3.3.5.3                                    | Valeur ajoutée normative et professionnalisation .....                                           | 105 |
| 3.3.5.4                                    | Gouvernance formelle et dynamiques relationnelles .....                                          | 105 |
| 3.3.6                                      | Conclusion de synthèse .....                                                                     | 106 |
| 3.4                                        | Efficacité des projets de DIAH.....                                                              | 106 |
| 3.4.1                                      | Atteintes de résultats de qualité : entre centralisation stratégique et expertise locale .....   | 106 |
| 3.4.2                                      | Respect des délais.....                                                                          | 108 |
| 3.4.3                                      | Maîtrise des coûts.....                                                                          | 110 |
| 3.4.4                                      | Satisfaction des parties prenantes.....                                                          | 111 |
| 3.4.5                                      | Conclusion de synthèse .....                                                                     | 112 |
| 3.5                                        | Conclusion des résultats .....                                                                   | 115 |
| CHAPITRE 4 DISCUSSIONS DES RÉSULTATS ..... |                                                                                                  | 117 |
| 4.1                                        | Rappel synthétique de la problématique et des objectifs de la recherche .....                    | 117 |
| 4.2                                        | Interprétation des résultats .....                                                               | 118 |
| 4.2.1                                      | Dynamiques de pouvoir dans les partenariats ONGI-ONGN/L.....                                     | 119 |
| 4.2.1.1                                    | Gouvernance partenariale : entre idéal normatif et réalités opérationnelles .....                | 119 |
| 4.2.1.2                                    | Dynamiques de pouvoir et dépendance aux ressources .....                                         | 121 |
| 4.2.1.3                                    | Exigences contractuelles et asymétrie de pouvoir .....                                           | 123 |
| 4.2.1.4                                    | Accès privilégiés aux communautés .....                                                          | 126 |

|         |                                                                                                                        |     |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.1.5 | Conclusions .....                                                                                                      | 128 |
| 4.2.2   | Gouvernance hybride : entre formalisation contractuelle et régulation relationnelle .....                              | 130 |
| 4.2.2.1 | Pratiques de gouvernance formelle dans les partenariats .....                                                          | 130 |
| 4.2.2.2 | Pratiques de gouvernance informelles dans les partenariats .....                                                       | 132 |
| 4.2.2.3 | Complémentarité entre pratiques formelles et informelles .....                                                         | 134 |
| 4.2.2.4 | Conclusion.....                                                                                                        | 136 |
| 4.2.3   | Une gestion de projet à asymétrie structurée et variable.....                                                          | 137 |
| 4.2.3.1 | Une asymétrie ancrée dans la responsabilité contractuelle .....                                                        | 137 |
| 4.2.3.2 | La conception : un point névralgique du déséquilibre .....                                                             | 139 |
| 4.2.3.3 | Mise en œuvre : une délégation opérationnelle conditionnelle .....                                                     | 142 |
| 4.2.3.4 | Suivi-évaluation : contrôle, normalisation et diffusion normative.....                                                 | 143 |
| 4.2.3.5 | Clôture des projets : durabilité et vulnérabilité des ONGN/L.....                                                      | 144 |
| 4.2.3.6 | Conclusion.....                                                                                                        | 146 |
| 4.2.4   | Efficacité des projets de DIAH et articulation des régulations formelles et informelles.....                           | 147 |
| 4.2.4.1 | La formalisation : structuration nécessaire, mais effets ambivalents .....                                             | 148 |
| 4.2.4.2 | Pratiques de gouvernance informelle et efficacité : réactivité, adaptation et satisfaction des parties prenantes ..... | 149 |
| 4.2.4.3 | Efficacité des projets de DIAH : complémentarité des régulations formelles et informelles                              | 152 |
| 4.2.4.4 | Conclusion.....                                                                                                        | 154 |
| 4.3     | Limites de l'étude.....                                                                                                | 156 |
| 4.3.1   | Limites liées à l'échantillon et au terrain .....                                                                      | 156 |
| 4.3.2   | Limites méthodologiques .....                                                                                          | 156 |
| 4.3.3   | Absence de certaines perspectives.....                                                                                 | 157 |
| 4.3.4   | Conclusion.....                                                                                                        | 157 |
| 4.4     | Implications théoriques et pratiques de la recherche .....                                                             | 158 |
| 4.4.1   | Implications théoriques .....                                                                                          | 158 |
| 4.4.1.1 | Contribution à la compréhension des dynamiques de pouvoir partenariales : niveau opérationnel.....                     | 158 |
| 4.4.1.2 | Mise en lumière du rôle des pratiques de gouvernance informelles.....                                                  | 159 |
| 4.4.1.3 | Articulation entre gouvernance et efficacité des projets .....                                                         | 160 |
| 4.4.2   | Implications pratiques .....                                                                                           | 161 |
| 4.4.2.1 | Pour les ONGI.....                                                                                                     | 161 |
| 4.4.2.2 | Pour les ONGN/L.....                                                                                                   | 161 |
| 4.4.2.3 | Pour les bailleurs de fonds.....                                                                                       | 162 |
| 4.4.2.4 | Apport pratique pour tous les acteurs : la pyramide de transformation partenariale (PTP) .                             | 162 |
| 4.4.3   | Conclusion.....                                                                                                        | 164 |
| 4.5     | Perspectives : recherches futures .....                                                                                | 165 |
| 4.5.1   | Approfondissement des pratiques de gouvernance informelles .....                                                       | 165 |
| 4.5.2   | Analyse longitudinale.....                                                                                             | 165 |
| 4.5.3   | Extension à d'autres contextes.....                                                                                    | 165 |
| 4.5.4   | Exploration des effets sur l'impact à long terme.....                                                                  | 165 |
| 4.5.5   | Méthodes mixtes et triangulation .....                                                                                 | 166 |
| 4.5.6   | Conclusion.....                                                                                                        | 166 |
| 4.6     | Synthèse et conclusions des discussions .....                                                                          | 166 |
|         | CONCLUSION .....                                                                                                       | 171 |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN .....                                    | 176 |
| ANNEXE B CERTIFICAT D'ÉTHIQUE .....                                 | 180 |
| ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....                           | 181 |
| ANNEXE D NUAGE DE MOTS DU CODAGE .....                              | 188 |
| ANNEXE E EXEMPLE DE GRILLE DE CODAGE DES DONNEES QUALITATIVES ..... | 189 |
| BIBLIOGRAPHIE.....                                                  | 192 |

## LISTE DES FIGURES

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 1.1: Cadre conceptuel .....                                                          | 51  |
| Figure 1.2: Articulation des théories et questions de recherches .....                      | 53  |
| Figure 2.1: Répartition des répondants par sexe et type d'ONG .....                         | 67  |
| Figure 3.1: Listes des pratiques de gouvernance formelles .....                             | 92  |
| Figure 3.2 : Listes des pratiques de gouvernance informelles .....                          | 95  |
| Figure 4.1: Structure hiérarchique des acteurs du DIAH.....                                 | 126 |
| Figure 4.2 : Dynamiques de pouvoir dans les relations ONGI-ONGN/L .....                     | 130 |
| Figure 4.3: Articulations entre dynamiques de pouvoir et cycle de gestion de projet .....   | 147 |
| Figure 4.4: Gouvernance hybride le long du cycle de projet .....                            | 155 |
| Figure 4.5: Pyramide de transformation partenariale-PTP (Joseph, mars 2026).....            | 164 |
| Figure 4.6: Articulation entre pouvoir, gouvernance et efficacité des projets de DIAH ..... | 169 |

## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1-1: Tableau récapitulatif des approches du partenariat.....                            | 16  |
| Tableau 1-2: Synthèse comparative des isomorphismes.....                                        | 25  |
| Tableau 1-3: Question principale et sous-questions de recherche.....                            | 48  |
| Tableau 2-1: Tableau d’articulation entre la question de recherche et la méthodologie .....     | 58  |
| Tableau 2-2: Critères de sélection des ONG.....                                                 | 66  |
| Tableau 2-3 : Liste des répondants, leur provenance et durée des entretiens .....               | 68  |
| Tableau 2-4: illustration du passage des verbatims aux catégories analytiques .....             | 73  |
| Tableau 3-1 : Articulation des pratiques de gouvernance et efficacité des projets de DIAH ..... | 112 |
| Tableau 3-2: Articulation dynamiques de pouvoir et efficacité de projet de DIAH .....           | 114 |

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

DIAH : Développement international et action humanitaire

ONG : Organisation non gouvernementale

ONGI : Organisation non gouvernementale internationale

ONGN/L : Organisation non gouvernementale nationale/ locale

## RÉSUMÉ

Derrière l'idéal du partenariat équilibré prôné dans les discours de la coopération internationale se déploient des rapports de pouvoir, des négociations et des formes de gouvernance hybrides encore peu documentées. Bien que les relations entre organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et organisations non gouvernementales nationales ou locales (ONGN/L) se multiplient dans un contexte de crises croissantes, les recherches demeurent focalisées sur les cadres formels de gouvernance, laissant dans l'ombre les pratiques informelles et leur rôle structurant dans les dynamiques de pouvoir et la mise en œuvre opérationnelle des projets. Cette recherche mobilise trois cadres théoriques - la dépendance aux ressources, la théorie néo-institutionnelle, et la gouvernance (inter)organisationnelle - pour analyser comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent la gestion des projets de développement international et d'action humanitaire (DIAH) en Haïti et contribuent à leur efficacité. Elle s'appuie sur onze entretiens semi-structurés menés auprès de praticiens d'ONGI et d'ONGN/L.

Les résultats mettent en évidence trois principaux constats. D'abord, les relations entre ONGI et ONGN/L demeurent caractérisées par des **asymétries de pouvoir**. Ensuite, une **gouvernance hybride** se déploie à travers l'articulation de pratiques formelles et informelles. Enfin, la gestion de projet est fortement influencée par une **combinaison** de ces derniers. Les pratiques formelles assurent conformité et justifications des actions auprès des bailleurs, tandis que les pratiques informelles soutiennent l'adaptation opérationnelle, la résolution des problèmes et la satisfaction des parties en relation. L'étude conclut que l'efficacité des projets DIAH repose moins sur la seule solidité des pratiques formelles que sur la capacité des acteurs à articuler de manière équilibrée pratiques formelles et informelles.

Mots clés : Partenariats ONGI-ONGN/L, dynamique de pouvoir, gouvernance, pratiques informelles, efficacité des projets, développement international, action humanitaire, Haïti.

## ABSTRACT

Behind the ideal of balanced partnership promoted in the international cooperation discourse lie power relations, negotiations, and hybrid forms of governance that remain underexplored. Although relationships between international non-governmental organizations (INGOs) and national or local non-governmental organizations (NNGOs/LNGOs) are increasingly common, research continues to focus on formal governance frameworks, thereby neglecting the study of informal practices, and their structuring role in power dynamics and operational project implementation. This study mobilizes three theoretical frameworks—resource dependence theory, neo-institutional theory, and (inter)organizational governance—to analyze how power dynamics and governance practices shape the management of development and humanitarian action projects in Haiti and contribute to their effectiveness. It draws on eleven semi-structured interviews conducted with practitioners from INGOs and NNGOs/LNGOs.

The findings highlight three main observations. First, relationships between INGOs and NNGOs/LNGOs are characterized by power asymmetries. Second, hybrid governance emerges through the articulation of formal and informal practices. Finally, project management is strongly influenced by a combination of both. Formal practices ensure compliance and *accountability* to donors, while informal practices support operational adaptation, problem-solving, and stakeholder satisfaction. The study concludes that the effectiveness of development and humanitarian action projects depends less on the robustness of formal practices alone than on actors' ability to balance and integrate formal and informal practices.

Keywords: Partnerships between international NGOs and local/national NGOs, power dynamics, governance, informal practices, project effectiveness, international development, humanitarian action, Haiti.

## INTRODUCTION

Derrière l'idéal du partenariat équilibré dans la coopération internationale se déploient des rapports de pouvoir, des négociations et des formes de gouvernance hybrides encore insuffisamment documentées. Si le partenariat est valorisé normativement comme un instrument de coopération fondé sur la complémentarité et la coresponsabilité, la littérature souligne que les relations entre acteurs internationaux et locaux demeurent traversées par des asymétries structurelles et des tensions persistantes (Banks *et al.*, 2015 ; Contu et Girei, 2014 ; Elbers et Schulpen, 2013 ; Fowler, 1998 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025).

Dans un contexte mondial marqué par des crises récurrentes, des inégalités persistantes, des défis climatiques croissants exacerbés par des coupes budgétaires (AQOCI, 2026 ; Benson *et al.*, 2024 ; Kohnert, 2025 ; Kohrt *et al.*, 2019 ; Micheletti, 2025 ; OCHA, 2025), la coopération internationale joue un rôle central dans la solidarité globale et le soutien aux populations vulnérables (Nwaneri et Szent-Iványi, 2025 ; Tran et AbouAssi, 2021). Pour répondre efficacement à ces défis, le concept de partenariat entre organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et organisations non gouvernementales nationales / locales (ONGN/L) devient de plus en plus à la mode (Ahego et Pourchier, 2024 ; Contu et Girei, 2014). Le quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de 2012 reconnaît d'ailleurs que « les partenariats et l'appropriation nationale sont les fondements essentiels d'une coopération efficace au développement » (Barbelet *et al.*, 2021, p. 16). Les recherches dans ce champ se sont multipliées, explorant la nature des collaborations et leurs effets sur le renforcement des capacités, la responsabilité partagée ou l'atteinte des objectifs de développement (Ahego et Pourchier, 2024 ; Tran et AbouAssi, 2021). Toutefois, malgré l'importance croissante accordée aux partenariats, la littérature met en évidence la persistance de rapports de pouvoir inégaux et de mécanismes de gouvernance standardisés souvent imposés par les ONGI, réduisant l'autonomie des ONGN/L et limitant leur participation à la conception des projets (Labossière et Brière, 2025 ; Lewis et Roehrich, 2009 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025 ; Savard, 2026).

Parmi les débats contemporains, la décolonisation de la coopération occupe une place centrale (Coulombe *et al.*, 2023 ; Guma *et al.*, 2023 ; Siracusano, 2022 ; St-Georges, 2023 ; Van der Puije, 2025). Elle alimente les critiques sur les asymétries Nord-Sud et interroge la capacité réelle des acteurs locaux à exercer leur autonomie dans la conception et la mise en œuvre des projets (Labossière et Brière, 2025 ; Peace Direct, 2023). Or, bien que ces questions aient suscité un intérêt croissant, certaines contributions suggèrent que

les enjeux de gouvernance des projets multi-acteurs, tout comme les dynamiques interorganisationnelles qui les sous-tendent, demeurent relativement peu approfondis dans la littérature en management de projet (Braun, 2018 ; Brunet *et al.*, 2024 ; Song *et al.*, 2022), y compris sous l'angle du management des projets de développement international et d'action humanitaire (Navarro-Flores, 2006). Les analyses existantes se concentrent principalement sur les dimensions macro (relations internationales) et méso (structures organisationnelles), laissant un angle mort sur la manière dont ces dynamiques se traduisent concrètement dans la gestion quotidienne des projets, notamment en contexte de crises multiples (Contu et Girei, 2014 ; Ika, 2009 ; Raug, 2010). Cette lacune est particulièrement manifeste dans les recherches portant sur Haïti, un pays caractérisé par des crises récurrentes, une forte dépendance à l'aide internationale et des structures institutionnelles fragiles. Qualifié de « République des ONG » après le séisme de 2010, Haïti a vu proliférer les interventions internationales souvent critiquées pour avoir marginalisé les organisations locales et contourné les structures étatiques (Belony, 2024 ; Schuller, 2012). Dans ce contexte, les pratiques informelles, pourtant centrales dans la coordination, l'adaptation et la régulation des relations partenariales restent largement ignorées ou sous-analysées dans la littérature (Geoffroy et Koeberlé, 2021). À notre connaissance, peu d'études se sont penchées de manière empirique et critique sur la manière dont les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance, formelles et informelles, structurent la gestion des projets et influencent leur efficacité. Comme le souligne Garel (2011, p. 18), « rares sont ceux qui étudient les effets du développement parfois anarchique des communications informelles ».

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser la manière dont les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance, formelles et informelles, structurent la gestion des projets de développement international et d'action humanitaire (DIAH) et leurs effets sur l'efficacité de ces projets. La question centrale de recherche est formulée ainsi : **comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance (formelles et informelles) structurent-elles la gestion des projets de DIAH dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L, et avec quels effets sur leur efficacité ?** L'argument central de cette recherche est que, dans les partenariats ONGI-ONGN/L, les effets des rapports de pouvoir sur l'efficacité des projets sont médiatisés par les pratiques de gouvernance : l'asymétrie dans le contrôle des ressources tend à structurer une gestion plus centralisée, tandis que l'articulation des mécanismes formels avec des pratiques informelles peut renforcer l'adaptation et l'efficacité des projets. Pour répondre à la question centrale, la recherche s'appuie sur une démarche en trois niveaux d'analyse. Le premier vise à identifier les **dynamiques de pouvoir** qui structurent les relations entre ONGI-ONGN/L. Le deuxième examine les

**pratiques de gouvernance formelles et informelles** qui encadrent les relations et la gestion des projets. Le troisième met ces deux dimensions en relation afin d'analyser **comment elles se traduisent concrètement dans les modalités de gestion des projets et quels effets elles produisent sur leur efficacité**. Cette démarche conduit aux trois sous-questions suivantes :

1. Quelles dynamiques de pouvoir caractérisent les partenariats entre ONGI et ONGN/L dans la mise en œuvre des projets de DIAH ?
2. Quelles pratiques de gouvernance, formelles et informelles, sont mises en place dans les partenariats ONGI-ONGN/L pour encadrer la gestion des projets de DIAH ?
3. Comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent-elles les modalités de gestion des projets de DIAH et avec quels effets sur leur efficacité ?

Pour répondre à la question principale, le cadre théorique mobilisé combine trois perspectives complémentaires. La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) éclaire les dynamiques d'interdépendance et les rapports de pouvoir entre organisations. Elle suggère que les ONGN/L, structurellement dépendantes des financements internationaux, développent des stratégies pour réduire cette dépendance ou en atténuer les effets. La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) analyse les pressions isomorphiques qui conduisent les organisations à adopter des pratiques standardisées pour gagner en légitimité, parfois au prix d'un découplage entre structures formelles et activités réelles. La théorie de la gouvernance (Berle et Means, 1932 ; Stoker, 1998 ; Williamson, 1975) permet d'appréhender les mécanismes, formels et informels, par lesquels les acteurs coordonnent leurs actions, prennent des décisions et se rendent mutuellement redevables. Articuler ces trois cadres permet d'analyser les partenariats ONGI/ONGN-L non comme des structures statiques, mais comme des espaces de négociation permanente où se jouent simultanément des enjeux de ressources, de légitimité et de coordination.

Sur le plan méthodologique, cette recherche, réalisée entre avril 2025 et août 2026, adopte une posture constructiviste et une démarche abductive, visant à saisir les dynamiques de pouvoir ainsi que les pratiques de gouvernance dans leur contexte d'action et à comprendre leurs influences sur l'efficacité des projets de DIAH. Le terrain d'étude porte sur des partenariats ONGI-ONGN/L impliqués dans des projets de DIAH en Haïti. Les données reposent sur onze entretiens semi-directifs avec des acteurs clés, staffs ONGI et ONGN/L, complétés par une analyse documentaire (contrats, exigences des bailleurs, dispositifs de reddition de comptes).

Les résultats mettent en évidence trois principaux constats. D'abord, des **asymétries de pouvoir** caractérisent ces relations, les ONGI conservant le contrôle des ressources financières, des orientations stratégiques et des exigences de conformité envers les bailleurs. Ensuite, une **gouvernance hybride** se déploie, combinant pratiques formelles (contrats, cadres logiques, procédures) et pratiques informelles (confiance interpersonnelle, communication indirecte, leadership relationnel, respect mutuel). Cette configuration du pouvoir et de la gouvernance structure concrètement la gestion des projets, notamment les modalités de conception, de planification, de coordination, de prise de décision, de mise en œuvre et de suivi-évaluation. Enfin, les modalités de gestion qui en résultent ont des effets différenciés sur l'efficacité des projets de DIAH. Les pratiques formelles assurent principalement la conformité, la traçabilité, la clarification des responsabilités et la reddition des comptes auprès des bailleurs, mais leur rigidité peut parfois ralentir les processus décisionnels et limiter l'adéquation aux réalités du terrain. À l'inverse, les **pratiques informelles**, souvent moins visibles dans les dispositifs institutionnels et la littérature favorisent la **circulation de l'information**, la **résolution de problèmes**, la **réactivité** et l'**adaptation opérationnelle**, tout en contribuant à la satisfaction et à l'appropriation des parties prenantes. L'efficacité des projets apparaît ainsi comme le résultat de l'articulation entre ces deux registres de gouvernance, notamment en matière d'atteinte des résultats, de respects de délais, de maîtrise des coûts, d'adaptation contextuelle et de satisfaction des parties prenantes.

L'étude montre dès lors que la relation entre gestion de projet et efficacité n'est pas directe ni exclusivement déterminée par les ressources disponibles : elle est médiatisée par les dynamiques de pouvoir et par la manière dont les pratiques de gouvernance formelles et informelles organisent et régulent l'action collective. L'efficacité des projets DIAH repose ainsi moins sur la seule solidité des pratiques formelles que sur la capacité des acteurs à articuler de manière équilibrée conformité institutionnelle et adaptation contextuelle, dans un cadre de reconnaissance mutuelle et de partage effectif du pouvoir. Ces résultats invitent à repenser les modèles de partenariat au-delà des dispositifs contractuels, en reconnaissant le rôle central des dimensions informelles dans l'efficacité des interventions humanitaires et de développement.

Cette recherche vise une double contribution. Sur le plan théorique, elle enrichit les modèles de gouvernance en coopération internationale en intégrant l'articulation entre pratiques formelles et informelles, asymétries de pouvoir et marges d'autonomie des acteurs locaux. Sur le plan pratique, elle

offre des repères aux praticiens pour concevoir des dispositifs de gouvernance plus adaptés aux contextes locaux et capables de renforcer l'efficacité des projets.

Ce mémoire est organisé en six parties. Après l'introduction, le chapitre 1 présente la revue de littérature et le cadre théorique mobilisé. Le chapitre 2 expose les choix méthodologiques et la démarche de recherche. Le chapitre 3 expose les résultats empiriques issus du terrain. Le chapitre 4 propose une discussion des résultats en dialogue avec la littérature, tout en mettant en évidence les implications théoriques et pratiques. Enfin, la conclusion synthétise les principaux enseignements et ouvre sur des pistes futures de recherche.

## CHAPITRE 1

### REVUE DE LITTÉRATURE

Dans un contexte marqué par la complexité croissante des enjeux humanitaires et de développement, où les crises sont à la fois multiformes, prolongées et interdépendantes, les relations interorganisationnelles entre acteurs internationaux et nationaux/locaux se renforcent, se transforment et se reconfigurent. Les ONGI et les ONGN/L sont aujourd'hui appelées à coopérer de manière plus étroite afin de répondre à des situations de plus en plus incertaines, tout en composant avec des contraintes institutionnelles, financières et opérationnelles accrues. Les cadres stratégiques contemporains du DIAH plaident pour des partenariats plus équitables et un engagement accru des acteurs nationaux/locaux, malgré les difficultés d'application et les avancées encore partielles de ces principes (Audet, 2022 ; Barbelet *et al.*, 2021). Cette évolution s'inscrit également dans la montée en puissance de grande tendance du secteur humanitaire, dont la localisation (issue du Grand Bargain<sup>1</sup>) et le plus récent « Humanitarian reset », qui valorisent l'ancrage local, les capacités des acteurs nationaux/locaux et la co-construction des interventions avec les communautés affectées (Hilhorst *et al.*, 2025 ; IASC, 2025). Parallèlement, le rôle des ONGI et de leurs partenaires du Sud se reconfigure de plus en plus sous l'effet combiné de la complexification des crises et des coupes budgétaires exercées par les financeurs, entraînant une redéfinition des modes de coopération, de coordination et de gouvernance au sein des partenariats (AQOCI, 2026 ; Kohnert, 2025 ; OCHA, 2025).

Malgré l'importance stratégique de ces partenariats dans la mise en œuvre des projets de DIAH, la littérature offre encore une compréhension limitée des formes de gouvernance qui les structurent et de leurs effets sur l'efficacité des projets (Benítez-Ávila *et al.*, 2018 ; Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Schepker *et al.*, 2014). En particulier les pratiques de gouvernance informelles et leur articulation avec les pratiques informelles demeurant peu visibles et insuffisamment analysées (Cao et Lumineau, 2015 ; Grafton et Mundy, 2017 ; Schepker *et al.*, 2014). Sur le plan pratique, cette lacune limite la capacité des praticiens à identifier des modes de gouvernance adaptés aux contextes complexes et à améliorer la performance des projets. Sur le plan théorique, elle freine l'avancement des connaissances sur les dynamiques interorganisationnelles, en maintenant une analyse souvent fragmentée entre gouvernance, pouvoir et efficacité des projets. Cet intérêt pour la question du pouvoir est particulièrement central dans le secteur

---

<sup>1</sup> Le Grand Bargain a été lancé lors du Sommet humanitaire mondial 2016. Il réunit des **bailleurs de fonds** (États, institutions) et des **organisations humanitaires** (ONGI, agences de l'ONU) autour d'engagements communs pour réformer le système humanitaire. [The Grand Bargain \(Official website\)](#) | [IASC](#)

du DIAH, où les relations de collaboration interorganisationnelle sont traversées par de fortes asymétries de pouvoir, financières, managériales, postcoloniales et idéologiques, qui en façonnent la structure et le fonctionnement.

Cette étude vise à enrichir les recherches en gestion de projet et en gouvernance interorganisationnelle en mobilisant des cadres théoriques interdisciplinaires, notamment la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie néo-institutionnelle et les théories de la gouvernance. Elle constitue une lecture intégrée des partenariats ONGI-ONGN/L, en mettant en lumière les mécanismes de coordination, de contrôle et d'adaptation à l'œuvre dans la gestion des projets de DIAH. En analysant d'une part les dynamiques de pouvoir et, d'autre part, conjointement, les pratiques de gouvernance formelles et informelles et leurs effets sur l'efficacité des projets, cette revue de littérature pose les bases d'un cadre conceptuel permettant de dépasser les approches normatives existantes, souvent centrées sur des modèles idéalisés de gouvernance. Elle éclaire ainsi la problématique de recherche et prépare à l'analyse empirique des dynamiques de pouvoir et de gouvernance au cœur des partenariats ONGI-ONGN/L en contexte opérationnel.

Ce chapitre propose une revue structurée de la littérature, y compris de la littérature grise, afin de situer la recherche dans les débats scientifiques existants et d'en préciser les fondements conceptuels et théoriques. Il retrace d'abord l'évolution historique des partenariats entre ONGI et ONGN/L dans le champ de la coopération internationale, tout en clarifiant les principaux concepts mobilisés dans l'analyse. Le chapitre présente ensuite, les cadres théoriques mobilisés ainsi que les perspectives relatives à l'efficacité des projets de DIAH, en mettant en évidence leurs apports et leurs limites. Une lecture critique de la littérature permet ainsi de mettre en évidence les principales lacunes et tensions théoriques, en particulier celles relatives aux dynamiques de pouvoir et à l'articulation entre pratiques de gouvernance formelles et informelles. En conclusion, ce chapitre propose une synthèse des principaux enseignements tirés de la revue de littérature et conduit à la formulation de la problématique de recherche, de la question principale et des sous-questions, ainsi qu'à la présentation du cadre conceptuel guidant l'étude.

### 1.1 Évolution des rapports ONGI-ONGN/L dans la coopération internationale

Cette section présente et clarifie les principaux concepts mobilisés dans ce mémoire, notamment le développement international, l'action humanitaire, les ONG, les ONGI et les ONGN/L. Elle retrace ensuite les grandes phases de l'évolution des relations entre ONGI et ONGN/L, examine les débats autour du

partenariat, puis en propose une définition dans sa forme idéale, avant d'analyser l'évolution des rapports de collaboration entre ces acteurs en Haïti.

#### 1.1.1 Définition de développement international, action humanitaire, ONG, ONGI et ONGN/L

Afin d'éviter toute ambiguïté conceptuelle et d'assurer une lecture cohérente de l'analyse, il convient de préciser les principaux concepts mobilisés dans cette recherche. Cette section propose ainsi, dans un premier temps, une clarification des notions de développement international, action humanitaire, organisation non gouvernementale (ONG), organisation non gouvernementale internationale (ONGI), organisation non gouvernementale nationale/locale (ONGN/L). Dans un second temps, elle retrace l'évolution de la notion de **partenariat** dans le champ de la coopération internationale, en mettant en lumière les principaux débats qui l'entourent, avant d'en proposer une définition opératoire. Les autres concepts mobilisés seront, quant à eux, définis et discutés progressivement au fil de la revue de littérature.

##### *Développement international*

Le développement international désigne l'ensemble des interventions planifiées visant à améliorer de manière durable les conditions économiques, sociales, institutionnelles et environnementales des pays et des communautés, en particulier dans les contextes à revenu faible ou intermédiaire. Il se traduit concrètement par la mise en œuvre de projets et de programmes couvrant un large éventail de secteurs, tels que les infrastructures, la santé, l'éducation, l'agriculture, l'environnement, la gouvernance et le développement social (Diallo et Thuillier, 2003, 2005 ; Étienne, 1997).

##### *Action humanitaire*

L'action humanitaire regroupe l'ensemble des interventions d'urgence destinées à répondre aux besoins immédiats des populations touchées par des crises aiguës, telles que les catastrophes naturelles, les conflits armés, les épidémies ou les crises alimentaires. S'inscrivant à l'intérieur de la coopération internationale (Audet, 2011), elle a pour principaux objectifs de sauver des vies, d'atténuer les souffrances et de préserver la dignité humaine, en opérant généralement sur des horizons temporels courts et dans des contextes d'intervention fortement instables (Pringle et Hunt, 2015). Bien que les frontières entre développement international et action humanitaire deviennent plus poreuses dans les contextes de crises prolongées, l'action humanitaire se distingue encore par sa finalité immédiate de secours, de protection et de sauvetage des vies. Elle repose sur des évaluations rapides des besoins au début, sur une mobilisation accélérée des financements et sur la mise en œuvre d'interventions urgentes destinées à répondre aux

besoins essentiels des populations touchées. Aujourd'hui, de nombreuses interventions combinent les deux approches au sein de dispositifs hybrides appelés « nexus » (double ou triple), qui cherchent à articuler les réponses d'urgence et les transformations durables dans une logique de contiguïté (coexistence et chevauchement). Le double nexus renvoie à l'articulation entre action humanitaire et développement, tandis que le triple nexus ajoute à cette combinaison une troisième dimension, celle de la paix, entendue comme la prévention des conflits, la cohésion sociale et le renforcement de la stabilité (Cochrane et Wilson, 2023 ; Howe, 2019). Ces recompositions témoignent d'un élargissement du mandat humanitaire, que l'on peut rapprocher, d'une part, d'une conception maximaliste de l'humanitaire (Hilhorst, 2005), marquée par une imbrication croissante avec des objectifs de développement, et, d'autre part, de la figure de l'humanitaire alchimiste qui souligne la prétention de l'aide à transformer durablement les sociétés affectées (Barnett, 2013).

#### *ONGI vs ONGN/L*

Dans le champ du DIAH, les organisations non gouvernementales (ONG) constituent des acteurs centraux des projets. Selon Martens (2002), une ONG se définit comme une organisation formelle et légalement constituée ; indépendante de l'État ; dotée d'une structure professionnelle et orientée vers la poursuite d'intérêt public à l'échelle nationale ou internationale. Elle intervient dans des domaines variés, tels que les droits humains, l'environnement, le développement ou l'action humanitaire, au service de causes sociales ou éthiques, sans but lucratif, et son financement repose généralement sur des ressources publiques ou privées, notamment des dons et des subventions. Au sein de cet ensemble, il convient de distinguer les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et les organisations non gouvernementales nationales/ locales (ONGN/L).

Les ONGI sont des ONG dont les activités dépassent les frontières nationales. Selon Lewis et Kanji (2009), elles sont souvent majoritairement basées dans les pays du Nord, disposent de ressources financières, institutionnelles et symboliques importantes, et interviennent dans plusieurs pays, parfois en relation avec des organisations nationales/ locales, notamment dans des contextes de développement. Étienne (1997) les qualifie d'« ONG étrangères », en précisant que leur siège central se trouve hors du pays d'intervention, même si une partie significative de leur personnel est recrutée localement.

À l'inverse, les ONGN/L sont des ONG dont le siège principal est situé dans le pays d'intervention, indépendamment de la nationalité de leur conseil d'administration ou de l'origine de leurs sources de financements (Étienne, 1997). Elles sont généralement créées à l'échelle nationale ou locale pour répondre à des besoins spécifiques de communauté ou de territoires donnés, et leurs activités s'inscrivent principalement dans un périmètre national ou local. Leur ancrage contextuel, leur proximité avec les bénéficiaires et leur connaissance fine des réalités sociopolitiques locales constituent des ressources clés dans la mise en œuvre des projets de DIAH.

La définition des ONG nationales ou locales appelle cependant une certaine prudence. Comme le souligne la littérature sur la localisation (Roepstorff, 2020), la notion de « local » ne fait pas consensus et recouvre des réalités organisationnelles hétérogènes. Certaines organisations qualifiées de locales peuvent avoir été créées par des expatriés ou être intégrées à des réseaux transnationaux, à l'instar de certaines fédérations dont le siège se situe au Nord, tout en conservant un ancrage opérationnel fort au niveau local, souligne Roepstorff (2020). De même, les circulations de personnel, les affiliations institutionnelles et les formes hybrides de gouvernance contribuent à brouiller les frontières entre le local, le national et l'international, ajoute-t-elle. Dans cette perspective, ces catégories doivent être mobilisées comme des repères analytiques utiles, sans occulter la complexité et l'hybridité des configurations organisationnelles observées. Ces distinctions sont essentielles pour analyser les relations entre ONGI-ONGN/L, dans la mesure où elles structurent les rapports de pouvoir, les modalités de gouvernance et les pratiques de gestion des projets, au cœur de la problématique de cette recherche.

### 1.1.2 Les grandes phases de l'évolution des relations ONGI-ONGN/L

L'histoire des relations entre ONGI et ONGN/L dans le cadre de la coopération Nord-Sud peut être appréhendée à travers quatre grandes périodes charnières, marquées par des reconfigurations successives des rapports de pouvoir. La première, qui s'étend des années 1950 aux années 1980, est dominée par un modèle vertical d'« aide-projet », dans lequel les acteurs du Nord (donneurs/dominants) définissent les priorités et modalités de l'aide destinée aux pays du Sud (receveurs/dominés), souvent réduits à un rôle d'exécutants passifs (Akerkar, 2018 ; Chapius, 2013). Les années 1980 constituent ensuite une période de crise du développement, marquée par les politiques d'ajustement structurel et par l'affirmation du paradigme néolibéral, qui fragilisent les États du Sud et mettent en lumière les limites du modèle dominant d'aide (Akerkar, 2018 ; Chapius, 2013 ; Savard, 2026). À partir des années 1990, à la faveur des critiques adressées aux échecs du développement et de l'humanitaire, s'opère un recentrage

vers des approches plus institutionnelles, accordant de nouveau une place au rôle régulateur de l'État, aux capacités organisationnelles et à la qualité des institutions. C'est dans ce contexte que le concept partenariat s'institutionnalise progressivement, avec un discours mettant en avant la collaboration, la réciprocité, l'apprentissage mutuel et l'autonomie des acteurs locaux (Chapius, 2013 ; Navarro-Flores, 2009 ; Savard, 2026). Toutefois, derrière cette rhétorique plus égalitaire, les asymétries structurelles demeurent fortes dans l'accès aux financements, les mécanismes de décision et les exigences de reddition de comptes (Ebrahim, 2003 ; Lister, 2000). Une quatrième période s'affirme à partir des années 2000 et se renforce dans les années 2010. Elle est marquée, d'une part, par la montée du discours sur l'efficacité de l'aide, illustré notamment par la Déclaration de Paris (2005) et l'Agenda d'Accra (2008), qui valorisent l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation et la responsabilisation mutuelle; d'autre part, par des appels croissants à la localisation et à la décolonisation de l'aide (Savard, 2026). Portée par des initiatives comme Black Lives Matter (BLM), *Shift the Power* ou *#DecolonizeAid*, cette dynamique valorise la localisation, le partenariat éthique et le transfert de pouvoir (Peace Direct, 2022 ; Schirch, 2022).

Bien que le « Grand Bargain » ait été conçu en 2016 lors du sommet mondial d'Istanbul pour promouvoir une réforme structurelle du système humanitaire, son impact sur les relations partenariales entre ONGI et ONGN/L demeure limité (Savard, 2026). L'un des engagements clés de cet accord consistait à renforcer la « localisation de l'aide », en visant un transfert direct d'au moins 25 % des financements humanitaires vers les acteurs locaux. En principe, cet engagement devrait transformer la nature des partenariats, en favorisant des relations plus équilibrées, fondées sur la confiance, la coresponsabilité et la complémentarité des rôles. Cependant, comme le soulignent de nombreux rapports (Fédération internationale et CICR, 2024 ; Rieger *et al.*, 2024), la mise en œuvre du « Grand Bargain » s'est heurtée à plusieurs obstacles structurels, notamment des financements indirects, une reddition de comptes orientée vers le Nord et, dans certains cas, une recentralisation du pouvoir par les acteurs internationaux.

### 1.1.3 Débat autour des relations ONGI-ONGN/L

Bien que la notion de partenariat s'introduise depuis les quatre dernières décennies dans le secteur de la coopération internationale et se retrouve, dès lors, dans tous les discours, sa définition reste sujette à interprétation. Depuis les années 1980, le terme est largement mobilisé dans divers domaines, au point qu'il est devenu, selon De Leener (2013), un concept galvaudé. Plusieurs auteurs, dont (Damon, 2007 ; De Leener, 2013 ; Dhume-Sonzogni, 2010 ; Lyet, 2008), le qualifient de concept-valise, soulignant son ambivalence et, parfois, son manque de substance réelle. D'après de Leener (2013), ce concept s'applique

à des champs aussi variés que le management, l'aide sociale, les collaborations institutionnelles, ou encore le secteur privé.

Les années 1990 et 2000 marquent toutefois un tournant : les ONG deviennent des acteurs centraux dans les relations multi-acteurs et dans les politiques de développement promues par les institutions des Nations Unies (Chapius, 2013 ; De Leener, 2013). Cette évolution fait suite aux critiques croissantes concernant l'inefficacité de l'aide internationale et l'exclusion des bénéficiaires des processus décisionnels. Elle conduit à une intégration plus systématique des ONG du Sud dans les dispositifs de mise en œuvre de l'aide au développement, sous l'impulsion des grandes institutions internationales (Chapius, 2013).

Cependant, cette dynamique s'accompagne d'une institutionnalisation des relations entre ONGI et ONGN/L, où les ONGI détiennent un pouvoir discrétionnaire pour accepter ou refuser les partenariats proposés par les secondes. Un rapport de force implicite en découle, révélant un déséquilibre structurel qui met à l'épreuve les idéaux d'égalité, de réciprocité et de transparence affichés dans les discours de coopération (Chapius, 2013 ; De Leener, 2013). Selon De Leener (2013, p. 80), « le respect des différences et l'établissement de relations équilibrées sont régulièrement convoqués parmi les valeurs fondatrices du partenariat ».

Pour Chapius (2013), le partenariat entre ONG du Nord et ONG du Sud peut parfois être instrumentalisé à des fins stratégiques, servant les intérêts économiques du Nord sous couvert de coopération. Ce débat ne peut être dissocié des rapports historiques Nord-Sud, encore imprégnés par l'héritage colonial. Le soi-disant « partenariat » reste souvent marqué par des représentations implicites où le Nord est perçu comme le détenteur de la rationalité et du pouvoir, tandis que le Sud est présenté comme instable, dépendant ou immature, ce qui affaiblit l'idée même de réciprocité. Dans la pratique, cette dynamique réduit, dans bien des cas, la relation entre ONGI et ONGN/L à un simple rapport de sous-traitance. C'est précisément pour cette raison que l'usage du terme « partenariat » doit être abordé avec prudence. S'il est retenu ici, c'est moins pour décrire une relation horizontale que parce qu'il constitue la catégorie la plus couramment mobilisée par les acteurs institutionnels et organisationnels pour désigner ces relations. Employé dans une perspective critique, il permet d'interroger l'écart entre la rhétorique partenariale et les rapports concrets qui se nouent sur le terrain. Comme le montrent Contu et Girei (2014), la popularité du terme « partenaire » dans les discours du Nord contribue parfois à masquer ou à euphémiser des asymétries persistantes de pouvoir. Dans cette perspective, le partenariat est envisagé non comme une

donnée, mais comme une catégorie discursive et pratique dont il s'agit précisément d'examiner les ambiguïtés, les usages et les limites.

#### 1.1.4 Définitions et approches théoriques du partenariat

Face à tout ce débat, plusieurs auteurs ont proposé des définitions et approches du partenariat (Tableau 1.1), chacune mettant en lumière des dimensions spécifiques du concept :

- Audet (2016) met en évidence les tensions internes propres au partenariat, tout en soulignant l'importance de maintenir des relations de confiance et de coordination entre les acteurs. Dans la même perspective, Chapius (2013) définit le partenariat comme « *une relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, fondée sur la coopération, l'égalité de pouvoir, la confiance, la transparence, la réciprocité et le respect des engagements* ». Il propose également neuf critères pour évaluer l'effectivité d'un partenariat, notamment la co-élaboration des stratégies, la répartition des rôles et la qualité des relations humaines. Cette perspective met l'accent **sur les dimensions relationnelles et procédurales**.
- De Leener (2013) adopte **une approche fonctionnelle**, en définissant trois conditions nécessaires pour parler de partenariat : *chaque partenaire attend quelque chose des autres (matériel ou immatériel), chacun a quelque chose à offrir, les partenaires poursuivent un objectif commun qui ne peut être atteint seul*. Il résume ainsi le partenaire comme « ceux avec qui on prend attache pour mener une action ». Audet (2016) souligne pour sa part que la coopération entre organisations humanitaires repose sur l'approche fonctionnelle à travers l'analyse des rôles et des fonctions des organisations dans la prestation de services, ainsi que des capacités mobilisées pour atteindre les objectifs des projets.
- Audet (2016) propose une **approche contextuelle** du partenariat, en mettant en lumière l'influence des contraintes institutionnelles, politiques et bureaucratiques qui conditionnent la collaboration et la survie organisationnelle. Panet-Raymond et Bourque (1991) proposent, dans le même sens, une lecture définissant le partenariat comme une « *relation complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs ressources et leur mode de fonctionnement* », fondé sur la reconnaissance mutuelle et l'interdépendance, visant à coconstruire un projet ou une ressource.

Tableau 1-1: Tableau récapitulatif des approches du partenariat

| Approche      | Auteurs                                            | Définition / Vision                                                                                            | Éléments clés                                                                                                                                                 |
|---------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relationnelle | Audet, 2016 ;<br>Chapius, 2013                     | Le partenariat doit reposer sur des relations égalitaires, fondées sur la confiance et la coopération.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Égalité de pouvoir</li> <li>- Co-élaboration des stratégies</li> <li>- Qualité de la relation humaine</li> </ul>     |
| Procédurale   | Chapius, 2013                                      | Le partenariat doit reposer sur le respect des procédures.                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des engagements</li> </ul>                                                                                   |
| Fonctionnelle | Audet, 2016 ; De<br>Leener, 2013                   | Le partenariat doit reposer sur un échange réciproque autour d'un objectif commun.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque partenaire a quelque chose à donner et à recevoir</li> <li>- Objectif commun non atteignable seul</li> </ul>  |
| Contextuelle  | Audet, 2016 ;<br>Panet-Raymond et<br>Bourque, 1991 | Le partenariat doit être une relation entre acteurs différents, mais complémentaires, ancrée dans un contexte. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdépendance</li> <li>- Reconnaissance mutuelle</li> <li>- Coconstruction d'un projet ou de ressources</li> </ul> |

Ces approches permettent de dégager une compréhension plus nuancée du partenariat, en tant que processus stratégique, relationnel et ancré dans un contexte d'asymétries de pouvoir.

#### 1.1.4.1 Définition du partenariat retenue

S'inspirant de cette complémentarité entre approches fonctionnelle, relationnelle et contextuelle, cette recherche retient la définition suivante pour un partenariat idéal :

Le partenariat est une relation de collaboration volontaire entre deux ou plusieurs organisations distinctes, fondée sur un objectif commun, une interdépendance reconnue, et un échange mutuel de ressources matérielles et immatérielles (*définition de l'auteur, inspirée de Audet, De Leener, Chapius, Panet-Raymond & Bourque*).

Dans une perspective plus horizontale, le partenariat, dans la coopération internationale, devrait également être conçu comme : « Un cadre favorisant la réciprocité, la transparence, la coresponsabilité et la reconnaissance mutuelle des rôles, des savoirs et des contributions » (*apport de l'auteur*).

Cette définition est empreinte d'idéaux normatifs (tels que la réciprocité, la transparence ou la coresponsabilité), lesquels s'inscrivent dans une vision de coopération davantage délocalisée, horizontale et transformatrice. En ce sens, elle constitue une construction de réalité propre à cette recherche, qui ne reflète pas nécessairement la conception qu'en ont l'ensemble des acteurs du secteur et de la réalité du terrain. Cette diversité de perceptions et de pratiques explique la pluralité des formes que peut revêtir un partenariat dans le champ du DIAH: allant de relations transactionnelles ou de sous-traitance, jusqu'à des dispositifs de réelle co-construction, de co-décision et de co-évolution.

#### 1.1.5 Évolution des relations ONGI-ONGN/L dans le contexte haïtien

Sans prétendre retracer de manière exhaustive l'histoire des relations ONGI-ONGN/L en Haïti, ce qui dépasse le cadre de la présente recherche, il apparaît néanmoins pertinent de situer brièvement l'évolution des relations entre ONGI et ONGN/L. Cette analyse met en évidence l'évolution de la collaboration internationale, qui est passée d'un modèle d'exécution directe dominé par les ONGI à un modèle axé sur le partenariat, bien qu'encore marqué par des inégalités persistantes.

Les premières interventions structurées des ONGI en Haïti remontent aux années 1950, notamment après le passage du cyclone Hazel (Emile, 2017). Cette première phase, antérieure aux années 1970, est caractérisée par des interventions ponctuelles d'organisations caritatives internationales, telles que CARE, Catholic Relief Services (CRS) ou la Croix-Rouge. L'aide est alors principalement humanitaire et mise en œuvre directement par les ONGI, en particulier celles d'inspiration religieuse, investissant dans les secteurs de la santé, de la nutrition, de l'éducation et de la gestion des catastrophes naturelles. Durant cette période, la population haïtienne est essentiellement considérée comme une simple bénéficiaire de l'aide.

La deuxième phase, couvrant les années 1970 et 1980, correspond à une période d'expansion des ONGI dans un contexte de crise socio-économique et de régime autoritaire sous les Duvalier. Selon Etienne (1997), cette période est marquée par une forme de « tolérance et d'indifférence » entre l'État haïtien et les ONGI. L'État tolère leur présence sans chercher véritablement à les encadrer ou à les contrôler, tandis

que les ONGI interviennent pour pallier les déficits publics, notamment dans les zones reculées. Les relations avec les organisations locales prennent alors principalement la forme de sous-traitance : les ONG/L exécutent des activités définies et financées par les ONGI, sans réelle participation à la conception stratégique.

La troisième phase, des années 1980 à 2010, s'inscrit dans un contexte de transformations politiques majeures : chute de la dictature en 1986, élection démocratique de 1990, coups d'État successifs, crises politiques récurrentes et catastrophes naturelles. À partir des années 1980, les relations entre l'État et les ONG (internationales et nationales/locales) deviennent plus ambivalentes, marquées par la méfiance, la rivalité, voire l'hostilité (Étienne, 1997). L'État manifeste une volonté accrue de régulation, notamment par le décret du 27 décembre 1982 encadrant l'implantation et le fonctionnement des ONG internationales et nationales/locales. Parallèlement, la prolifération des ONG haïtiennes après 1986 transforme progressivement le paysage associatif. Le partenariat devient plus participatif dans les discours, mais demeure souvent contractuel et conditionné par les exigences financières des bailleurs. Les ONGN/L entretiennent des liens étroits avec des ONGI et des organismes bilatéraux ou multilatéraux, intervenant principalement comme exécutantes de programmes destinés aux populations vulnérables (Étienne, 1997). La période 2004-2009, marquée par la présence de la Mission des Nations Unis pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), accentue la fragmentation du champ humanitaire en Haïti en raison de la multiplication des acteurs internationaux, de l'hybridation des interventions civilo-militaires et des difficultés de coordination (Conseil de sécurité des Nations Unis, 2004). Le mandat étendu de la mission, couvrant à la fois des fonctions sécuritaires, politiques et humanitaires, a contribué à brouiller les frontières entre les différents types d'intervention et à complexifier la gouvernance du secteur. Par ailleurs, cette configuration a renforcé la marginalisation des acteurs locaux et la dépendance à l'aide internationale, participant ainsi à la reproduction de dynamique de fragmentation institutionnelle et politique (Baranyi, 2012 ; Conseil de sécurité des Nations Unis, 2004).

La quatrième phase, amorcée après le séisme du 12 janvier 2010, constitue un tournant majeur. L'ampleur de la catastrophe, qui a causé environ 280 000 morts, entraîne une mobilisation internationale massive et renforce la présence des ONGI dans le pays (Katz, 2013). Cette période est souvent qualifiée d'« ONGisation » ou de « République des ONG », traduisant une dépendance accrue à l'aide internationale (Katz, 2013). Le Sommet humanitaire mondial de 2016 et les engagements du Grand Bargain introduisent formellement la notion de localisation de l'aide, encourageant un transfert accru de ressources et de responsabilités vers

les acteurs nationaux. Toutefois, en Haïti, cette localisation demeure largement normative et peine à se traduire pleinement sur le plan opérationnel.

Depuis 2020, la situation s'est considérablement détériorée sous l'effet d'une crise politique prolongée, culminant avec l'assassinat du président Jovenel Moïse le 7 juillet 2021 et l'absence persistante d'élections permettant de rétablir l'ordre constitutionnel. À cette instabilité institutionnelle s'ajoute une dégradation sécuritaire marquée par l'expansion des groupes armés, notamment dans la région métropolitaine de Port-au-Prince, limitant fortement l'accès humanitaire et la continuité des interventions (Roy et Labrador, 2025). Parallèlement, le système humanitaire et de développement est confronté à une pression croissante liée à la réduction des financements internationaux (Audet et al., 2025; Micheletti, 2025).

À partir de 2023, et de manière plus marquée au début de 2025, plusieurs bailleurs majeurs, dont USAID, ont annoncé des réductions budgétaires significatives, dans un contexte global de réallocation des priorités (crises concurrentes, contraintes budgétaires internes) (Audet et al., 2025; Coletta, 2025; Micheletti, 2025). Ces réductions affectent non seulement le volume des ressources disponibles, mais aussi leur prévisibilité et leur flexibilité, accentuant ainsi l'incertitude opérationnelle pour les organisations. Ces restrictions financières ont des effets systémiques. Elles intensifient la compétition entre organisations, fragilisent les mécanismes de coordination, et renforcent des logiques de court terme au détriment d'approches structurelles ou transformationnelles. De plus, la diminution des financements tend à reproduire, voire à accentuer, les asymétries de pouvoir entre organisations internationales et locales, ces dernières étant souvent les premières affectées par les compressions budgétaires, les retards de financement ou les exigences accrues en matière de reddition de comptes. Dans ce contexte, les acteurs humanitaires et de développement sont amenés à se reconfigurer en profondeur : repositionnement géographique vers des zones jugées plus accessibles, recentrage sur des secteurs prioritaires ou financés, et révision des modalités de mise en œuvre (AQOCI, 2026 ; Audet et al., 2025; Micheletti, 2025; Mohamed, 2023).

Dans ce contexte, les observations d'Etienne (1997) conservent une résonance particulière. Il souligne l'existence d'une collaboration étroite entre ONG haïtiennes et organisations internationales de développement. Ces dernières font appel aux ONG locales non seulement pour leurs compétences, mais aussi afin de contourner un État dont la crédibilité est jugée fragile sur les plans technique, administratif et politique. Cette dynamique éclaire la nature ambiguë du partenariat en Haïti : il est à la fois un espace

de coopération, de complémentarité et de dépendance, traversé par des rapports de pouvoir structurés par l'accès aux ressources financières et à la légitimité institutionnelle.

## 1.2 Approches interorganisationnelles : un cadre d'analyse des relations ONG

Les approches interorganisationnelles développées dès les années 1960 analysent les interactions entre organisations autonomes, mais interdépendantes (Emery et Trist, 1965). Elles permettent de comprendre comment des acteurs collaborent, coordonnent leurs actions et mutualisent leurs ressources dans des environnements incertains (Cropper *et al.*, 2008). Forgues *et al.* (2006, p. 17,18) définissent ces relations interorganisationnelles comme « *des liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations...de tels liens supposent donc que se noue un type d'échange qui déborde le cadre de la simple transaction de marché* ». Ainsi, les relations interorganisationnelles répondent simultanément à une logique économique et à une logique sociale. Dans la littérature, deux grandes perspectives des relations interorganisationnelles se distinguent : la logique fonctionnaliste et l'approche dialectique. La première, décrite par Galaskiewicz (1985, p. 281, traduction libre), identifie trois domaines majeurs des relations interorganisationnelles : « l'accès aux ressources, les enjeux politiques et la légitimation ». Si les organisations tendent naturellement à préserver leur autonomie, elles se sont vues souvent contraintes de nouer des relations pour obtenir des ressources, ce qui les rend dépendantes de leur environnement. Van de Ven et Walker (1984) montrent d'ailleurs que cette dépendance constitue un facteur central de la formation des relations interorganisationnelles. Les organisations développent aussi des réseaux dans le cadre de plaidoyer politique dans une perspective d'efforts d'action collective ou dans le cadre de renforcement de leur légitimation organisationnelle en s'associant à des acteurs perçus comme hautement crédibles.

La seconde perspective, l'approche dialectique, met en lumière les tensions et contradictions inhérentes aux relations interorganisationnelles (Forgues *et al.*, 2006, p. 23) où les organisations doivent en permanence composer avec des forces opposées : « *les partenaires sont soumis à des tensions entre les besoins d'autonomie et de contrôle du partenaire, de souplesse et de planification, de coopération et de compétition, de créativité et de stabilité, etc.* »

Appliquées aux partenariats des ONG, ces approches permettent de mieux comprendre les dynamiques d'alliance, les mécanismes de gouvernance ainsi que les rapports de pouvoir qui les traversent. Emery et Trist (1965) soulignent que les organisations ne fonctionnent pas en vase clos, mais qu'elles sont

immergées dans un réseau d'interdépendances les obligeant à collaborer en partageant des ressources, des informations et en coordonnant leurs actions pour atteindre des objectifs communs dans un environnement complexe. Ces interactions contribuent à réduire l'incertitude et à générer des synergies face à des défis techniques ou économiques partagés. Ces auteurs mettent également en évidence que l'organisation doit être envisagée comme un système ouvert, composée à la fois d'un système technique (processus, technologies) et d'un système social (relations humaines, coopération), lesquels doivent être optimisés conjointement afin de garantir l'efficacité organisationnelle. Une telle perspective peut être transposée aux relations interorganisationnelles, en particulier dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L, où la complémentarité entre dimensions techniques et sociales constitue un levier essentiel pour renforcer la performance collective.

Les dynamiques des relations entre ONGI et ONGN/L peuvent être comprises, entre autres, à la lumière de trois cadres théoriques complémentaires : la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de la gouvernance. La théorie de la dépendance aux ressources permet d'analyser les asymétries qui structurent les dynamiques de pouvoir entre ONGI et ONGN/L. La théorie de la gouvernance (formelle et informelle) éclaire ensuite la manière dont ces asymétries sont encadrées, négociées ou contournées dans les pratiques de partenariats. Le cadre de l'efficacité des projets permet d'évaluer les effets de ces dynamiques sur la gestion concrète des projets de DIAH. Ces trois niveaux d'analyse sont traversés par la théorie néo-institutionnelle, qui rend compte des mécanismes par lesquels ces rapports de pouvoir et ces formes de gouvernance se reproduisent et acquièrent une légitimité dans le champ du DIAH. Les sections suivantes sont consacrées respectivement à la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de la gouvernance avant d'aborder la notion d'efficacité des projets de DIAH.

#### 1.2.1 La perspective de la théorie néo-institutionnelle : pression institutionnelle

La théorie institutionnelle classique développée à partir des premiers travaux de Selznick (1948), s'intéresse à la manière dont les règles, les normes, les valeurs et les pratiques socialement construites, influencent le fonctionnement interne des organisations et façonnent leurs structures, leurs choix et leurs stratégies. Elle met en lumière la façon dont elles s'ajustent pour garantir leur survie et favoriser leur développement au sein de système normatif et culturel donné. De ce fait, l'organisation est vue comme intégrée dans un environnement social et soumise à des contraintes morales et culturelles. Cependant, la théorie néo-institutionnelle, issue de cette dernière, introduite par Meyer et Rowan (1977), puis DiMaggio

et Powell (1983), renouvelle cette approche en insistant sur le rôle de la légitimité plutôt que sur l'efficacité technique. Cette approche néo-institutionnelle constitue la toile de fond transversale du cadre théorique de cette recherche. Elle unifie les trois sous-questions en éclairant pourquoi les asymétries entre ONGI-ONGN/L persistent, pourquoi certaines règles et pratiques s'imposent comme légitimes dans le champ du DIAH, et pourquoi les ONGN/L tendent à adopter des modes de gestion parfois inadaptée à leurs contextes locaux. À ce titre, elle vient compléter et articuler la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de la gouvernance, auxquelles elle confère une cohérence d'ensemble dans le cadre de ce mémoire.

Dans une perspective néo-institutionnelle, la survie organisationnelle est interprétée moins comme le produit de stratégies actives de résistance que comme le résultat d'un processus de conformité aux normes institutionnelles, d'adaptation comportementale et d'intériorisation des règles, en contraste avec l'approche de la dépendance aux ressources qui privilégie l'analyse des rapports de pouvoir et des actions politiques stratégiques (Oliver, 1991 ; Raug, 2010). Elles sont par ainsi soumises à des pressions institutionnelles qui oriente leurs comportements dans une quête de légitimité au sein de leur environnement organisationnel (Couprie, 2012). Cette quête de légitimité conduit à des phénomènes d'**isomorphisme**, c'est-à-dire de **convergence** entre organisations appartenant à un même champ institutionnel. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle met en lumière que le comportement des organisations ne découle pas uniquement de choix rationnels, mais aussi d'une adaptation aux normes sociales et culturelles qui prédominent dans leur environnement (Meyer et Rowan, 1977). DiMaggio et Powell (1983) identifient trois principaux mécanismes d'isomorphisme (Tableau 1.2): coercitif, mimétique et normatif.

#### 1.2.1.1 Isomorphisme coercitif : exigence des bailleurs

L'isomorphisme coercitif peut être compris comme le résultat des pressions formelles et informelles exercées sur une organisation par d'autres organisations dont elle dépend, notamment les bailleurs de fonds, les autorités publiques ou plus largement l'environnement institutionnel dans lequel elle évolue (DiMaggio et Powell, 1983). Bien que ce concept ait été initialement développé pour analyser les organisations publiques et privées, il s'applique de manière particulièrement pertinente au domaine du DIAH, caractérisé par une forte dépendance aux ressources externes. Dans ce secteur, les pressions coercitives proviennent principalement des bailleurs de fonds internationaux, des ONGI dominantes et des institutions de gouvernance globale. Ces acteurs imposent des exigences strictes en matière de transparence, de reddition de comptes, de suivi-évaluation et de conformité administrative comme

condition d'accès aux financements. Ces exigences se diffusent ensuite de manière descendante : les ONGI, soumises aux contraintes des bailleurs, les répercutent à leur tour sur les ONGN/L partenaires.

Les travaux de Barnett (2013) montrent que cette dépendance structurelle aux ressources conduit les organisations humanitaires à s'aligner sur les attentes des bailleurs et des États, inscrivant leur action dans des cadres institutionnels contraignants. De même, Weiss et Gordenker (1996) et Weiss (2012) mettent en évidence le rôle structurant des institutions internationales, notamment onusiennes, dans la définition des normes et des modalités d'intervention des ONG. Dans cette perspective, les ONG ne sont pas seulement des acteurs autonomes, mais des organisations insérées dans un système de gouvernance globale qui oriente leurs pratiques.

Par ailleurs, Walker et Maxwell (2014) soulignent que les systèmes de financement contribuent à renforcer ces pressions en imposant des standards de gestion et de performance, tandis que Ilcan et Lacey (2011) montrent que les dispositifs de responsabilisation globaux (*accountability*) participent à la diffusion de ces exigences. Enfin, Duffield (2014) met en évidence que ces pressions s'inscrivent également dans des logiques politiques et sécuritaires plus larges, orientant les priorités et les modes d'intervention des ONG.

Ainsi, dans un contexte de forte dépendance aux financements externes, les organisations se conforment à ces exigences non par choix stratégique autonome, mais par nécessité, afin de maintenir leur légitimité et leur accès aux ressources.

#### 1.2.1.2 Isomorphisme mimétique : meilleures pratiques

L'isomorphisme mimétique découle de situations d'incertitude, lorsque les objectifs organisationnels et les moyens pour les atteindre sont ambigus. Dans ces contextes, les organisations tendent à imiter celles qu'elles perçoivent comme plus légitimes ou plus performantes (DiMaggio et Powell, 1983), ou à reproduire des pratiques déjà valorisées dans leur environnement institutionnel (Meyer et Rowan, 1977). Comme le souligne Huault (2017, p. 175), cette dynamique « conduit à la conformité, à l'imitation et à l'attrait des managers pour les nouveaux outils et méthodes de gestion ».

Dans le secteur du DIAH, marqué par la volatilité des financements, la complexité des interventions et l'intensification des crises, les ONGN/L adoptent fréquemment les modèles de gestion des ONGI, perçues comme des acteurs dominants et légitimes. Cette tendance est renforcée par les travaux de Walker et

Maxwell (2014), qui mettent en évidence la standardisation croissante des pratiques de la coopération internationale, incitant les organisations à converger vers des modèles organisationnels similaires.

De plus, comme l'a montré Haveman (1993), les organisations de plus petite taille ont tendance à imiter les pratiques des acteurs leaders pour accroître leur crédibilité. Ainsi, les ONGN/L adoptent des outils tels que la gestion axée sur résultats et de son outil emblématique, le cadre logique, la planification stratégique ou les systèmes de suivi-évaluation, ainsi que des référentiels promus par les bailleurs et les agences internationales (redevabilité, genre, nexus, violence basée sur le genre, protection sociale).

Cette dynamique mimétique peut également être interprétée à la lumière des analyses de Barnett (2013) et de Duffield (2014), qui montrent que les modèles dominants dans le champ de la coopération internationale sont historiquement construits et diffusés à l'échelle globale, contribuant à orienter les pratiques organisationnelles. L'imitation apparaît ainsi comme une stratégie de réduction de l'incertitude et de recherche de légitimité dans un environnement institutionnel fortement structuré.

#### 1.2.1.3 Isomorphisme normatif : professionnalisation

L'isomorphisme normatif, quant à lui, résulte des processus de professionnalisation et de diffusion des normes à travers la formation, les réseaux professionnels et les communautés de pratique. Les organisations tendent à adopter des standards et des pratiques considérés comme légitimes et appropriés dans leur champ (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 2014). Dans cette perspective, le renforcement des capacités locales constitue également un vecteur de diffusion de ces normes, dans la mesure où il s'inscrit à la croisée des impératifs de professionnalisation, des exigences bureaucratiques des ONGI et des pressions exercées par les bailleurs (Audet, 2014).

Dans le secteur du DIAH, cette dynamique se traduit par l'adoption croissante de cadres méthodologiques et de référentiels professionnels. L'analyse comparative (benchmarking), identifiée par Müller et Lecoivre (2014) comme un levier central, permet aux organisations d'aligner leurs pratiques sur celles considérées comme les plus performantes. Par exemple, l'adoption de la gestion axée sur les résultats (GAR) illustre cette volonté de professionnalisation. Les travaux de Walker et Maxwell (2014) mettent en évidence que cette professionnalisation s'accompagne d'une standardisation des compétences et des pratiques, tandis que Ilcan et Lacey (2011) montrent que les exigences de responsabilisation contribuent à institutionnaliser ces normes à l'échelle globale. De même, Weiss (2012) souligne que les institutions

internationales jouent un rôle clé dans la diffusion de ces standards, en structurant les attentes en matière de gouvernance et de performance. Ainsi, les ONG intègrent progressivement des normes issues de la communauté internationale, telles que la gestion axée sur les résultats, y compris la théorie du changement, les normes Sphère ou encore la norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (mieux connu en anglais en tant que *Core Humanitarian Standard* ou CHS). Cette convergence normative, bien qu'elle contribue à renforcer la professionnalisation du secteur, peut également limiter la diversité des approches et l'adaptation aux contextes locaux, comme le suggèrent les analyses critiques de Duffield (2014) et Savard (2026).

Le Tableau 1.2 présente une analyse comparative des trois formes d'isomorphisme adaptées au contexte du DIAH, en mettant en regard leurs sources principales, leurs mécanismes de mise en œuvre ainsi que leurs effets sur les organisations.

Tableau 1-2: Synthèse comparative des isomorphismes

| Type d'isomorphisme | Source principale               | Mécanisme            | Effet sur les ONG                         |
|---------------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|
| Coercitif           | Règles, bailleurs, autorités    | Conformité forcée    | Standardisation par obligation            |
| Mimétique           | Incertitude, légitimité perçue  | Imitation            | Copie des modèles des ONGI                |
| Normatif            | Professionnalisation, formation | Diffusion des normes | Homogénéisation culturelle et managériale |

#### 1.2.1.4 Perspectives critiques

Plusieurs travaux mettent en évidence les limites de l'isomorphisme institutionnel appliqué aux organisations à but lucratif, en particulier aux ONGI et ONGN/L, en articulant trois grandes perspectives critiques (Claeyé et Jackson, 2012).

Premièrement, les approches postcoloniales soulignent que l'isomorphisme tend à reproduire des rapports de pouvoir Nord-Sud, en incitant les ONGN/L à se conformer aux normes, aux cadres et aux logiques imposés par les bailleurs et les ONGI, au risque d'une faible appropriation contextuelle et d'une « colonialité » organisationnelle (Claeyé et Jackson, 2012 ; Connell, 2020 ; Dar et Cooke, 2008 ; Escobar, 2011 ; Mawdsley, 2012).

Deuxièmement, une critique managériale met en lumière la technocratisation croissante du secteur, marquée par la diffusion de référentiels standardisés et de « bonnes pratiques » issues du secteur privé, conduisant à une homogénéisation des pratiques et à une orientation accrue vers la performance et la conformité, parfois au détriment des missions sociales (Banks *et al.*, 2015 ; Claeyé et Jackson, 2012 ; Dar et Cooke, 2008 ; Edwards et Hulme, 1996 ; Gandia *et al.*, 2016 ; Maier, 2011 ; Mair et Martí, 2006 ; Pollitt, 1993 ; Roberts *et al.*, 2005 ; Savard, 2026). Toutefois, les ONG conservent un potentiel transformateur, comme le soulignent Banks *et al.*, (2015):

Les ONG peuvent tirer parti de leurs forces traditionnelles pour construire des ponts entre les organisations de base et les structures et processus locaux et nationaux, en appliquant leur connaissance des contextes locaux pour renforcer leur rôle dans l'autonomisation et la transformation sociale (Banks *et al.*, 2015, p. 707, traduction libre).

Troisièmement, la critique de la dépendance met en évidence que la quête de la légitimité externe (Meyer et Rowan, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978) pousse les ONG à adopter des structures et des pratiques conformes aux attentes des acteurs dominants. Ce processus produit un isomorphisme contraint qui renforce la dépendance et limite la diversité organisationnelle (Kamstra et Schulpen, 2015). Ainsi, la conformité devient une stratégie plutôt qu'un choix organisationnel éclairé, ce qui renforce la dépendance et limite la diversité organisationnelle dans le secteur.

#### 1.2.1.5 Conclusion

En sommes, trois principaux facteurs de convergence sont identifiés dans l'isomorphisme au sein des partenariats ONGI-ONGN/L. D'une part, les pressions coercitives exercées par des organisations dominantes, notamment les bailleurs de fonds et les ONGI, incitent les ONGN/L, en situation de dépendance, à adopter des dispositifs organisationnels, des procédures et des normes spécifiques. D'autre part, dans des contextes marqués par l'incertitude, les ONGN/L tendent à imiter d'autres organisations perçues comme plus légitimes ou plus performantes, en particulier les ONGI, dans une logique mimétique. Enfin, la professionnalisation croissante du secteur humanitaire et du développement international

favorise la diffusion de standards, de référentiels et de pratiques managériales communes. Ce qui est contraire à ce qui est observé dans d'autres secteurs non lucratifs où l'isomorphisme est associé à l'adoption de pratiques managériales semblables (Kontinen et Onali, 2017). Ces dynamiques d'isomorphisme façonnent fortement les modèles de gouvernance des ONG, les relations de pouvoir, les attentes en matière de performances et, par conséquent, l'efficacité des projets.

Cependant, malgré la reconnaissance de ces mécanismes dans les cadres théoriques, la littérature existante reste majoritairement conceptuelle ou macro-institutionnelle, en se focalisant sur la diffusion normative et les pressions structurelles plutôt que sur leurs traductions dans la gestion quotidienne des projets de DIAH. Très peu de travaux documentent empiriquement comment ces formes d'isomorphisme influencent concrètement la planification opérationnelle, la prise de décision, la coordination ou le suivi-évaluation des activités, qui sont pourtant des dimensions essentielles de l'efficacité des interventions. Cette limite apparaît notamment dans des études critiques des processus de partenariat qui relèvent des rapports de pouvoir et de la gouvernance, mais sans observation systématique des pratiques opérationnelles quotidiennes (Raug, 2010).

Or, comprendre dans quelle mesure et de quelle manière les ONGN/L peuvent s'approprier, négocier ou transformer ces normes est donc essentiel pour évaluer la qualité réelle des partenariats et leurs effets concrets sur le terrain. C'est précisément à ce niveau micro-opérationnel de la gestion des projets, encore peu exploré par la littérature, que se joue un mécanisme central articulant rapports de pouvoir, gouvernance et efficacité des interventions de DIAH. C'est à cette articulation que la présente recherche tente de répondre en posant la question principale suivante: **comment pouvoir et gouvernance (formelle et informelle) influencent-ils la gestion des projets de DIAH entre ONGI et ONGN/L, et avec quels effets sur leur efficacité ?**

### 1.2.2 La perspective de la théorie de la dépendance aux ressources

Vers la fin des années 1970, cinq paradigmes pour l'étude des organisations ont émergé comme une explosion théorique (Davis et Adam Cobb, 2010). Cela va marquer profondément les approches macrosociologiques de l'étude des organisations (Wry *et al.*, 2013). Il s'agit : des principaux développements sur l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1979), de la théorie de l'agence (Meckling et Jensen, 1976) de la nouvelle théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977), de l'écologie organisationnelle (Hannan et Freeman, 1977) et de la théorie de la

dépendance aux ressources (Aldrich et Pfeffer, 1976 ; Pfeffer et Salancik, 1978). La plupart des approches organisationnelles contemporaines, issues, à l'exception de la théorie de l'agence, de *Organizations in Action* (Thompson, 1967), ont divergé au fil du temps, mais la théorie de la dépendance aux ressources reste la plus complète en combinant analyse du pouvoir interne et gestion de l'environnement (Davis et Adam Cobb, 2010). Ainsi, la théorie de la dépendance aux ressources, en articulant les dynamiques de pouvoir internes et les stratégies organisationnelles face à l'environnement, offre un cadre particulièrement pertinent. C'est l'une des raisons pour lesquelles elle est mobilisée dans le cadre de notre recherche.

La théorie de la dépendance aux ressources trouvant ses fondements dans les travaux de Aldrich et Pfeffer (1976) et de Pfeffer et Salancik (1978), pose l'idée centrale que les organisations dépendent de ressources critiques tangibles (financières, matérielles, humaines) et intangibles (techniques, légitimités) qui se trouvent dans leur environnement et sont contrôlées par d'autres acteurs. Pour eux, seulement une compréhension approfondie des environnements dans lesquels évoluent les organisations permet de saisir pleinement leur fonctionnement. La littérature identifie plusieurs types de relations interorganisationnelles. À cet égard, Barringer et Harrison (2000) recensent six formes fréquemment observées dans la pratique et analysées dans les travaux académiques : les coentreprises, les réseaux, les consortiums, les alliances, les associations professionnelles et les directions imbriquées. D'autre part, dans une reformulation importante de la théorie de la dépendance aux ressources, Casciaro et Piskorski (2005, p. 193) proposent de distinguer deux dimensions analytiques souvent confondues dans la notion d'interdépendance : la « dépendance mutuelle » et le « déséquilibre de pouvoir ». Alors que la dépendance mutuelle favorise la coopération en créant un intérêt partagé à maintenir la relation, un déséquilibre de pouvoir marqué peut au contraire limiter ou contraindre les possibilités d'action de l'organisation la plus dépendante. Cette distinction permet de mieux comprendre pourquoi certaines relations interorganisationnelles se consolident tandis que d'autres restent asymétriques ou instables.

Ces lectures sont particulièrement pertinentes pour analyser les relations entre ONGI et ONGN/L dans le cadre des projets de DIAH. Ces environnements comprennent notamment les bailleurs de fonds, les ONGI, les ONGN/L, les autres parties prenantes (acteurs étatiques, société civile, bénéficiaires), le tout inscrit dans des cadres sociojuridiques et institutionnels qui régulent les interactions entre ces différents acteurs. Parmi les diverses formes de configurations mentionnées par Barringer et Harrison (2000), les consortiums apparaissent particulièrement répandus dans les relations de collaboration entre les ONGI et les ONGN/L.

Selon Barringer et Harrison (2000), un consortium désigne une alliance volontaire entre organisations partageant ressources et responsabilités en vue d'un objectif commun, tout en conservant leur autonomie juridique et organisationnelle. Toutefois, dans le secteur humanitaire, cette notion recouvre des configurations plus hybrides, incluant souvent des relations asymétriques proches de la sous-traitance, notamment entre ONGI et ONGN/L. L'apport de Casciaro et Piskorski (2005) permet ainsi d'éclairer les dynamiques qui structurent ces configurations organisationnelles. La distinction entre dépendance mutuelle et déséquilibre de pouvoir met en évidence la coexistence, au sein des consortiums humanitaires et de développement international, de logiques de coopération, liées à l'interdépendance des ressources, et des tensions résultantes d'asymétries de pouvoir entre partenaires.

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, les organisations cherchent à réduire les incertitudes liées à leur environnement en établissant des relations avec d'autres acteurs détenant des ressources, mais également de renforcer leur légitimité (Forgues *et al.*, 2006) et assurer leur pérennité. Toutefois, cette dépendance tend à créer des asymétries de pouvoir : les organisations qui contrôlent les ressources clés (financières, informationnelles, symboliques) influencent celles qui en dépendent. Ainsi, la survie d'une organisation repose sur sa capacité à gérer ces dépendances, en développant des stratégies telles que la négociation, l'alliance ou encore la cooptation (Hillman *et al.*, 2009 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

Appliquée à la chaîne de l'aide internationale (Nwaneri et Szent-Iványi, 2025), la théorie de la dépendance aux ressources révèle que les relations entre bailleurs de fonds, ONG et ONGN/L ne se résument pas à de simples collaborations. Elles sont en réalité structurées par des rapports de pouvoir liés au contrôle et à la circulation des ressources (Charreire Petit, 2017). Les ONGI, qui bénéficient d'une relation privilégiée avec les bailleurs, jouent un rôle d'intermédiaire incontournable pour canaliser les financements et imposer les priorités stratégiques, tant celles des bailleurs que les leurs propres. Par conséquent, les ONGN/L se voient souvent dans l'obligation de s'aligner sur ces logiques pour avoir accès aux ressources nécessaires à leur survie. Ainsi, la pérennité des ONGN/L dépend non seulement de leur capacité d'adaptation interne, mais aussi de leur aptitude à se conformer aux exigences des acteurs détenant les ressources (Charreire Petit, 2017). Le défi actuel pour la théorie de la dépendance aux ressources est donc de dépasser son ancrage initial, essentiellement économique-stratégique, pour intégrer une dimension critique qui rende mieux compte des asymétries de pouvoir et des logiques de domination dans les relations interorganisationnelles, souvent plus proches de la sous-traitance que d'un véritable partenariat.

#### 1.2.2.1 Perspectives critiques

La théorie de la dépendance aux ressources est critiquée pour son caractère initialement déterministe, qui tend à minimiser l'agentivité des organisations (Davis et Adam Cobb, 2010 ; Gulati et Sytch, 2007). Les travaux récents la réinterprètent toutefois comme un cadre d'analyse des dynamiques de pouvoir, en insistant sur l'évolution des sources de dépendance et sur les stratégies permettant de les gérer (Casciaro et Piskorski, 2005a ; Davis et Adam Cobb, 2010).

Son extension aux réseaux interorganisationnels et aux processus relationnels met en évidence le rôle de la négociation, de la confiance et des stratégies organisationnelles dans la gestion des interdépendances (Astley et Van de Ven, 1983 ; Galaskiewicz, 1985 ; Oliver, 1991a ; Ring et Van de Ven, 1994). Comme le soulignent Ring et Ven (1994) :

Les processus socio-psychologiques formels, juridiques et informels par lesquels les parties de l'organisation négocient et s'engagent conjointement et exécutent leur relation de manière à obtenir des résultats efficaces et équitables et des solutions internes aux conflits lorsqu'ils surviennent (Ring et Van de Ven, 1994, p. 90, traduction libre).

Dans le champ du DIAH, cette perspective révèle que les outils de gestion de projet (planification, *reporting*, évaluation) fonctionnent aussi comme des instruments de pouvoir, les ONGI conservant généralement le contrôle des ressources et des décisions, malgré des logiques partenariales affichées (Barringer et Harrison, 2000 ; Hillman *et al.*, 2009).

Ainsi, la théorie de la dépendance aux ressources permet de comprendre comment les pratiques de gouvernance de projet contribuent à la reproduction, mais aussi, plus marginalement, à la recomposition des asymétries (Davis et Adam Cobb, 2010), notamment dans le contexte de la localisation de l'aide et du « Grand Bargain » pour faire face à l'environnement global de plus en plus incertain.

#### 1.2.2.2 Rôle particulier des bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds profitent de la faiblesse structurelle de l'État pour accroître leur influence et imposer leurs orientations (Chapius, 2013 ; Elbers et Arts, 2011). En définissant les thématiques qu'ils souhaitent financer, ils orientent de manière décisive les politiques de développement ainsi que le paradigme qui les sous-tend. Ce processus instaure une structure hiérarchisée où les bailleurs occupent la position dominante au sommet, les ONGI agissent comme intermédiaires, et les ONGN/L, situées à la base de la pyramide, se retrouvent contraintes de s'aligner sur des logiques externes. Cette configuration illustre

bien les relations de dépendance décrites par Pfeffer et Salancik (1978), selon lesquelles l'acteur qui contrôle les ressources essentielles exerce un pouvoir asymétrique sur les autres parties prenantes. Chapius (2013) l'a si bien décrit en écrivant :

Lorsque les organisations de la coopération internationale, qui ont elles-mêmes adopté ces orientations thématiques pour être financées, rencontrent leurs partenaires dans les pays du Sud, elles transmettent ces politiques et ce paradigme de développement. Les organisations de la coopération internationale constituent un relais entre les bailleurs de fonds et les ONG du Sud, mais plutôt que d'établir un équilibre dans la relation qui lie bailleurs de fonds et ONG du Sud, elles reproduisent souvent le schéma dominant/dominé, selon l'adage « celui qui donne ordonne » (Chapius, 2013, p. 9).

Ainsi, l'influence des bailleurs ne se limite pas uniquement au financement : elle structure la nature même du partenariat entre ONGI et ONGN/L. Le partenariat, souvent présenté comme collaboratif, se déploie dans un contexte marqué par des asymétries de pouvoir, où les ONGI tendent à refléter la vision des bailleurs, au détriment d'une véritable co-construction avec les ONGN/L (Elbers et Arts, 2011; Anzueto, 2021; Anzueto et Dyck, 2025). Néanmoins, cette relation ne se réduit pas à une simple dépendance unilatérale : certaines ONGN/L, grâce à leur ancrage local, à leur expertise contextuelle ou à leur capacité de mobilisation communautaire, parviennent à négocier, adapter ou même contester certaines orientations imposées. Ainsi, bien que la dépendance aux ressources reproduise souvent des rapports asymétriques, elle offre également des marges de manœuvre stratégiques permettant aux ONGN/L de renforcer leur autonomie relative et d'influencer, dans une certaine mesure, la gouvernance du partenariat. Ces acteurs, parfois perçus comme passifs ou invisibles, peuvent néanmoins faire preuve d'agentivité et engager des actions de résistance en vue de leur émancipation (Liguori, 2016 ; Poché, 2019 ; Spivak, 2009).

### 1.2.2.3 Conclusion

Bien que la théorie de la dépendance aux ressources ait été largement mobilisée dans divers champs, notamment dans l'étude des organisations et des entreprises, son application aux relations interorganisationnelles dans le secteur du DIAH demeure relativement marginale (Raug, 2010). Lorsqu'elle est mobilisée dans ce champ, elle l'est le plus souvent à un niveau macro et théorique, en privilégiant l'analyse des structures, des systèmes d'aide ou des architectures institutionnelles, sans explorer de manière approfondie le niveau opérationnel. Cette limite a pour conséquence de laisser largement dans l'ombre les dynamiques concrètes de pouvoir qui se jouent au quotidien dans la gestion des projets : les négociations ordinaires, les arbitrages informels, les ajustements pratiques et les rapports hiérarchiques

effectifs entre ONGI et ONGN/L. En se focalisant principalement sur les dépendances structurelles, la théorie de la dépendance aux ressources appliquée au DIAH peine ainsi à rendre compte des mécanismes micro-organisationnels par lesquels le pouvoir est exercé, contourné ou reconfiguré dans les pratiques de gouvernance. Or, c'est précisément à ce niveau que se situe la présente recherche, qui interroge la manière dont les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent la gestion des projets et influencent leur efficacité dans les relations entre ONGI et ONGN/L. Cela nous ramène à poser la sous-question suivante:

**SQ1 : Quelles dynamiques de pouvoir caractérisent les partenariats entre ONGI et ONG nationales/locales dans la mise en œuvre des projets de DIAH ?**

La section suivante est consacrée à décrire les pratiques de gouvernance formelles et informelles dans les relations interorganisationnelles.

### 1.2.3 Théories de la gouvernance et application aux partenariats inter-ONG

#### 1.2.3.1 Définition

La gouvernance est l'un des concepts les plus populaires en gestion de projet, mais qui semble être aussi l'un des concepts le plus mal compris, dans la mesure où il s'agit d'un concept pluriel, applicable à divers niveaux, de l'international, aux organisations et jusqu'aux projets. Les premières générations d'écrits sur la gouvernance la définissaient comme un ensemble de mécanismes, de structures et d'outils de contrôle des tâches (Cadbury, 1992), dans la lignée des théories organisationnelles centrées sur la division et le contrôle du travail. Vers les années 2000, l'OECD la décrit comme un ensemble de processus permettant non seulement de contrôler, mais également de comprendre les besoins, leur évolution, les enjeux du contexte et les ajustements requis, notamment en matière de formation ou d'adaptation. Elle désigne les mécanismes de coordination et de contrôle qui orientent l'action collective (Baron, 2003 ; Williamson, 1979). Le concept général réfère le plus souvent à l'ensemble des moyens permettant de diriger les organisations et de rendre les gestionnaires imputables de leur conduite des affaires et de leur performance (Müller *et al.*, 2020). En référence à la définition de Paquet (2001), la gouvernance désigne l'ensemble des dispositifs institutionnels et pratiques organisationnelles qui organisent les processus décisionnels, la participation des acteurs, la mise en œuvre des projets et les mécanismes de reddition des comptes.

Aujourd'hui, elle est conceptualisée comme un système d'interactions structurées entre acteurs publics, privés et autres parties prenantes, visant à coordonner leurs relations, réduire les asymétries, coproduire des solutions dans des contextes incertains, complexes (Sørensen, 2016). Elle établit le système de valeurs, les structures, les processus et les politiques qui encadrent et orientent l'action organisationnelle en vue de l'atteinte de ses objectifs (Müller *et al.*, 2020). En d'autres termes, la gouvernance constitue un cadre de gestion au sein duquel s'élaborent et se prennent les décisions (Brunet *et al.*, 2024 ; Klein *et al.*, 2019). Plus spécifiquement, elle renvoie au pilotage de systèmes impliquant une pluralité d'acteurs et peut être définie comme le recours à des institutions, des structures d'autorité et à des mécanismes collaboratifs destinés à orienter et réguler l'action collective (Klakegg *et al.*, 2008). Dans une perspective de gestion de projet, la gouvernance peut être appréhendée comme un niveau méta de pilotage que l'on pourrait qualifier de « gestion de la gestion de projet », en ce qu'elle définit, entre les différentes parties prenantes, les cadres décisionnels, les structures d'autorité et les mécanismes de contrôle qui orientent et supervisent l'exécution des projets (Pérez, 2003).

#### 1.2.3.2 Niveaux de gouvernance

La littérature définit généralement trois niveaux imbriqués de gouvernance : coopératif ou gouvernance stratégique, tactique ou gouvernance des projets et opérationnelle ou gouvernance d'un projet unique (Müller et Lecoivre, 2014). **La gouvernance corporative**, liée à la haute direction, correspond à la gouvernance globale de la vision et de la stratégie. Elle définit les objectifs d'affaires, établit des politiques globales et fixe des principes éthiques à respecter. **La gouvernance tactique ou des projets**, située à un niveau intermédiaire de coordination et de supervision, coexistant avec la gouvernance corporative, vise à arrimer les différentes approches de gestion à la vision stratégique. Elle concerne notamment, le choix des projets, l'identification des parties prenantes, la priorisation des ressources et la reddition des comptes. Enfin, **la gouvernance d'un projet unique**, porte sur la définition d'objectifs, l'allocation des ressources et le suivi opérationnel de l'avancement d'un projet spécifique. Dans une organisation basée sur les projets (Müller *et al.*, 2020), comme c'est généralement le cas dans le DIAH, la gouvernance de projet joue un rôle central de médiation entre la gouvernance corporative et la gestion opérationnelle des projets (Navarro-Flores, 2011). Elle assure l'alignement stratégique des projets avec les orientations de l'organisation tout en encadrant les mécanismes de décision, de coordination et de contrôle nécessaires à leur mise en œuvre. Ce niveau intermédiaire permet ainsi de structurer les relations d'autorité, de définir les responsabilités des acteurs et de garantir la cohérence entre stratégie organisationnelle et performance des projets.

### 1.2.3.3 Les théories dominantes

Trois théories structurent la compréhension de la gouvernance. La théorie actionnariale issue du débat de Berle et Means, centrée sur le contrôle par les dirigeants au profit des actionnaires (Charreaux, 2004 ; Zoukous, 2006). Cette approche s'inscrit dans la perspective normative de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 2019), qui repose sur une conception restreinte de la gouvernance en assimilant les actionnaires aux « principaux » exclusifs et les dirigeants à leurs « agents » (Charreaux, 2004). Dans ce cadre, poursuit Charreaux (2004), l'évaluation de l'efficacité des mécanismes de gouvernance est principalement fondée sur la maximisation de la valeur actionnariale, les actionnaires étant considérés comme les principaux détenteurs du risque résiduel, ce qui a favorisé le développement d'un grand nombre de travaux empiriques appuyés sur des données financières standardisées. Toutefois, les limites explicatives de ce modèle, notamment son inadéquation pour rendre compte des configurations organisationnelles non anglo-saxonnes, le rôle relativement marginal des actionnaires dans le financement des entreprises et l'ambiguïté du lien entre dispositifs disciplinaires et performance, ont conduit à un élargissement progressif du cadre analytique, intégrant d'autres parties prenantes (Charreaux, 2004).

La théorie partenariale trouve également son origine dans la représentation de la firme, élargit la perspective à l'ensemble des parties prenantes (Charreaux, 2004 ; Freeman, 1984 ; Zoukous, 2006). Cette approche théorique remet en cause l'idée selon laquelle les actionnaires seraient les seuls détenteurs des droits résiduels, en proposant une répartition de la rente entre l'ensemble des partenaires de l'organisation, envisagée comme un levier d'incitation à la création de valeur (Charreaux, 2004 ; Freeman, 1984). Elle s'inscrit dans le prolongement du renouvellement de l'analyse de la propriété issu de la théorie des contrats incomplets, qui conçoit la propriété non seulement comme la détention des droits résiduels de décision, mais également comme l'accès aux gains résiduels (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990). Dans cette perspective, le statut de propriétaire est élargi à l'ensemble des parties dans le réseau contractuel qui structure l'organisation. Privilégiant une lecture essentiellement distributive de la création de valeur et des mécanismes d'incitation, au détriment des dynamiques cognitives, des processus d'apprentissage collectif et de la production de nouvelles connaissances au sein des organisations, cette théorie peine à rendre compte des mécanismes par lesquels les acteurs transforment leurs interactions en capacités organisationnelles durables et en sources d'innovation (Charreaux, 2004 ; Zoukous, 2006).

La théorie cognitive met l'accent sur l'apprentissage mutuel, l'innovation et la mobilisation des savoirs locaux (Teece *et al.*, 1994). Dans cette approche, la création de valeur repose avant tout sur les caractéristiques propres de l'organisation et sur les compétences qu'elle parvient à articuler de manière cohérente (Teece *et al.*, 1994). La performance durable est alors étroitement liée à la capacité de la firme à produire, mobiliser et renouveler des connaissances, ce qui conduit à privilégier une conception dynamique de l'efficacité (Charreaux, 2004). Dans cette perspective, la dimension productive de l'organisation, tant en matière d'innovation que de coordination des activités, occupe une place centrale (Charreaux, 2004). L'adoption d'une approche cognitive de la firme invite ainsi, selon Charreaux (2004), à repenser la gouvernance non plus uniquement comme un ensemble de mécanismes de contrôle, mais comme un dispositif influençant les conditions d'apprentissage, de coordination et de création de valeur. Plus largement, cette approche conduit, selon lui, à analyser les systèmes de gouvernance au regard de leurs effets sur les processus cognitifs qui sous-tendent la performance organisationnelle. Elle s'éloigne en cela de la conception financière traditionnelle de la gouvernance, qui réduit la relation entre la firme et les investissements à une logique d'apport de capitaux et de discipline managériale visant principalement à sécuriser l'investissement. Ainsi, la théorie cognitive, plus pertinente dans les contextes du DIAH, met l'accent sur l'apprentissage mutuel, l'innovation et la mobilisation des savoirs locaux (Charreaux, 2004 ; Teece *et al.*, 1994). Cette dernière rejoint l'approche institutionnaliste en soulignant l'importance des dynamiques d'adaptation au cadre normatif, tout en prolongeant la réflexion de la dépendance aux ressources par l'idée de co-construction des compétences au sein des partenariats.

#### 1.2.3.4 Formes/ pratiques de gouvernance

Deux formes ou pratiques principaux de gouvernance sont généralement identifiées dans la littérature traitant des relations interorganisationnelles, qui sont les pratiques de gouvernance formelles et les pratiques de gouvernance informelles (Benítez-Ávila *et al.*, 2018 ; Clegg *et al.*, 2002 ; Foucault, 1991 ; Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Hodgson, 2025 ; Laura Poppo, 2002 ; Wilson *et al.*, 2025 ; Zoukova, 2006). Beaucoup de chercheurs parlent de gouvernance contractuelle et gouvernance relationnelle pour se référer en partie aux pratiques de gouvernance formelles et informelles (Cao et Lumineau, 2015b ; Chakkol *et al.*, 2018 ; Lewis et Roehrich, 2009 ; Liu *et al.*, 2009 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Roehrich et Lewis, 2010, 2014 ; Roepstorff, 2020 ; Wacker *et al.*, 2016 ; Zenger *et al.*, 2000).

**La gouvernance formelle** consiste en une régulation des rapports entre les acteurs selon des paliers d'autorité formelle et repose sur la contractualisation, l'établissement de cadre réglementaire et une

répartition claire des responsabilités entre les parties (Benítez-Ávila *et al.*, 2018 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Zoukousa, 2006). Elle constitue, selon Geoffroy et Koeberlé (2021), le premier choix dans une relation interorganisationnelle. Selon eux, « Les contrats explicites, formalisés, détaillent les responsabilités de chaque contractant, déterminent des résultats à atteindre et, enfin, indiquent les processus adaptatifs pour résoudre les aléas et les imprévus » (Geoffroy et Koeberlé, 2021, p. 4, traduction libre). L'ensemble assure un cadre de prévisibilité et de stabilité essentiel à la planification stratégique de long terme et à la coordination efficace des actions entre les multiples parties prenantes (Wilson *et al.*, 2025). Sous ce vocable, on peut intégrer, entre autres : contrats, règles, procédures, structures bureaucratiques (Geoffroy et Koeberlé, 2021). Vue comme des « sécurités contractuelles » (Geoffroy et Koeberlé, 2021), cette forme laisse la place pour plus de clarté et contrôle, mais ne laisse pas trop de place pour l'innovation et n'est pas assez efficace dans les situations complexes qui demandent plus d'adaptabilité (Grafton et Mundy, 2017). Wilson *et al.* (2025) l'ont souligné en ces termes :

Malgré leur importance, les institutions formelles sont confrontées à des défis tels que l'inefficacité bureaucratique, le manque d'adaptation locale, la capacité d'application limitée et les conflits potentiels avec les pratiques informelles. Il est essentiel de veiller à ce que les institutions formelles soient flexibles, transparentes et inclusives pour garantir leur efficacité dans les modèles de gouvernance hybrides (Wilson *et al.*, 2025, p. 7, traduction libre).

Grafton et Mundy (2017) soutiennent que, bien que la gouvernance formelle ait une utilité certaine, son usage exclusif peut être discutable et devrait idéalement être complété par une approche plus relationnelle de l'échange.

**Les pratiques informelles** sont « des règles non écrites, des pratiques et des accords communs qui régissent les comportements au sein des communautés » (Wilson *et al.*, 2025, p. 7, traduction libre). Contrairement aux pratiques formelles, elles s'appuient sur des éléments relationnels tels que la confiance, des compréhensions implicites, l'éthique, la flexibilité, la solidarité, l'équité, les interactions interpersonnelles (Benítez-Ávila *et al.*, 2018 ; Cao et Lumineau, 2015; Lee et Cavusgil, 2006 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Zoukousa, 2006). Wilson *et al.* (2025) soulignent que les pratiques de gouvernance informelles jouent un rôle dans le renforcement de la légitimité et du respect des règles, ce qui s'explique par leur acceptation culturelle, leur soutien social et leur adéquation avec les réalités des communautés. Selon plusieurs chercheurs (Cao et Lumineau, 2015b ; Dyer et Singh, 1998 ; Lee et Cavusgil, 2006 ; Macneil, 1985 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Zenger *et al.*, 2000), les pratiques de gouvernance informelles pourraient offrir plusieurs avantages, notamment une diminution des coûts de transaction et d'adaptation, une plus grande flexibilité et réactivité organisationnelle, ainsi qu'un renforcement de la communication et de la

coopération sur le long terme. En dépit de ces avantages, dans les relations entre ONGI-ONGN/L, ces pratiques restent souvent invisibles et perçues comme des déviations par rapport aux normes formelles, car les bailleurs privilégient les mécanismes standardisés et traçables (Charreaux, 1998 ; Zoukhou, 2006). Cette invisibilité ne signifie pas qu'elles sont absentes, mais qu'elles sont peu reconnues, malgré leur contribution essentielle au succès et à la résilience des projets (Brunet *et al.*, 2024). Parallèlement, il faut reconnaître que les pratiques informelles ne sont pas sans poser des problèmes. Zenger et al. (2000) identifient plusieurs effets négatifs associés aux pratiques informelles, parmi lesquels la répartition préférentielle des ressources et des récompenses, la rétention d'information, la partialité et la dépendance des partenaires, ainsi que la dégradation des relations d'affaires.

La distinction entre pratiques de gouvernance formelles et informelles constitue un axe analytique central pour comprendre le fonctionnement des partenariats entre ONGI et ONGN/L dans les projets de DIAH. En Haïti, où les interventions se déploient dans des contextes de crise multidimensionnelle, d'instabilité institutionnelle et de forte dépendance à l'aide extérieure, cette tension entre gouvernance formelle et informelle revêt une acuité particulière.

Les pratiques de gouvernance formelles (contrats, procédures, reddition de comptes) structurent les partenariats ONGI-ONGN/L, sous l'effet des exigences des bailleurs et aussi des ONGI (Micheletti, 2025). Toutefois, ces dispositifs, bien que nécessaires à la conformité et au contrôle, montrent des limites dans des contextes complexes comme Haïti. En parallèle, des pratiques informelles, fondées sur la confiance, les relations interpersonnelles et la flexibilité, jouent un rôle central dans la coordination et l'adaptation des projets (Tearfund et al., 2019; Howe et Stites, 2019), bien qu'elles restent peu visibles dans la littérature. C'est dans cette articulation entre gouvernance formelle et informelle, structurée par des dynamiques de pouvoir, que s'inscrit la présente recherche, en cherchant à comprendre leurs effets concrets sur la gestion et l'efficacité des projets de DIAH. Bien qu'elles soient souvent distinguées à des fins analytiques, les pratiques de gouvernance formelles et informelles apparaissent étroitement imbriquées et s'inscrivent dans une logique de « continuum » (Geoffroy et Koeberlé, 2021). L'analyse de leurs interactions s'appuie, dans la littérature, sur deux principaux cadres théoriques, à savoir les approches de la substitution et de la complémentarité (Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Woolthuis *et al.*, 2005 ; Zenger *et al.*, 2000 ; Zhou et Xu, 2012).

### **Substitution**

La perspective de la substitution suggère notamment que les mécanismes formels et informels peuvent se remplacer (selon une substitution faible ou forte), l'usage accru de l'un étant susceptible de réduire l'efficacité ou les bénéfices associés à l'autre (Geoffroy et Koeberlé, 2021). Des travaux antérieurs

suggèrent que les mécanismes informels fondés sur la confiance contribuent à limiter les coûts de transaction, à réduire les besoins de surveillance et à faciliter les ajustements relationnels en favorisant l'engagement mutuel et la circulation de l'information (Gulati, 1995a ; Uzzi, 1996 ; Zenger *et al.*, 2000).

Dans les partenariats ONGI-ONGN/L, la logique de substitution se manifeste de manière récurrente. Les exigences de conformité imposées par les bailleurs et les ONGI génèrent des coûts de transaction élevés et des rigidités opérationnelles qui freinent l'adaptation aux réalités locales et occasionnent des retards. Face à ces contraintes, les ONGN/L développent des mécanismes informels qui se substituent, partiellement, aux dispositifs formels défaillants (Dyer et Singh, 1998; Zenger et al., 2000). Ces arrangements informels constituent des dispositifs à la fois plus efficaces et moins coûteux. Plusieurs auteurs soulignent que les relations partenariales reposent largement sur des normes informelles favorisant la flexibilité et la bonne conduite des échanges, notamment grâce à la répétition des interactions, à la connaissance mutuelle et à la valorisation de la parole donnée et de la bienveillance. Ce phénomène est particulièrement visible en Haïti, où la complexité du contexte sécuritaire, les dynamiques communautaires spécifiques et la distance culturelle entre acteurs internationaux et locaux rendent insuffisants les dispositifs contractuels standardisés. Les ONGN/L, dotées d'une légitimité locale et d'une connaissance approfondie du terrain, mobilisent la confiance interpersonnelle, la communication indirecte et les réseaux relationnels pour pallier les limites des procédures formelles. En ce sens, l'informel ne constitue pas un dysfonctionnement, mais une réponse adaptative aux insuffisances du formel (Gulati, 1995; Uzzi, 1996).

Cependant, cette substitution n'est pas sans risques dans le contexte des partenariats, en particulier entre les partenaires du champ de DIAH. Comme le soulignent plusieurs études, l'excès des mécanismes formels de contrôle peut être interprété, par les ONGN/L, comme un signe de méfiance (Ghoshal et Moran, 1996), atténue les effets positifs de la gouvernance informelle (Cavusgil et al., 2004; Lee et Cavusgil, 2006), susceptible d'altérer le climat de confiance et de renforcer les comportements opportunistes (Savard *et al.*, 2025). Dans les partenariats ONGI-ONGN/L en Haïti, ce phénomène se traduit souvent par un découplage entre les pratiques affichées dans les rapports et les pratiques réelles sur le terrain, découplage que la théorie néo-institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977) identifie comme une réponse stratégique aux pressions isomorphiques des bailleurs. Si certains travaux empiriques ont apporté un soutien à cette approche de substitution (Grafton et Mundy, 2017), celle-ci demeure néanmoins marginale

au regard des analyses privilégiant la complémentarité entre les mécanismes de gouvernance (Geoffroy et Koeberlé, 2021).

### **Complémentarité**

La perspective de la complémentarité offre un cadre analytique plus fécond pour rendre compte de la réalité des partenariats DIAH observée en Haïti. Des recherches montrent que les mécanismes formels ne suffisent pas, à eux seuls, à encadrer les relations interorganisationnelles et doivent être complétés par des dispositifs informationnels (Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Zenger *et al.*, 2000). Dans cette logique, ces deux dimensions interagissent, coexistent et se renforcent mutuellement selon les partisans de la complémentarité. Les dispositifs contractuels jouent un rôle sécurisant dans les partenariats ONGI-ONGN/L. Ils délimitent les responsabilités, réduisent les risques d'opportunisme et fournissent un cadre de référence partagé, particulièrement important dans les phases initiales de la relation (Gulati et Nickerson, 2008 ; Lee et Cavusgil, 2006 ; Poppo et Zenger, 2002). En ce sens, la formalisation peut même favoriser l'émergence de la confiance en signalant les intentions coopératives des partenaires (Cao et Lumineau, 2015b ; Garbade *et al.*, 2016). De manière réciproque, les mécanismes informels contribuent à compenser les rigidités et l'incomplétude des contrats, tout en facilitant les ajustements mutuels, la réactivité et la création de valeur (Gulati et Nickerson, 2008).

Cette complémentarité est toutefois fragile. La méta-analyse de Cao et Lumineau (2015, portant sur 149 articles empiriques, confirme que les contrats et les normes relationnelles contribuent conjointement à améliorer l'exécution et la performance des partenariats, mais souligne que l'équilibre est difficile à maintenir : lorsque la gouvernance formelle s'impose de manière excessive, elle tend à étouffer les dynamiques informelles et à réduire l'efficacité globale du partenariat (Lee et Cavusgil, 2006 ; Ring et Van de Ven, 1994).

#### **1.2.3.5 Perspectives critiques**

La littérature dominante sur les pratiques de gouvernance demeure largement centrée sur les dispositifs formels, au détriment des mécanismes informels qui encadrent pourtant de manière significative la conduite des projets et des relations interorganisationnelles. Plusieurs auteurs soulignent ainsi que l'informel constitue le « parent pauvre » de la gouvernance, longtemps négligé et encore faiblement investi par la recherche empirique (Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Schepker *et al.*, 2014). Malgré la richesse conceptuelle associée à la contractualisation relationnelle, peu de travaux en proposent une investigation

empirique approfondie, les études existantes se limitant le plus souvent à des mesures partielles centrées principalement sur la confiance (Cao et Lumineau, 2015 ; Grafton et Mundy, 2017 ; Schepker *et al.*, 2014). Plus largement, la gouvernance est fréquemment appréhendée à travers une conception disciplinaire fondée sur l'hypothèse d'opportunisme des acteurs, privilégiant des mécanismes de contrôle formels au détriment de dimensions telles que la confiance, l'éthique ou l'altruisme (Charreaux, 1998 ; Zoukous, 2006). Or, plusieurs travaux mettent en évidence le rôle structurant de ces mécanismes informels, notamment dans la réduction des coûts de contrôle et d'agence, l'élargissement de l'autonomie managériale et le renforcement de la coopération (Charreaux, 1998 ; Fukuyama, 1996).

Dans le champ associatif en particulier, ces dimensions apparaissent centrales. Zoukous (2006) montre que la confiance, l'éthique et l'altruisme orientent en profondeur les pratiques de gouvernance, en influençant la sélection des dirigeants, en limitant le recours à des règles formelles contraignantes et en privilégiant des mécanismes d'accompagnement et de soutien. Ces pratiques informelles contribuent ainsi à renforcer la dimension cognitive de la gouvernance en favorisant l'apprentissage collectif, la construction du projet organisationnel et l'émergence de solutions innovantes face aux incertitudes. Cette lecture critique met en lumière une lacune persistante de la littérature, qui tend à sous-estimer le rôle structurant des mécanismes informels pourtant déterminants dans les organisations à vocation sociale et partenariale.

#### 1.2.3.6 Conclusion

La revue de la littérature met en évidence une vision globale de la gouvernance, entendue non comme un cadre homogène, mais comme un ensemble de mécanismes, de règles et de pratiques déployées à différents niveaux des organisations et des projets. Dans le champ du développement international et de l'action humanitaire (DIAH), la gouvernance apparaît ainsi comme un concept transversal, mobilisé pour analyser à la fois les structures de décision, les relations entre acteurs et les modalités concrètes de coordination de l'action.

L'analyse met en évidence trois niveaux de gouvernance, stratégique, tactique et opérationnelle, associés respectivement à des logiques de contrôle et de redevabilité, de coordination et de gestion des interdépendances, et d'apprentissage adaptatif ancré dans les pratiques locales. Par ailleurs, la littérature distingue classiquement deux formes de gouvernance : formelle et informelle. Si certaines approches les envisagent comme substituables, les travaux récents soulignent de plus en plus leur complémentarité, en particulier dans des environnements complexes et incertains, comme ceux du DIAH. Les dispositifs formels

assurent un cadre de référence, de coordination et de redevabilité, tandis que les pratiques informelles comme la confiance, les relations interpersonnelles et les ajustements pragmatiques, permettent de compenser les rigidités institutionnelles et de soutenir l'action au quotidien.

Toutefois, malgré leur rôle central dans la gestion effective des projets, les pratiques de gouvernance informelles demeurent largement invisibilisées dans la littérature, souvent reléguées à l'arrière-plan au profit des cadres normatifs et procéduraux. Cette lacune est particulièrement problématique dans l'analyse des partenariats ONGI-ONGN/L, où l'informel joue un rôle déterminant dans la coordination, la résolution des tensions et l'efficacité opérationnelle. Et pour aider à répondre à cette lacune, la recherche s'est posée la sous question suivante :

**SQ2 : Quelles pratiques de gouvernance, formelles et informelles, sont mises en place dans les partenariats ONGI-ONGN/L pour encadrer la gestion des projets de DIAH ?**

C'est précisément à cette articulation entre niveaux et formes de gouvernance que s'attache ce mémoire, en adoptant une approche qui reconnaît la gouvernance comme un processus dynamique, situé et profondément relationnel, au cœur des projets de DIAH.

### 1.3 Efficacité des projets : une perspective intégrée

Cette section propose une perspective intégrée de la notion d'efficacité des projets. Elle débute par une clarification des concepts de critères et de facteurs de réussite, puis distingue les notions de succès de la gestion de projet et de succès du projet. Enfin, elle élargit l'analyse en proposant une conception plus globale du succès des projets, à la lumière des principales critiques formulées dans la littérature, avant de conclure sur les lacunes identifiées et les enseignements retenus pour la présente recherche.

Dans les projets mis en œuvre en contexte partenarial, la coordination des acteurs, des équipes et des ressources constitue une condition centrale de l'atteinte des objectifs poursuivis. Cette exigence de synchronisation a conduit la littérature en management de projet à mobiliser une pluralité de notions, telles que succès, performance, efficacité ou réussite, souvent employée de façon indifférenciée, bien que recouvrant des réalités analytiques distinctes (de Carvalho *et al.*, 2015 ; Głodziński, 2019 ; Kagioglou *et al.*, 2001). Malgré l'abondance des travaux consacrés à ces questions, il n'existe pas encore de consensus unanime autour de la définition du « succès des projets » (Ika, 2009 ; Romero-Torres, 2025).

### 1.3.1 Critères et facteurs de succès

Une source majeure de confusion vient notamment à l'absence de distinction claire entre ce qui relève des critères permettant d'évaluer les résultats d'un projet et ce qui renvoie aux facteurs susceptibles d'influencer ces résultats. À cet égard, la littérature souligne que les critères correspondent aux référentiels normatifs à partir desquels la réussite est jugée, tandis que les facteurs désignent les conditions, événements ou influences qui contribuent à l'atteinte ou non de ces critères (Ika, 2009 ; Lim et Mohamed, 1999). Les critères de succès renvoient ainsi aux standards retenus pour apprécier la performance d'un projet, alors que les facteurs de réussite s'inscrivent davantage dans l'environnement managérial, qu'il soit interne ou externe (Cooke-Davies, 2002).

Les recherches ont progressivement élargi la palette des critères mobilisés pour évaluer les projets. Si le triptyque coût-délais-qualité, souvent désigné comme le « Triangle d'or », a longtemps constitué la référence dominante (Ika, 2009 ; Morris, 2013 ; Ogunlana, 2010 ; Romero-Torres, 2025 ; Westerveld, 2003), d'autres dimensions ont été intégrées, telles que l'alignement stratégique du projet avec les priorités organisationnelles (De Wit, 1988 ; Müller *et al.*, 2020), la satisfaction des parties prenantes, la livraison de valeur ou encore l'efficacité entendue comme la capacité à entreprendre des actions pertinentes au regard des objectifs poursuivis (Ika, 2009 ; Morris, 2013 ; Romero-Torres, 2025 ; Whyte et Mottee, 2022). Le choix des critères demeure toutefois contingent aux finalités de l'évaluation et au type de performance recherché, ce qui exclut l'existence de référentiels universels applicables à tous les projets (Barone *et al.*, 2011).

Parallèlement, l'identification des facteurs de réussite met l'accent sur les dynamiques organisationnelles et contextuelles qui conditionnent les résultats des projets. Ces facteurs incluent notamment les capacités de gestion des risques, la qualité du leadership au sein des équipes projet, ainsi que la cohérence des politiques et des stratégies organisationnelles dans lesquelles les projets s'insèrent (Cooke-Davies, 2002 ; Munns et Bjeirmi, 1996). Ils renvoient à des influences susceptibles de favoriser ou de contraindre la performance, sans pour autant constituer en eux-mêmes des indicateurs directs de succès (Lim et Mohamed, 1999).

### 1.3.2 Succès de la gestion du projet et succès du projet

À ce stade de l'analyse, la littérature invite à faire une distinction analytique essentielle entre le succès de la gestion du projet et le succès du projet lui-même, distinction largement reconnue par de nombreux

auteurs en management de projet (Barclay et Osei-Bryson, 2010 ; Carvalho et Rabechini Junior, 2015 ; Cooke-Davies, 2002 ; Pinto et Slevin, 1988 ; Shenhar et Dvir, 2007). Le premier renvoie principalement à la capacité à maîtriser les contraintes opérationnelles classiques du projet, traditionnellement associée au respect des délais, des coûts et des exigences de qualité, communément regroupées sous l'appellation de « triangle d'or » (Carvalho et Rabechini Junior, 2015 ; Morris, 2013). Toutefois, plusieurs travaux soulignent que la conformité à ces paramètres ne constitue ni une condition suffisante ni un indicateur exhaustif de la réussite globale d'un projet. Un projet peut en effet satisfaire aux exigences du triangle d'or tout en étant perçu comme un échec, notamment lorsqu'il ne génère pas les effets attendus ou ne répond pas aux attentes des parties prenantes concernées (De Wit, 1988 ; Morris, 2013 ; Turner et Zolin, 2012). L'exemple de l'Opéra de Sydney illustre de manière éloquent cette dissociation entre performance opérationnelle à court terme, marquée par d'importants dérapages de délais et de coûts, et valeur créée sur le long terme, tant sur les plans culturels, symbolique qu'économique (Murray, 2003).

Cette distinction entre facteurs de succès (project management success) et critères de succès (project success) est particulièrement pertinente dans les projets à vocation sociale, notamment dans le cadre de la gestion axée sur les résultats (GAR), qui met l'accent sur l'impact plutôt que sur les seuls extrants. À l'inverse, certains projets dont la gestion opérationnelle s'écarte de ces standards peuvent produire des résultats jugés positifs à plus long terme. Cette dissociation conduit à relativiser la portée explicative des indicateurs purement techniques de la gestion de projet.

### 1.3.3 Perspective plus globale du succès

Le concept de succès des projets apparaît difficile à définir de manière univoque, car il dépend des types de projets, des acteurs impliqués, des horizons temporels et des référentiels d'évaluation (Samset, 1998). Dans cette optique, plusieurs acteurs proposent une approche multidimensionnelle intégrant, au-delà de l'efficacité opérationnelle, des dimensions telles que l'efficience, l'impact sociétal, la pertinence et la durabilité (Carvalho et Rabechini Junior, 2015 ; Samset, 1998 ; Shenhar et Dvir, 2007). Cette perspective rejoint l'idée que les indicateurs classiques, coûts, délais, qualité, relèvent davantage du contrôle de gestion que de l'évaluation du succès global, lequel reste étroitement lié aux objectifs du projet et à son contexte (De Wit, 1988).

Face à cette complexité, la littérature a longtemps privilégié des cadres simplifiés, notamment le Triangle temps-coût-qualité (Dvir *et al.*, 2003 ; Morris, 2013 ; Pinto et Slevin, 1988), dont les limites ont été

soulignées en raison du caractère multidimensionnel et subjectif de la qualité (Hazebroucq et Badot, 1996 ; Wateridge, 1995 ; Whyte et Mottee, 2022). Ces critiques ont conduit à un élargissement progressif des critères, incluant la satisfaction du client puis des parties prenantes, ainsi que l'atteinte des objectifs stratégiques, la production de la valeur, donnant lieu à des modèles plus englobants et contextualisés du succès des projets (Baccarini, 1999 ; Baker *et al.*, 1997 ; Lim et Mohamed, 1999 ; Shenhar et Dvir, 2007 ; Whyte et Mottee, 2022).

#### 1.3.4 Définition retenue pour la recherche

Dans le cadre de cette recherche, et compte tenu des spécificités des projets de DIAH, l'efficacité des projets est appréhendée à travers une approche synthétique inspirée de ces travaux. Elle est définie comme la combinaison de quatre dimensions interdépendantes : **l'atteinte de la qualité des résultats prédéfinis**, le **respect des délais**, la **maîtrise des coûts** et la **satisfaction des parties** (ONGI et ONGN/L). Toutefois, dans un contexte interorganisationnel et du DIAH, tel que les relations entre ONGI et ONGN/L, la définition de la qualité et des critères de succès ne fait pas l'unanimité : elle varie selon les acteurs, leurs attentes et leurs positions dans les rapports de pouvoir. Cette approche permet ainsi de tenir compte de la pluralité des perspectives et de la complexité des projets partenariaux étudiés. Dès lors, la qualité ne se réduit pas à une mesure technique fondée sur des standards prédéfinis, mais constitue également un construit social traversé par des enjeux de gouvernance, de pouvoir et de légitimité propres aux différentes parties prenantes.

#### 1.3.5 Perspectives critiques et lacunes

Bien que la littérature sur le succès et l'efficacité des projets ait largement documenté les critères et facteurs de réussite (Baccarini, 1999 ; Ika, 2009 ; Shenhar et Dvir, 2007), elle accorde une attention limitée à l'analyse empirique des pratiques de gouvernance et des rapports de pouvoir qui structurent concrètement la gestion quotidienne des projets, en particulier dans des contextes partenariaux du DIAH en Haïti. Les travaux existants tendent ainsi à dissocier l'étude de la gouvernance de celle de l'efficacité des projets (Musawir *et al.*, 2020 ; Tugyetwena, 2023), laissant peu explorés les mécanismes par lesquels les dispositifs formels et informels de gouvernance influencent effectivement la performance et les résultats des projets (Ika *et al.*, 2010, 2020).

### 1.3.6 Conclusion

L'examen de la littérature montre que les notions de succès, de performance ou d'efficacité des projets occupent une place centrale en gestion de projet, sans pour autant faire l'objet d'un consensus (Freeman et Beale, 1992). Les travaux existants ont largement contribué à identifier et à discuter les critères ainsi que les facteurs susceptibles d'influencer la réussite des projets (Levy et Shenhar, 1997 ; Lim et Mohamed, 1999 ; Morris, 2013 ; Pinto et Slevin, 1988 ; Romero-Torres, 2025 ; Whyte et Mottee, 2022). Toutefois, ces approches demeurent souvent marquées par une lecture fonctionnelle centrée sur les responsabilités du chef de projet, où l'évaluation de la réussite se limite aux contraintes classiques de délais, de coûts et de qualité (Ika *et al.*, 2020).

Or, une telle perspective apparaît réductrice dès lors que l'on adopte le point de vue des parties prenantes et des bénéficiaires. L'appréciation de l'efficacité d'un projet ne peut être dissociée des objectifs définis en amont ni de sa capacité à répondre aux attentes multiples, souvent divergentes, des acteurs impliqués (Ika *et al.*, 2020). La réussite du projet s'inscrit alors dans une conception plus globale et multidimensionnelle, intégrant l'atteinte des objectifs, la satisfaction des parties prenantes et les effets produits sur le contexte d'intervention, entre autres (Baccarini, 1999 ; Whyte et Mottee, 2022). Cette pluralité de référentiels rend la mesure de l'efficacité particulièrement complexe, chaque acteur mobilisant ses propres critères d'évaluation (Baker *et al.*, 1997).

Par ailleurs, si les recherches sur la gouvernance des projets se sont considérablement développées, elles tendent encore à aborder la gouvernance et l'efficacité comme champs analytiques distincts (Musawir *et al.*, 2020 ; Tugyetwena, 2023), les mécanismes concrets par lesquels les dispositifs de gouvernance, qu'ils soient formels ou informels, influencent la performance et les résultats des projets demeurent insuffisamment documentés, notamment dans le contexte du DIAH (Ika *et al.*, 2010, 2020). Cette dissociation analytique constitue une limite importante de la littérature et justifie la nécessité d'approches empiriques articulant gouvernance, rapports de pouvoir et efficacité opérationnelle des projets. La sous-question suivante est posée, pour nous aider à aborder cette lacune :

**SQ3 : Comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent-elles les modalités de gestion des projets de DIAH et avec quels effets sur leur efficacité ?**

## 1.4 Problématiques

### 1.4.1 Contexte et enjeux

Depuis les engagements du Grand Bargain en 2016, la localisation de l'aide humanitaire et du développement est devenue un impératif normatif du secteur, appelant à un transfert accru de ressources et de pouvoir décisionnel vers les acteurs locaux (Audet, 2022 ; Barbelet, 2018 ; Savard, 2026 ; Van Brabant et Patel, 2018). Dans ce contexte, les relations entre organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et organisations non gouvernementales nationales ou locales (ONGN/L) constituent le principal véhicule institutionnel de cette ambition. Ces relations occupent aujourd'hui une place centrale dans la mise en œuvre des projets de DIAH (Tran et AbouAssi, 2021). Pourtant, ces relations demeurent traversées par des asymétries persistantes en matière de ressources, de légitimité et de pouvoir décisionnel (Elbers et Schulpen, 2013 ; Fowler, 1998 ; Gulati et Nickerson, 2008 ; Navarro-Flores, 2009 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Savard, 2026).

Haïti, souvent qualifié de « république des ONG » à la suite du séisme de 2010, a connu une intensification des interventions internationales qui ont fréquemment été critiquées pour avoir marginalisé les organisations locales et contourné les structures étatiques (Belony, 2024 ; Schuller, 2012). Toutefois, la crise multidimensionnelle actuelle, marquée par l'insécurité généralisée, l'instabilité politique, la fragilité économique, les chocs climatiques et les réductions des financements, reconfigure ces dynamiques (OCHA, 2024 ; Ricart, 2026). Elle tend paradoxalement à accroître le rôle opérationnel des ONGN/L, devenues indispensables à la mise en œuvre des interventions, tout en maintenant leur forte dépendance aux ressources et financements internationaux (Labossière et Brière, 2025). Malgré l'importance de ces dynamiques, les analyses empiriques permettant de comprendre comment les rapports de pouvoir et les pratiques de gouvernance influencent la gestion et la performance des projets restent encore limitées.

### 1.4.2 Lacunes dans la littérature

Malgré un corpus croissant sur les partenariats Nord-Sud, plusieurs angles morts persistent. Premièrement, les dynamiques de pouvoir sont principalement analysées aux niveaux macro (architecture de l'aide) et méso (relations interorganisationnelles), mais rarement au niveau opérationnel où se négocient concrètement les rapports de force au quotidien d'un projet (Chambers, 1997 ; Elbers et Arts, 2011). Or, c'est précisément à ce niveau que les asymétries se reproduisent ou se contestent.

Deuxièmement, si les pratiques formelles de gouvernance, contrats, cadres logiques, procédures de *reporting*, sont bien documentées (Poppo et Zenger, 2002), les pratiques informelles (hormis la confiance), telles que la communication indirecte, le leadership relationnel, le respect mutuel demeurent sous-théorisées, voire invisibilisées (Cao et Lumineau, 2015 ; Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Provan et Kenis, 2008). Ces dimensions relationnelles jouent pourtant un rôle structurant dans le fonctionnement réel des partenariats (Benítez-Ávila *et al.*, 2018). Surtout dans des environnements d'intervention qui sont souvent caractérisés par un degré élevé d'incertitude, des contraintes logistiques importantes et la nécessité d'adapter rapidement les interventions aux réalités locales.

Troisièmement, la littérature sur la gouvernance des partenariats et celle sur l'efficacité des projets de développement international et d'action humanitaire (DIAH) évoluent en silos (Brinkerhoff, 2002 ; Brinkerhoff et Wetterberg, 2018 ; Higham *et al.*, 2024 ; Wanner et Miljand, 2025). Le lien entre *comment* les partenariats sont gouvernés et *ce que* les projets produisent reste peu exploré empiriquement. Cette approche fragmentée limite la compréhension des relations de causalité entre gouvernance, rapports de pouvoir et performance des projets.

Quatrièmement, les recherches adoptent majoritairement la perspective des ONGI, reléguant les ONGN/L au statut d'objets d'étude plutôt que de sujets épistémiques (Green et Srisikandarajah, 2024). Cette asymétrie se double d'un biais géographique : le contexte haïtien en particulier, reste sous-étudié sous l'angle de la gouvernance partenariale, la plupart des travaux post-2010 privilégiant une lecture critique des échecs de l'aide sans examiner les mécanismes internes des partenariats (Belony, 2024 ; Schuller, 2012).

#### 1.4.3 Problème de recherche

L'absence de ces analyses constitue un double enjeu. Sur le plan théorique, elle limite l'avancement des connaissances sur les mécanismes qui structurent les partenariats dans le domaine du DIAH et sur les conditions organisationnelles qui favorisent leur efficacité. Sur le plan pratique, elle réduit la capacité des acteurs du développement et de l'aide humanitaire à identifier les pratiques de gouvernance les plus adaptées pour améliorer la coordination entre partenaires, renforcer la participation des organisations locales et optimiser la mise en œuvre des projets. Elle limite également la capacité des décideurs et des bailleurs de fonds à concevoir des cadres de financement et de partenariat mieux adaptés aux réalités opérationnelles et aux contextes locaux.

Dans ce contexte, cette recherche, tout en s'appuyant sur une étude empirique menée dans le contexte haïtien, vise à combler ces lacunes en cherchant à comprendre comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance, formelles et informelles, façonnent concrètement la gestion des projets DIAH et, in fine, influencent leur mise en œuvre et leurs résultats. Ainsi formulée, cette problématique conduit directement à la **question principale de recherche** ainsi qu'aux **sous-questions de recherche**, qui seront présentées dans la section suivante.

## 1.5 Questions de recherche

Après avoir décrit la problématique, la question principale de recherche ainsi que ces trois sous-questions clés sont définies. Le Tableau 1.3 ci-après présente ces éléments en articulant les sous-questions à la question principale.

Tableau 1-3: Question principale et sous-questions de recherche

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <p><b>Question principale : Comment pouvoir et gouvernance (formelle et informelle) influencent-ils la gestion des projets de DIAH entre ONGI et ONGN/L, et avec quels effets sur leur efficacité ?</b></p> <p>La question principale vise à examiner comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance, formelles et informelles, structurent la gestion des projets de DIAH dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L, ainsi que leurs effets sur l'efficacité. Elle s'intéresse à leur mise en œuvre et à leur perception par les acteurs dans ce contexte. Pour y répondre, la recherche est structurée autour de trois sous-questions complémentaires suivant une progression analytique.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                         |
| <p><b>Argument pour répondre à la question de recherche :</b> L'argument central de cette recherche est que, dans les partenariats ONGI-ONGN/L, les effets des rapports de pouvoir sur l'efficacité des projets sont médiatisés par les pratiques de gouvernance : l'asymétrie dans le contrôle des ressources tend à structurer une gestion plus centralisée, tandis que l'articulation des mécanismes formels avec des pratiques informelles peut renforcer l'adaptation et l'efficacité des projets. Pour répondre à la question centrale, la recherche s'appuie sur une démarche en trois niveaux d'analyse. Le premier vise à identifier les dynamiques de pouvoir qui structurent les relations entre ONGI-ONGN/L. Le deuxième examine les pratiques de gouvernance formelles et informelles qui encadrent les relations et la gestion des projets. Le troisième met ces deux dimensions en relation afin d'analyser comment elles se traduisent concrètement dans les modalités de gestion des projets et quels effets elles produisent sur leur efficacité. Cette démarche conduit aux trois sous-questions suivantes :</p> |                                         |
| <b>Sous-question de recherche</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Lien avec la question principale</b> |

|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SQ1 : Quelles dynamiques de pouvoir caractérisent les partenariats entre ONGI et ONG nationales/locales dans la mise en œuvre des projets de DIAH?                                | Cette sous-question vise à analyser les dynamiques et asymétries de pouvoir ainsi que les pressions dans les relations ONGI-ONGN/L dans les projets de DIAH. Elle contribue à la question principale en permettant de mieux comprendre les rapports de pouvoir qui structurent ces relations.                                |
| SQ2 : Quelles pratiques de gouvernance, formelles et informelles, sont mises en place dans les partenariats ONGI-ONGN/L pour encadrer la gestion des projets de DIAH ?            | Cette sous-question vise à examiner les pratiques de gouvernance formelles et informelles mises en œuvre dans les partenariats ONGI-ONGN/L, ainsi que leur articulation dans la gestion des projets de DIAH. Elle contribue à la question principale en permettant d'analyser les modalités de gouvernance dans ce contexte. |
| SQ3 : Comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent-elles les modalités de gestion des projets de DIAH et avec quels effets sur leur efficacité ? | Cette sous-question permet de répondre à la question principale en reliant les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance aux modalités concrètes de gestion des projets de DIAH, puis en analysant leurs effets sur l'efficacité des projets.                                                                    |

L'articulation de ces trois sous-questions de recherche s'inscrit dans une logique analytique progressive visant à répondre de manière intégrée à la question principale. SQ1 analyse les asymétries de pouvoir, SQ2 analyse les mécanismes formels et informels d'encadrement, et SQ3 analyse leurs effets concrets sur la gestion et l'efficacité. Elles servent de point de départ pour l'élaboration du cadre conceptuel qui guidera l'analyse des relations ONGI-ONGN/L et de leurs pratiques de gestions de projets de DIAH, objet de la section suivante.

## 1.6 Cadre conceptuel

À la lumière de la revue de littérature, les recherches existantes sur les partenariats entre ONGI et ONGN/L dans les projets de DIAH révèlent plusieurs lacunes : les dynamiques de pouvoir sont souvent étudiées de manière normative sans observation empirique au niveau opérationnel, les pratiques de gouvernance informelles restent largement invisibles, et la relation entre gouvernance et efficacité des projets est

rarement analysée de manière intégrée (Musawir *et al.*, 2020 ; Raug, 2010). Pour combler ces lacunes, le cadre conceptuel proposé à la Figure 1.1 illustre la relation entre quatre dimensions réparties en trois niveaux: les dynamiques de pouvoir, les pratiques de gouvernance, la gestion des projets, et, en aval, l'efficacité des projets (Figure 1.1).

#### 1.6.1 Niveau 1 : Dynamiques de pouvoir et pratiques de gouvernance

Ce niveau du cadre conceptuel vise, d'une part, à analyser les asymétries et rapports de pouvoir entre les acteurs (ONGI et ONGN/L), en ce qu'ils structurent les marges de manœuvre et les capacités d'influence de chacun dans la mise en œuvre des projets. D'autre part, les pratiques de gouvernance englobent à la fois les dispositifs formels (contrats, mécanismes de reddition de compte, procédures) et des pratiques informelles (relations interpersonnelles, confiance) qui structurent la gestion de projet et régulent les interactions entre partenaires. Ces deux dimensions constituent ainsi les facteurs structurants qui influencent les modalités de gestion des projets.

#### 1.6.2 Niveau 2 : Modalité de gestion des projets

Ce niveau traduit la manière dont les rapports de pouvoir et les pratiques de gouvernance (du niveau 1) se traduisent concrètement dans la gestion quotidienne du cycle des projets, incluant la conception, la planification, la mise en œuvre, le système de suivi -évaluation et la clôture. La gestion de projet constitue ainsi le principal mécanisme, sans être exclusif, par lequel les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance sont susceptibles d'influencer l'efficacité des projets.

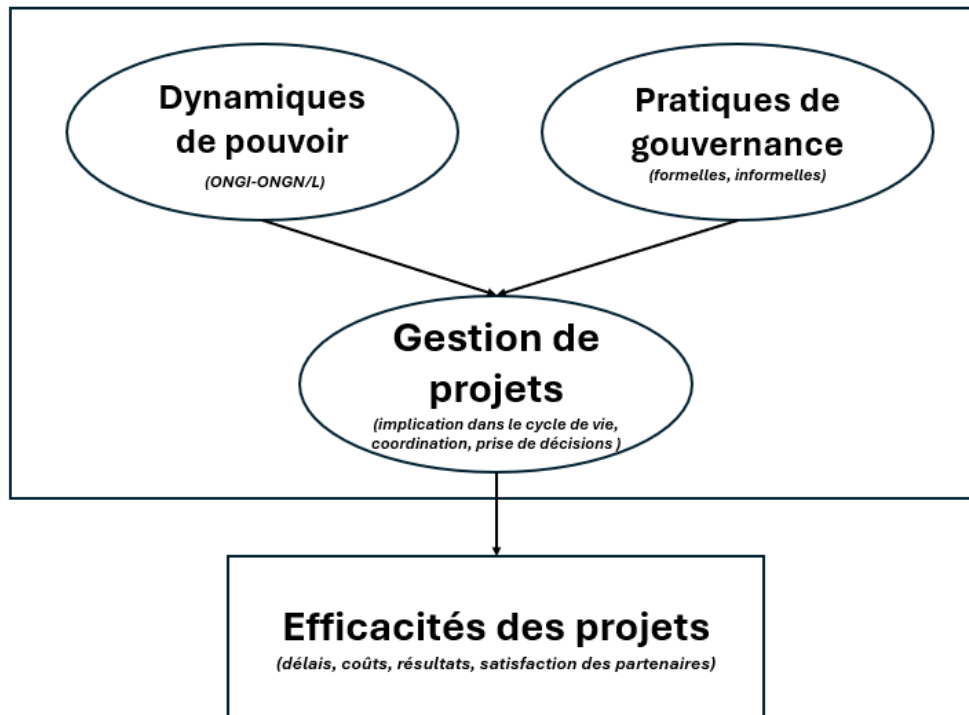
#### 1.6.3 Niveau 3 : Efficacité des projets

Enfin, la cadre met en évidence que les modalités de gestion des projets, façonnées par les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance, influencent l'efficacité des projets, appréhendée selon quatre dimensions interdépendantes : la qualité des résultats, le respect des délais, la maîtrise des coûts et la satisfaction des parties prenantes (ONGI, ONGN/L).

Ainsi, le modèle retient une logique causale principalement indirecte : les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance influencent les modalités de gestion des projets, lesquelles contribuent à leur tour à déterminer leur niveau d'efficacité. Des effets directs ne sont toutefois pas exclus, notamment lorsque certaines décisions ou contraintes liées au pouvoir ou à la gouvernance affectent immédiatement les résultats du projet.

Le cadre conceptuel postule que les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance formelles et informelles entre ONGI et ONGN/L influencent principalement l'efficacité des projets par l'intermédiaire des modalités de gestion opérationnelle des projets de DIAH. Ces modalités constituent le mécanisme de traduction des rapports de pouvoir et des pratiques de gouvernance dans le cycle de projet et influencent, à leur tour, l'efficacité selon les critères de performance énumérés plus haut.

Figure 1.1: Cadre conceptuel



Dans cette recherche, le pouvoir est entendu comme la capacité différenciée d'un acteur à influencer l'accès aux ressources, les décisions, les règles et les orientations d'un partenariat. Il se distingue de l'autorité, qui renvoie à un pouvoir institutionnellement légitimé, et du capital symbolique, qui repose sur la reconnaissance et la légitimité dont bénéficie un acteur. Dans cette perspective, la notion de pouvoir structurel de Strange (1988) offre une grille complémentaire pour analyser notamment l'influence exercée par le contrôle de la finance, de la production, du savoir et de la sécurité sur les relations entre acteurs de la coopération internationale.

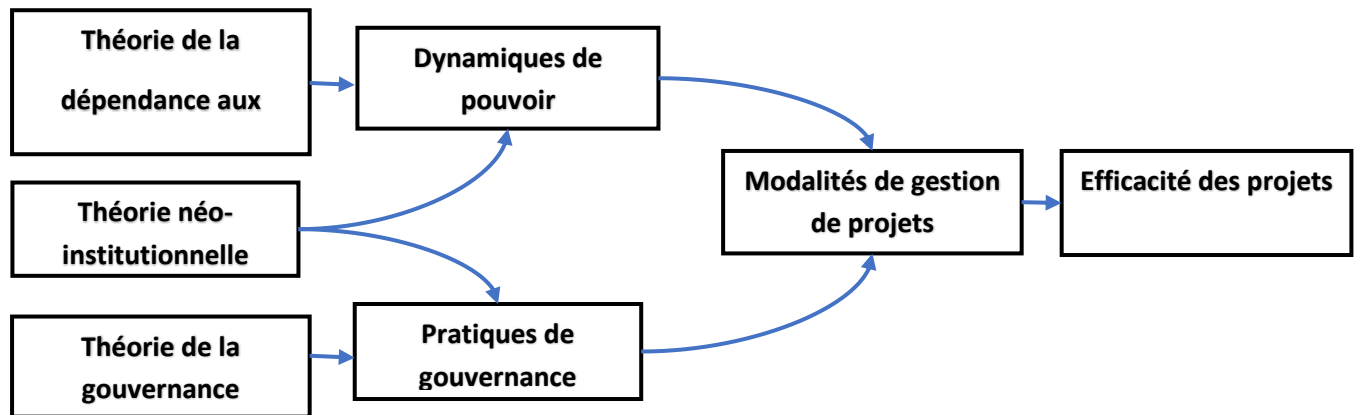
En conclusion, ce cadre fournit un modèle analytique intégré, qui articule les structures de pouvoir et les pratiques de gouvernance (facteurs structurants), les modalités de gestion de projet (mécanismes

intermédiaires) et l'efficacité des projets (résultats). Il sert de guide pour l'analyse empirique et permet d'identifier les mécanismes par lesquels les relations de pouvoir et les pratiques de gouvernance se traduisent dans les résultats observés.

### 1.7 Conclusion de la revue de littérature

Cette analyse des pratiques de gouvernance dans les partenariats entre ONGI-ONGN/L repose sur trois approches théoriques complémentaires : le néo-institutionnalisme (isomorphismes), la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de la gouvernance des organisations, articulées autour de la notion d'efficacité des projets. Ensemble, elles forment un cadre théorique apte à analyser les facteurs structurant la gestion des projets de DIAH et l'efficacité de ces projets. Combinées, ces trois théories permettent une lecture holistique des dynamiques de gouvernance dans le DIAH à trois niveaux. D'abord, la théorie de la dépendance aux ressources éclaire la dimension structurelle du pouvoir (SQ1) : elle montre comment le contrôle du financement, de l'expertise et de l'information confère aux ONGI et aux bailleurs une position dominante dans la définition des priorités et des modalités d'action (Pfeffer et Salancik, 1978). Ensuite, la théorie de la gouvernance analyse la manière dont les décisions sont prises, réparties et contrôlées entre acteurs multiples à travers des pratiques de gouvernance formelles et informelles (SQ2). Dans le domaine de la coopération internationale, cette théorie souligne que les interactions entre bailleurs, ONG et ONG/L s'inscrivent dans des arrangements complexes de coordination, de régulation et de redevabilité. Elle révèle aussi que, malgré le discours du partenariat et de la participation, les mécanismes de gouvernance restent profondément asymétriques et formels: les acteurs du Nord continuent de fixer les règles de financement, d'évaluation et de reporting, structurant ainsi les comportements organisationnels (Chapius, 2013). Enfin, le cadre de l'efficacité des projets permet d'évaluer les effets de ces dynamiques de pouvoir et pratiques de gouvernance sur la gestion concrète des projets de DIAH (SQ3). Ces trois niveaux d'analyse sont traversés par la théorie néo-institutionnelle qui rend compte des mécanismes par lesquels ces rapports de pouvoir et ces pratiques de gouvernance se reproduisent et acquièrent une légitimité dans le champ du DIAH (Figure 1.2). Cette théorie met en lumière la dimension normative et symbolique de ces relations, révélant que les organisations cherchent non seulement des ressources matérielles, mais aussi la légitimité, en se conformant aux normes, aux standards et aux pratiques dominantes du champ du développement (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977).

Figure 1.2: Articulation des théories et questions de recherches



Ensemble, ces trois théories et niveaux d'analyse montrent que les relations entre ONGI et ONGN/L ne relèvent ni d'une hiérarchie purement économique ni d'une collaboration égalitaire, mais bien d'un système d'interdépendances asymétriques. La survie organisationnelle dépend à la fois de l'accès aux ressources, de la conformité institutionnelle et de l'adhésion aux dispositifs de gouvernance établis. Cette triple grille d'analyse permet de mieux comprendre le « paradoxe du partenariat Nord-Sud » : les ONGN/L aspirent à l'autonomie, à l'influence et à une véritable coresponsabilité, mais restent contraintes par des dépendances financières, institutionnelles et procédurales qui limitent leur marge d'action. Dans la pratique, les ONGI continuent d'agir comme intermédiaires entre les bailleurs et les acteurs locaux, consolidant leur centralité dans le système, filtrant l'accès aux fonds, aux opportunités de formation, aux réseaux et aux plateformes de décision (AbouAssi, 2013 ; Banks *et al.*, 2015 ; Navarro-Flores, 2009 ; Savard, 2026).

Les exigences de redevabilité, de conformité et de rapportage imposées par les bailleurs du Nord structurent encore largement les conditions du partenariat, au détriment d'une gouvernance réellement partagée. Ainsi, malgré les engagements du « Grand Bargain », les arrangements actuels reproduisent souvent des logiques hiérarchiques et des formes d'isomorphisme institutionnel, où les ONGN/L adoptent des cadres de gestion, les normes et les discours des ONGI pour accéder aux ressources et maintenir leur légitimité dans le système du DIAH.

Toutefois, ces cadres théoriques présentent des limites pour appréhender pleinement les dynamiques contextuelles et cognitives propres au champ du développement international et de l'action humanitaire. Ils peinent notamment à saisir les dynamiques de pouvoir à l'échelle opérationnelle ainsi que la manière

dont les pratiques de gouvernance formelles et informelles sont effectivement opérationnalisées sur le terrain à travers la gestion des projets. Par ailleurs, la gouvernance interorganisationnelle et l'efficacité des projets de DIAH sont le plus souvent étudiées séparément, sans analyse conjointe de leurs interactions. C'est précisément dans cet espace analytique que s'inscrit l'apport de cette recherche, en proposant une lecture intégrée de ces dimensions, ancrée dans les pratiques concrètes du terrain du DIAH.

Dans le prolongement de la revue de littérature, le chapitre suivant présente la méthodologie adoptée afin d'opérationnaliser les concepts mobilisés et d'examiner empiriquement les relations mises en évidence dans le cadre théorique. Il précise le positionnement épistémologique, le devis de recherche, les techniques de collecte et d'analyse des données, ainsi que les critères de rigueur scientifique.

## **CHAPITRE 2**

### **STRUCTURE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre présente et justifie le choix méthodologique retenu pour cette recherche, en cohérence avec la question de recherche et les objectifs poursuivis. Il expose successivement le contexte empirique de l'étude, le positionnement épistémologique adopté, les outils et modalités de collecte des données, ainsi que le cadre d'échantillonnage. Les critères de validité et de fiabilité sont ensuite discutés, avant de décrire le processus de traitement et d'analyse des données. Le chapitre se conclut par une synthèse des principaux éléments méthodologiques.

#### **2.1 Contexte empirique de la recherche**

Cette recherche s'inscrit dans le contexte des relations partenariales entre ONGI et ONGN/L dans le secteur du développement international et d'action humanitaire (DIAH). Haïti constitue un terrain particulièrement approprié pour l'étude de ces dynamiques (Gilbert, 2019). En effet, le pays a traversé et traverse encore des crises multiples : sociopolitiques, catastrophes naturelles récurrentes et périodes de gouvernance précaires, qui l'ont rendu profondément dépendant de la coopération internationale, des investissements étrangers et des transferts de la diaspora (IciHaïti, 2024). En raison de la prédominance des projets de DIAH et du nombre élevé d'ONGI présentes sur le territoire, notamment à la suite du séisme du 12 janvier 2010, on l'affuble parfois du triste titre de « républiques des ONG » et de cimetières à projets (CLIO, 2021 ; Coulon, 2010 ; Étienne, 1997). Cette configuration a favorisé le développement de multiples relations dites « partenariales » avec des ONGN/L dont le nombre n'a cessé d'augmenter, en partie grâce à un changement du mode opératoire des bailleurs de fonds et des agences (CLIO, 2021). Malgré cette forte densité d'acteurs et de projets, l'efficacité de la coopération internationale en Haïti fait l'objet de nombreuses critiques, tant avant qu'après le séisme de 2010, pour son incapacité à produire des changements structurels significatifs face à la vulnérabilité persistante du pays (Dupuy, 2011 ; Gilbert, 2019 ; Labossière et Brière, 2025 ; Lahens, 2014 ; Perchellet, 2010 ; Schuller, 2012).

Le choix d'Haïti comme contexte d'étude repose sur trois raisons principales. Premièrement, Haïti se caractérise par une forte concentration d'ONGI et d'ONGN/L intervenant pour la plupart à travers des dispositifs partenariaux de tout type, notamment dans le secteur du DIAH. La récurrence des crises majeures a favorisé l'implantation durable de ces acteurs et la multiplication de projets mis en œuvre en partenariat. Ce contexte fait d'Haïti un terrain particulièrement pertinent pour analyser, de manière

empirique, les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance au sein des partenariats ONGI-ONGN/L. Deuxièmement, le cas haïtien présente des similitudes structurelles avec plusieurs pays d'Afriques subsahariennes et d'Asie du Sud, notamment en matière de vulnérabilité aux catastrophes naturelles, de fragilité institutionnelle et de dépendance prolongée à l'aide internationale (Bank, 2011 ; OCDE, 2018). Ces caractéristiques conférant à cette étude un potentiel de transférabilité analytique, dans la mesure où les résultats peuvent éclairer des dynamiques comparables observées dans d'autres contextes du Sud global, tout en tenant compte des spécificités propres à chaque pays. Enfin, le choix d'Haïti s'explique également par la connaissance approfondie du terrain par le chercheur. De nationalité haïtienne, celui-ci a cumulé plus de dix années d'expérience professionnelle dans le secteur du DIAH, au sein d'ONGI opérant en partenariat avec des ONGN/L. Cette trajectoire lui confère une compréhension fine des dynamiques locales et des pratiques organisationnelles, ainsi qu'un accès privilégié aux acteurs du terrain, facilitant la réalisation des entretiens et favorisant la qualité des données recueillies.

Afin d'assurer la cohérence entre l'objet d'études, le contexte empirique et la démarche méthodologique retenue, il importe désormais de préciser le positionnement épistémologique de la recherche. La sous-section suivante précise donc le choix épistémologique.

## 2.2 Choix épistémologique et alignement avec la question de recherche

Afin d'assurer la cohérence de la démarche de recherche, un effort particulier a été porté à l'articulation entre la question de recherche, les choix méthodologiques et les données mobilisées (Tableau 2.1). La question centrale, visant à comprendre comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance (formelles et informelles) structurent la gestion des projets de DIAH et influencent leur efficacité, appelle une analyse de processus sociaux complexes, situés et fortement contextualisés. Dès lors, cette recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste, selon lequel la réalité n'est pas donnée objectivement, mais se construit à travers les significations, les interprétations et les interactions des acteurs (Berger et Luckmann, 2016 ; Charreire et Huault, 2002). Ce positionnement est particulièrement pertinent au regard de l'objet d'études, à savoir les pratiques de gouvernance au sein des partenariats entre les ONGI et les ONGN/L, qui relèvent de construction sociale située, fortement dépendante des contextes organisationnels, institutionnels et relationnels. Selon Bartlett et al. (2021), dans une approche constructiviste, le sujet est actif dans la production de sens, mobilisant ses structures cognitives pour interpréter la réalité. Cette posture permet ainsi d'appréhender la complexité des pratiques de gouvernance dans leur dimension située et évolutive. À ce titre, une approche positiviste centrée sur la

quantification apparaît peu adaptée pour analyser des phénomènes, tels que la confiance, les relations interpersonnelles ou les arrangements informels, pourtant centraux dans les partenariats ONGI-ONGN/L (Yanow, 2007). Dans cette perspective, l'approche constructivisme est mieux appropriée pour comprendre ces processus évolutifs, négociés et interprétés par les acteurs (Charreire et Huault, 2002).

Ce positionnement épistémologique justifie le recours à une approche qualitative par la nécessité d'accéder aux perceptions, aux expériences et aux pratiques des acteurs impliqués dans les relations ONGI-ONGN/L dans le DIAH. Les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées à l'étude des systèmes sociaux complexes, car elles permettent d'adopter une vision holistique et de saisir les logiques d'action des acteurs dans leur environnement réel (Benbasat *et al.*, 1987 ; Eisenhardt, 1989 ; Flyvbjerg, 2011 ; Gagnon, 2012 ; Patton, 1982).

Les entretiens semi-structurés constituent ainsi un outil privilégié pour documenter les dynamiques de pouvoir (première dimension de la question), en permettant d'identifier les mécanismes de contrôle des ressources, les marges de négociation et les rapports d'influence entre partenaires. Par ailleurs, ces entretiens permettent également de saisir les pratiques de gouvernance, tant formelles qu'informelles (deuxième dimension de la question), en accédant aux règles explicites encadrant les partenariats, mais aussi aux arrangements tacites, aux relations de confiance et aux mécanismes informels de coordination souvent absents des documents officiels. La recherche repose sur onze entretiens semi-structurés réalisés auprès de praticiens (chef de projet, chargé de partenariat, directeur d'ONG, chef de programme), issus de cinq ONGI et de trois ONGN/L, tous impliqués dans la gestion de projets menés en partenariat en Haïti. Cette diversité des profils permet de croiser les points de vue, de mettre en lumière les asymétries de pouvoir et de renforcer la richesse interprétative de l'analyse.

La recherche adopte une logique de raisonnement abductive, qui consiste à articuler de manière itérative les données empiriques et les cadres théoriques. Cela permet de faire émerger des interprétations plausibles des phénomènes observés (Dubois et Gadde, 2002 ; Pierce, 1931), à savoir comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance se traduisent concrètement dans les modalités de gestion des projets (troisième dimension) et influencent leur efficacité (quatrième dimension). Cette approche favorise ainsi une compréhension intégrée des relations entre variables organisationnelles, relationnelles et institutionnelles. Cette logique est particulièrement adaptée à une telle recherche

portant sur des objets encore peu explorés théoriquement, comme l'articulation entre gouvernance formelle, gouvernance informelle et efficacité des projets dans les partenariats ONGI-ONGN/L.

Enfin, les données issues des entretiens sont complétées par l'analyse de données secondaires (rapports de projets, accords de partenariat, documents stratégiques, etc.) dans une logique de triangulation visant à renforcer la crédibilité et la robustesse des résultats (Denzin, 2012 ; Savoie-Zajc, 2009). L'objectif n'est pas la généralisation statistique, mais une généralisation analytique, permettant de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent la gestion des projets et influencent leur efficacité.

Ainsi, chaque choix méthodologique, approche qualitative, entretiens semi-structurés, analyse documentaire et raisonnement abductif, répond directement à au moins une dimension spécifique de la question de recherche, garantissant la cohérence et la robustesse de la démarche analytique. Afin de rendre explicite l'ensemble, le tableau suivant présente la correspondance entre les différentes dimensions analytiques, les données collectées, les méthodes mobilisées et les résultats attendus.

Tableau 2-1: Tableau d'articulation entre la question de recherche et la méthodologie

| <b>Dimensions de la question de recherche</b>                     | <b>Données recherchées</b>                                                                                                                    | <b>Méthodes de collecte</b>                                       | <b>Approche analytique</b>                                                                                                  | <b>Résultats attendus</b>                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dynamiques de pouvoir au sein des partenariats ONGI-ONGN/L</b> | Perceptions des acteurs sur la répartition du pouvoir, contrôle des ressources, capacité de négociation, participation à la prise de décision | Entretiens semi-structurés auprès d'acteurs clés (ONGI et ONGN/L) | Analyse thématique des discours, mise en relation avec les théories de la dépendance aux ressources et néo-institutionnelle | Identification des formes d'asymétrie, des mécanismes de dépendance et des marges de manœuvre des acteurs |
| <b>Pratiques de gouvernance</b>                                   | Règles formelles (contrats,                                                                                                                   | Entretiens semi-structurés                                        | Analyse croisée (discours vs                                                                                                | Mise en évidence d'une gouvernance hybride et                                                             |

|                                                        |                                                                                                                     |                                                                     |                                                                                                           |                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>formelles et informelles</b>                        | procédures), pratiques informelles (réseaux, confiance, arrangements tacites)                                       | + analyse documentaire (contrats, accords, exigences des bailleurs) | documents), mobilisation des théories de la gouvernance (inter) organisationnelle et néo-institutionnelle | compréhension des interactions entre formel et informel                                                 |
| <b>Structuration de la gestion des projets de DIAH</b> | Modalités de planification, coordination, prise de décision, suivi et reddition de comptes                          | Entretiens semi-structurés                                          | Analyse processuelle et contextualisée des pratiques                                                      | Compréhension de la manière dont pouvoir et gouvernance influencent concrètement la gestion des projets |
| <b>Effets sur l'efficacité des projets</b>             | Perceptions de l'efficacité (résultats, délais, coûts, satisfaction des ONG), facteurs facilitants et contraignants | Entretiens semi-structurés                                          | Analyse interprétative et mise en relation avec les variables identifiées                                 | Identification des liens entre gouvernance, dynamiques de pouvoir et performance des projets            |

Ce dispositif méthodologique permet ainsi d'assurer une cohérence interne entre les objectifs de la recherche, les données empiriques recueillies et les stratégies d'analyse, tout en garantissant une compréhension approfondie et contextualisée du phénomène étudié.

## 2.3 Outils et collecte de données

### 2.3.1 Outils de collecte

Les données primaires sont collectées au moyen d'un guide d'entretien semi-dirigé (Annexe A), un outil particulièrement adapté aux recherches qualitatives visant à explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les logiques d'action des acteurs (Huberman, 2014 ; Kvale et Brinkmann, 2009 ; Miles *et al.*, 2014 ; Patton, 2015). Ce type d'entretien offre à la fois un cadre structurant et une flexibilité permettant d'approfondir les thèmes émergents en lien avec la question de recherche.

Le guide est structuré en sept parties et contient des questions ouvertes, organisées par thèmes et concepts en cohérence avec le cadre théorique initial. La première partie, introductive, vise à rappeler les objectifs de l'entretien, les modalités liées à la confidentialité et à l'usage des données recueillies. La deuxième partie porte sur le cheminement du répondant dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L. Cette partie joue un rôle de question brise-glace, visant à instaurer un climat de confiance et à créer un environnement favorable au déroulement de l'entretien. La troisième partie aborde les dynamiques de pouvoirs au sein de ces partenariats. La quatrième partie est consacrée aux pratiques de gouvernance, tant formelles qu'informelles. La cinquième partie traite de la gestion des projets de DIAH. La sixième partie s'intéresse à l'efficacité des projets, telle que perçue par les praticiens interrogés. Enfin, la septième partie est réservée à la conclusion de l'entretien et aux remerciements.

Afin d'assurer la qualité méthodologique de l'outil, une entrevue test a été réalisée dans le but d'évaluer la clarté, la pertinence et la cohérence du guide, conformément aux recommandations en méthodologie qualitative (Miles *et al.*, 2014). Une première version du guide a été élaborée en fin avril 2025, et une entrevue test s'est tenue le 19 mai 2025 avec un praticien de plus de 20 ans dans les partenariats ONGI-ONGN/L. À la suite de ce test, le guide a été révisé et ajusté afin d'en améliorer la compréhension et la fluidité. Par la suite, le guide a été soumis à la direction de recherche pour validation, avant le démarrage de la collecte de données de terrain. Les différents retours ont permis, à chaque étape, de reformuler certaines questions et d'adapter l'outil de manière plus fine aux objectifs de la recherche. Enfin, conformément à la logique de l'entretien semi-dirigé, des ajustements mineurs ont été apportés au fil des entretiens et de la revue de littérature afin de tenir compte des propos des répondants et des dimensions émergentes, tout en demeurant aligné avec la question de recherche et le cadre analytique retenu (Yin, 2018).

### 2.3.2 Collecte de données

La collecte de données occupe une place centrale dans toute démarche de recherche en management, puisqu'elle constitue le fondement empirique sur lequel reposent les analyses et les conclusions (Thiéart *et al.*, 2014). La robustesse scientifique d'une étude est étroitement liée à la qualité des informations recueillies. Il apparaît donc essentiel d'accorder une attention particulière non seulement à la fiabilité des instruments ou outils de collecte, mais également à la méthode employée pour obtenir ces données. En général, pour constituer une base empirique, le chercheur s'appuie sur deux grandes catégories de données : secondaires et primaires. Les données secondaires sont des informations de « seconde main », déjà existantes, qui présentent l'avantage de permettre un gain en ressources en termes de temps, d'argent, de logistique, et de capital humain. Toutefois, elles comportent certaines limites (Thiéart *et al.*, 2014): elles sont souvent difficiles, et elles peuvent s'avérer insuffisantes pour des études peu explorées dans la littérature. Dans le cadre de cette étude, qui porte sur un thème peu traité, les données secondaires seules ne suffisent donc pas. C'est pourquoi le recours à des données primaires, collectées directement sur le terrain par le chercheur, s'avère nécessaire, en complément de certaines données secondaires.

Selon Yin (2009, 2018), la collecte de données repose sur trois piliers fondamentaux pour assurer la rigueur et la validité de l'étude. Le premier pilier est l'utilisation des sources multiples, permettant d'analyser une variété de données, de tracer des lignes de convergence et de renforcer la validité des construits. Dans cette recherche, les données sont collectées à partir de deux sources principales : des entretiens semi-structurés et l'analyse documentaire. Les documents, données secondaires, servent à établir le contexte de l'étude et à effectuer une comparaison avec les données issues des entretiens, données primaires, permettant ainsi une triangulation des données. Le second étant la constitution d'une base de données organisée distincte du rapport final. Dans l'étude en question, cette base est constituée, entre autres, de la transcription des entretiens, des documents collectés, des notes de terrains et des présentations. Cela permet d'assurer la transparence du processus et la reproduction ou la vérification de l'analyse. Le dernier pilier est la maintenance d'une chaîne d'évidence. Yin (2018b) insiste sur la nécessité de maintenir une traçabilité claire entre les données collectées et les conclusions de l'étude. Dans le cadre de cette recherche, nous avons maintenu une suite logique entre la question de recherche, la collecte de données, l'analyse et les conclusions de manière cohérente. Ce processus renforce la validité et la fiabilité de l'étude.

En recherche qualitative, diverses approches permettent la collecte des données primaires, parmi lesquelles on distingue notamment les entretiens individuels, les entretiens de groupe ainsi que l'observation participante ou non participante (Creswell et Poth, 2016 ; Rubin et Rubin, 2011). Chaque méthode présente des avantages et des limites, et leurs choix dépendent généralement des objectifs spécifiques de la recherche et des contraintes contextuelles. L'observation, par exemple, implique la présence directe du chercheur sur le terrain, sauf quelques rares exceptions, afin de saisir les pratiques et interactions des acteurs dans leur environnement réel. Cependant, dans un contexte marqué par des risques sécuritaires, comme celui d'Haïti, une observation sur site se révèle difficilement envisageable et entraînerait des coûts élevés. Quant aux entretiens de groupe, bien qu'ils favorisent la dynamique collective et la confrontation des points de vue, ils peuvent parfois limiter la liberté d'expression des participants, notamment en raison de jeux de pouvoir ou de réticences à se dévoiler devant un grand public (Rubin et Rubin, 2011). Au regard de ces considérations, les entretiens individuels ont été privilégiés pour cette étude. Compte tenu de la situation sécuritaire et des contraintes logistiques, l'ensemble des entretiens a été conduit en français et en ligne via la plateforme Teams, à l'exception d'un seul qui fut réalisé sur Google Meet. Cette modalité présente plusieurs avantages : elle assure une certaine discrétion des répondants, réduit les coûts et permet, avec le consentement préalable des participants, l'enregistrement des échanges, facilitant ainsi la transcription et contribuant à la qualité et à la fiabilité des données recueillies. En raison d'un problème technique, l'entretien conduit sur Google Meet n'a pas été enregistré. Des notes détaillées ont toutefois été prises pour documenter la discussion.

### 2.3.3 Accès aux sources de données

L'une des difficultés fréquentes en recherche qualitative en management réside dans l'accès aux organisations et, plus particulièrement, aux acteurs à observer ou à interviewer (Thiétart *et al.*, 2014). Dans le cadre de cette étude, l'attention se porte sur deux types d'ONG en Haïti : Les ONGI et les ONGN/L. certaines de ces organisations disposent d'une tradition de collaboration avec la recherche académique et se montrent relativement ouvertes à l'accueil de chercheurs (Thiétart *et al.*, 2014). D'autres, en revanche, manifestent une forte réticence, en raison d'une culture du « secret » ou d'une méfiance vis-à-vis des chercheurs externes, et considèrent souvent que le temps investi dans ce type de démarches est une perte (Thiétart *et al.*, 2014). Dans ce contexte, bien que l'expérience préalable du chercheur dans le secteur du DIAH et en Haïti laissait penser que l'accès au terrain serait relativement aisé, les démarches ont rapidement montré la complexité de la situation. Les demandes de collaboration ont rencontré des réponses limitées ou inexistantes. Ces expériences ont confirmé que *la négociation de l'accès au terrain*

*requiert du temps, de la patience et une sensibilité aux rythmes et normes d'un groupe* (Marshall et Rossman, 2014), soulignant en outre le caractère profondément relationnel de la recherche.

Initialement, la recherche visait à obtenir l'accès au terrain via les ONG et leurs réseaux afin que des praticiens puissent répondre volontairement aux entretiens. Cependant, ces démarches se sont révélées infructueuses : certaines organisations n'ont pas répondu, tandis que d'autres invoquaient des contraintes de temps alors que le secteur peine encore à trouver des données probantes pour améliorer son efficacité. Pour pallier ces difficultés, l'étude a combiné des accès via les organisations et des contacts directs avec des praticiens répondant aux critères de sélection, ce qui a permis de recruter finalement les onze répondants.

L'accès aux données secondaires a également présenté des limites. Les demandes formulées auprès de certains répondants ont donné lieu à des retours variables : certains ont fourni des informations utiles, tandis que d'autres n'ont pas répondu. Néanmoins, la collecte a permis de constituer un ensemble minimal de données secondaires suffisant, y compris en ligne, pour les besoins de l'étude. L'analyse documentaire a porté sur sept documents effectivement mobilisés : deux modèles de rapports de projets, deux modèles d'accords de partenariat des ONGI et trois appels à manifestation d'intérêt de bailleurs impliquant des ONGI et des ONGN/L. Ces documents ont été utilisés principalement à des fins de contextualisation et de triangulation, afin de confronter les pratiques et perceptions rapportées lors des entretiens aux dispositifs formels encadrant les partenariats, et ainsi de confirmer, nuancer ou infirmer certains résultats issus des données primaires.

Les demandes d'entrevue sont adressées à chaque direction des organismes ciblés, par le biais d'une lettre de présentation transmise par courriel. Cette démarche vise à solliciter leur adhésion ainsi que leur collaboration pour l'identification et la mise à notre disposition des répondants de manière volontaire. Une fois les listes des personnes proposées reçues, chaque répondant est contacté individuellement pour un premier contact, afin d'obtenir son consentement éclairé par écrit et de convenir d'un moment pour la tenue de l'entretien. Parallèlement, les répondants qui ont été identifiés directement, afin d'élargir l'accès au terrain et de compléter l'échantillon, ont été contactés dans le même objectif d'avoir leur consentement éclairé. Dans tous les cas, seuls les participants ayant donné leur consentement ont été intégrés à l'étude. Les entretiens ont été réalisés à distance, conformément aux contraintes évoquées précédemment. Chaque entretien dure environ une heure et est enregistré avec l'accord des répondants,

ce qui a facilité la transcription (Tableau 2.3). La collecte de données a été menée jusqu'à atteindre onze entretiens, un nombre considéré comme suffisant au regard de la richesse informationnelle des données recueillies et de la diversité des profils des répondants, sélectionnés en fonction de leur expérience et de leur implication dans les partenariats étudiés. Ce choix a également tenu compte des contraintes du terrain, notamment la difficulté à obtenir la participation de certains acteurs sollicités, ainsi que des contraintes de temps et de ressources propres à la réalisation d'un mémoire de maîtrise. Ainsi, plutôt que de viser la **saturation théorique**, le nombre d'entretiens a été déterminé selon un critère de **richesse et de pertinence informationnelles**, permettant de couvrir les principales perspectives nécessaires pour répondre aux questions de recherche (Guest *et al.*, 2006 ; Morse, 1995). Toutes les données sensibles sont protégées en conciliant sécurité, éthique et transparence. La tenue d'un journal de bord, dans lequel le chercheur consigne ses observations, réflexions et notes méthodologiques tout au long du terrain, constitue une mémoire vive du processus de recherche. Enrichi par des descriptions détaillées et des notes analytiques, cet outil joue un rôle clé pour documenter le processus de collecte des données et relier progressivement les données empiriques aux premières interprétations analytiques (Bourgoin et Harvey, 2018 ; Empson, 2013 ; Laszczuk et Garreau, 2018 ; Mucchielli, 2009).

Dans le cadre de cette recherche, une attention particulière a été portée à la manière dont les données empiriques ont orienté progressivement le processus d'analyse (Huberman, 2014 ; Miles *et al.*, 2014 ; Yin, 2018b). L'approche abductive adoptée a permis d'accueillir les écarts entre les attentes initiales et les matériaux recueillis non comme des limites, mais comme des ressources analytiques susceptibles d'enrichir la compréhension du phénomène étudié (Pierce, 1931 ; Timmermans et Tavory, 2012). Conformément à la posture constructiviste, les thèmes d'analyse se sont ainsi construits de façon itérative à partir du terrain, en intégrant des éléments parfois inattendus ou partiellement couverts par les cadres conceptuels mobilisés au départ (Charmaz, 2014 ; Patton, 2015). Ces ajustements ont conduit à approfondir certains angles d'analyse, à reformuler des hypothèses de travail et à dégager des pistes interprétatives alternatives, contribuant ainsi à la qualité et à la cohérence des résultats produits (Maxwell, 2013).

## 2.4 Cadre d'échantillon

Les modalités de constitution de l'échantillon, tout comme le rôle qui lui est attribué dans l'analyse, s'inscrivent dans le positionnement épistémologique retenu pour la recherche. L'échantillon peut être appréhendé, au sens classique, comme un sous-ensemble d'éléments issus d'un ensemble plus vaste,

généralement désigné comme la population. Dans une acception plus large, il renvoie à l'ensemble des unités empiriques à partir desquelles les données sont effectivement produites. La littérature méthodologique distingue généralement deux grandes familles de méthodes de sélection d'échantillons : les approches probabilistes, ainsi que leurs dérivés, et les approches reposant sur un choix raisonné (Creswell et Creswell, 2017 ; Teddlie et Yu, 2007 ; Thiétart *et al.*, 2014). Les méthodes probabilistes visent à sélectionner des unités au sein d'une population en garantissant à chaque élément une probabilité connue et non nulle d'être inclus, ce qui permet une généralisation statistique des résultats (Loonis, 2009 ; Pires, 1997 ; Rahim, s. d. ; Savoie-Zajc, 2009). À l'inverse, les démarches de choix raisonné reposent sur l'exercice du jugement du chercheur et sur la définition préalable de critères de sélections précis, privilégiant la pertinence analytique des cas retenus plutôt que leur représentativité statistique (Bozonnet et Bréchon, s. d. ; Pires, 1997 ; RUSU MOCĂNAȘU, 2025 ; Savoie-Zajc, 2009). Dans le cadre de cette recherche, et en cohérence avec la posture épistémologique adoptée, le recours à un échantillonnage par choix raisonné s'est imposé (Glaser et Strauss, 2010), tant pour la sélection des ONG que pour celle des répondants. Cette approche apparaît plus adaptée à une démarche qualitative visant à approfondir la compréhension des phénomènes étudiés à partir de cas informationnels riches (Glaser et Strauss, 2010). La présentation de l'échantillon s'articule en deux temps : une première partie est consacrée aux critères de sélection des ONG et des répondants, suivie d'une seconde partie portant sur le profil des répondants.

#### 2.4.1 Échantillons

La littérature propose plusieurs pistes permettant aux chercheurs engagés dans une recherche qualitative de réfléchir à la nature de l'échantillon à constituer (Pires, 1997 ; Savoie-Zajc, 2006). Dans cette perspective, Savoie-Zajc (2006) souligne le caractère intentionnel de l'échantillonnage qualitatif, qui inscrit le chercheur dans une démarche visant à approcher « *l'acteur social compétent* ». Le point de départ réside alors dans le problème et les questions de recherche, qui permettent de préciser l'objet de l'étude ainsi que les acteurs susceptibles d'être au cœur de la problématique étudiée.

Ces considérations contextuelles propres au terrain de recherche ont orienté le processus de sélection des ONG et des répondants. Ils ont conduit à la constitution d'un échantillon raisonné (Bozonnet et Bréchon, s. d. ; Glaser et Strauss, 2010 ; Miles *et al.*, 2014 ; miles et Huberman, 2003 ; Pires, 1997 ; Savoie-Zajc, 2006), tant pour le choix des ONG (ONGI, ONGN/L) que pour celui des répondants, en cohérence avec les objectifs de la recherche et le positionnement épistémologique adopté. Ce type d'échantillonnage privilégie, selon Thietart et al. (2014), des situations à la fois riches sur le plan analytique et pertinent pour l'analyse des

dynamiques étudiées, plutôt qu’une logique de représentativité statistique. S’il permet une utilisation plus efficiente des ressources, il peut néanmoins soulever des enjeux liés à la crédibilité des données et à la validité des informations recueillies. Afin d’en limiter les risques, les organisations ainsi que les répondants ont sectionnées à partir des critères préétablis, dans une logique d’échantillonnage intentionnel. Comme le soulignent Thietart et al. (2014), ce mode d’échantillonnage facilite le respect des critères de sélection précis, justifiant ainsi son adoption dans le cadre de cette recherche.

Au total, huit organisations ont participé à cette étude, dont cinq ONGI et trois ONGN/L. Ce nombre limité s’explique par les contraintes liées aux ressources mobilisables, notamment le temps et de la disponibilité des ONG. La participation des ONG reposait sur une démarche volontaire, en réponse aux critères d’inclusions définis en amont de la recherche, présentés dans le Tableau 2.2 ci-dessous, afin d’assurer leur pertinence au regard des objectifs de l’étude.

Tableau 2-2: Critères de sélection des ONG

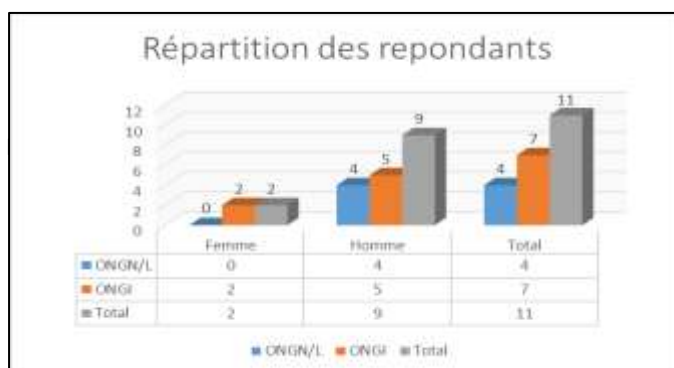
| Typologie d’ONG  | Critère                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internationale   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence en Haïti depuis au moins cinq ans et dont le bureau pays est enregistré comme entité ONGI</li> <li>- Le partenariat est un axe stratégique ou un sujet d’intérêt</li> <li>- Secteurs d’intervention développement international et/ou action humanitaire</li> <li>- Au moins trois projets déjà conduits en partenariat avec des ONGN/L en Haïti</li> <li>- Répondants pertinents disponibles (voir critères de recrutement répondants au point 2.4.2)</li> </ul> |
| Nationale/locale | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistré comme ONGN/L en Haïti depuis au moins cinq ans</li> <li>- Le partenariat est un axe stratégique ou un sujet d’intérêt</li> <li>- Secteur d’intervention développement international et/ou action humanitaire</li> <li>- Au moins trois projets déjà conduits en partenariat avec des ONGI</li> <li>- Répondants pertinents disponibles (voir critères de recrutement répondants au point 2.4.2)</li> </ul>                                                      |

#### 2.4.2 Profil des répondants

Selon Aguinis et Solarino (2019), il y a des individus qui occupent des postes clés dans des organisations ou dans la société, et qui possèdent un accès privilégié à des informations uniques, stratégiques ou critiques pour la recherche. Leur statut, leur position et leur expérience en font des acteurs particulièrement utiles pour les recherches en sciences sociales et organisationnelles. Dans le cadre de cette recherche, les informateurs clés, appelés répondants, sont des praticiens actifs au sein d'ONGI et d'ONGN/L. Il s'agit notamment de chef de projet conduit en partenariat, de chargés de partenariat, ainsi que de membres de la haute direction, tels que des chefs de programmes, directeurs d'organisation répondant aux critères suivants :

- Minimum de cinq ans dans la coopération internationale
- Minimum de trois ans d'expérience dans la conduite de projets de partenariat (entre ONGI et ONGN/L) en Haïti.
- Acceptation volontaire de participer à l'entretien

Au total, onze répondants ont pris part à la recherche, dont sept sont issus d'ONGI et quatre d'ONGN/L (Figure 2.1). Certains ont occupé dans le temps des postes au sein des deux types d'ONG. L'échantillon se compose de neuf hommes et deux femmes (Figure 2.1). La composition de cet échantillon résulte à la fois des orientations initiales de la recherche et des contraintes rencontrées sur le terrain. L'intention de départ était d'inclure un nombre plus élevé de répondants issus des ONGN/L ainsi qu'une représentation féminine plus importante. Toutefois, la disponibilité limitée de certains acteurs ciblés, conjuguée aux contraintes contextuelles du terrain, a restreint la participation de ces catégories. Comme mentionné plus haut, l'intérêt de l'échantillon ne réside pas dans sa représentativité statistique, mais dans la capacité des profils retenus à produire des données riches et pertinentes pour éclairer la problématique étudiée (Miles et Huberman, 2003 ; Savoie-Zajc, 2006). Ainsi, dans le cadre d'un mémoire s'inscrivant dans une démarche qualitative, un corpus constitué de onze entretiens apparaît suffisant pour produire des matériaux



empiriques riches et pertinents, permettant d'éclairer de manière approfondie la question de recherche et de soutenir l'analyse interprétative.

#### 2.4.3 Éthique de la recherche

Cette recherche a été menée dans le respect des normes éthiques encadrant la recherche avec des êtres humains au Canada et au Québec, notamment celles de l'Énoncé de politique des trois Conseils (EPTC 2), ainsi que des exigences institutionnelles de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) (voir certificat d'approbation d'éthique en annexe B). Elle s'appuie sur les principes de respect des personnes, de bienfaisance et de justice. La participation des répondants était volontaire et fondée sur un consentement libre et éclairé, formalisé par une fiche de consentement (voir annexe C). Les participants ont été informés des objectifs de la recherche, des modalités de collecte et d'utilisation des données, ainsi que de leur droit de se retirer à tout moment.

La confidentialité a été assurée par l'anonymisation des répondants et la suppression de toute information permettant leur identification à l'étape de la transcription des entretiens, du codage et de la mobilisation des citations directes au chapitre 3 (Tableau 2.3). Les organisations participantes ne sont pas nommées afin de limiter les risques d'identification indirecte. Par ailleurs, des mesures de sécurisation ont été mises en place pour protéger les données contre tout accès non autorisé, notamment par le stockage sur des supports protégés et un accès restreint au chercheur et à la direction de recherche. Cette démarche vise à garantir la protection des participants tout en assurant la rigueur et l'intégrité scientifique de la recherche.

Tableau 2-3 : Liste des répondants, leur provenance et durée des entretiens

| Numéro | Code participant | Typologie (ONGI ou ONGN/L) | Profil/ département | Date d'entrevue | Durée entrevue (min) | Transcription (# mots) |
|--------|------------------|----------------------------|---------------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| 1      | OGI-7G4F         | ONGI 1                     | Gestion programme   | 19.05.2025      | 54                   | 6 788                  |
| 2      | OGI-2K9Q         | ONGI 1                     | Gestion programme   | 21.08.2025      | 47                   | 6 116                  |
| 3      | OGI-8S2V         | ONGI 1                     | Gestion partenariat | 19.08.2025      | 48                   | 6 238                  |
| 4      | OGI-5R1M         | ONGI 2                     | Haute direction     | 08.09.2025      | 51                   | 6 990                  |
| 5      | OGI-1M5T         | ONGI 3                     | Gestion projet      | 22.12.2025      | 65                   | 5 504                  |

|                                             |           |          |                   |            |                |                    |
|---------------------------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|----------------|--------------------|
| 6                                           | OGI-9S6W  | ONGI 4   | Gestion projet    | 29.12.2025 | 45             | 694 <sup>*2</sup>  |
| 7                                           | OGI-0B6X  | ONGI 5   | Gestion projet    | 04.09.2025 | 60             | 7 531              |
| <b>Total ONGI (7)</b>                       |           |          |                   |            | <b>377 min</b> | <b>28 849 mots</b> |
| 8                                           | OGN-7C1D  | ONGN/L 1 | Gestion projet    | 29.08.2025 | 39             | 4 828              |
| 9                                           | OGN -1Q3Z | ONGN/L 2 | Gestion programme | 06.09.2025 | 80             | 10 157             |
| 10                                          | OGN -6V0R | ONGN/L 3 | Haute direction   | 10.09.2025 | 59             | 5 908              |
| 11                                          | OGN -2W4H | ONGN/L 3 | Gestion projet    | 11.09.2025 | 71             | 7 956              |
| <b>Total ONGN/L (4)</b>                     |           |          |                   |            | <b>249 min</b> | <b>28 836 mots</b> |
| <b>Total final (11 : 7 ONGI + 4 ONGN/L)</b> |           |          |                   |            | <b>626 min</b> | <b>68 710 mots</b> |

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, des outils d'intelligence artificielle ont été utilisés de manière ponctuelle, spécifiquement pour des tâches techniques, notamment la traduction (DeepL), la visualisation de certaines données, la création de schémas (Napkin) et l'assistance à la reformulation (ChatGPT). Leur utilisation n'a pas influencé les analyses ni les résultats, qui relèvent exclusivement du travail de l'auteur

#### 2.4.4 Positionnement du chercheur.

Dans le cadre de cette recherche, le chercheur constitue également une source de données. Fort d'une expérience professionnelle d'environ quinze ans dans la coopération internationale, dont plus de dix ans en Haïti, il a été directement impliqué dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de projets/programmes menés en partenariat entre ONGI et ONGN/L. Cette trajectoire lui a permis de développer une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles et partenariales sur le terrain étudié.

Dans une perspective qualitative inscrite dans un paradigme constructiviste, cette familiarité avec le terrain ne saurait être considérée comme une simple source de biais à neutraliser. Le constructivisme repose en effet sur l'idée que la réalité sociale n'existe pas comme un objet neutre et indépendant, mais qu'elle est continuellement produite, négociée et interprétée par les acteurs sociaux, y compris le chercheur lui-même (Charmaz, 2014 ; Lincoln et Guba, 1988 ; Mays et Piaget, 1972 ; Piaget, 1972). À travers ses choix théoriques, méthodologiques et analytiques, ainsi que par la sélection et la mise en écrit des matériaux empiriques, le chercheur participe à la construction du sens attribué au phénomène (Alvesson et Skoldberg, 2017).

---

<sup>2</sup> Entretien non enregistré en raison d'un problème technique ; des notes ont été prises pour une transcription succincte.

Dans cette optique, le biais du chercheur ne constitue pas en soi un problème méthodologique. Ce qui pose davantage d'enjeux réside dans la non-reconnaissance de cette positionnalité ou dans une prétention à l'objectivité ou à la distance totale vis-à-vis du terrain. C'est pourquoi une posture réflexive a été adoptée tout au long du processus de recherche, visant à expliciter les présupposés, les expériences antérieures et les cadres de référence susceptibles d'influencer l'analyse. Cette réflexivité s'est traduite notamment par une mise en dialogue constant entre les interprétations proposées, les données empiriques recueillies et la littérature scientifique existante, contribuant ainsi à renforcer la crédibilité et la rigueur de l'analyse (Miles *et al.*, 2014 ; Thiétart *et al.*, 2014).

## 2.5 Validité et fiabilité de la recherche

La rigueur scientifique d'une recherche repose sur sa validité, sa fiabilité et sa pertinence pour la communauté scientifique (Thiétart *et al.*, 2014). La validité renvoie à l'adéquation entre les dispositifs méthodologiques et le phénomène étudié, garantissant que les données reflètent fidèlement la réalité observée (Drucker-Godard *et al.*, 2014 ; Gagnon, 2012). La fiabilité concerne quant à elle la cohérence et la stabilité des résultats, ainsi que la possibilité de reproduire la démarche de recherche dans des conditions comparables (Evrard *et al.*, 2003). Bien que ces notions soient historiquement associées à la recherche quantitative, elles sont également mobilisées en recherche qualitative comme principes de rigueur, de transparence et de cohérence méthodologiques, et utilisées de manière interchangeable avec les notions de crédibilité et de qualité plus couramment utilisées en recherche qualitative (Gephart, 2004 ; Pratt, 2008). Dans cette recherche qualitative, elles sont ainsi comprises comme des repères méthodologiques visant à renforcer la solidité du processus de recherche. Les sections suivantes détaillent les dimensions de la validité (communicative, pragmatique et transgressive) ainsi que celles de la fiabilité (interne et externe) mobilisées dans cette étude.

### 2.5.1 Validité de la recherche

La validité en recherche qualitative est abordée de manière multidimensionnelle, notamment par Maxwell (1992), qui distingue plusieurs dimensions complémentaires allant de la fidélité de la restitution empirique à la compréhension du sens donné par les acteurs, en passant par la pertinence conceptuelle et la portée des résultats. Dans une perspective constructiviste, cette recherche privilégie toutefois une conception de validité centrée sur la production de sens plutôt que sur la vérification, en mobilisant l'approche de Sandberg (2005). La validité communicative a été assurée par des retours auprès de répondants ainsi

qu'une communication académique<sup>3</sup> auprès de praticiens et de chercheurs, renforçant la crédibilité des interprétations. La validité pragmatique repose sur l'utilité des analyses pour comprendre les pratiques, appuyée par des exemples concrets et la triangulation des données. Enfin, la validité transgressive permet de mettre en évidence les tensions et contradictions du terrain, contribuant à enrichir la compréhension théorique du phénomène étudié.

### 2.5.2 Fiabilité de la recherche

La fiabilité de la recherche qualitative repose sur la capacité du chercheur à comprendre le terrain et à restituer fidèlement les données empiriques (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Elle a été renforcée par la conception rigoureuse de l'outil de collecte, testé en amont et validé avec la direction de recherche, permettant d'en améliorer la clarté et la cohérence. L'ensemble des entretiens a été conduit par le chercheur lui-même, garantissant une compréhension homogène des questions et une constance dans la conduite des échanges. La fiabilité interne a été assurée par une démarche structurée de collecte et d'analyse : transcription fidèle des entretiens, codage combinant catégories théoriques et thèmes émergents, et traçabilité des données grâce à une conservation sécurisée (Gagnon, 2012). L'analyse a également été consolidée par des échanges avec deux répondants en janvier 2026. Enfin, la fiabilité externe est soutenue par une description détaillée du protocole méthodologique, permettant la compréhension et la reproduction de la démarche (Gagnon, 2012).

## 2.6 Traitement des données

Une fois la collecte des données achevée, l'étape suivante consiste à procéder à leur traitement et à leur analyse. Cette phase vise à transformer les matériaux empiriques bruts en données analytiques exploitables, en vue de produire des interprétations rigoureuses et cohérentes avec la question de recherche. Elle comprend plusieurs étapes complémentaires, allant de la préparation des données à leur codage, puis à leur analyse et à leur interprétation. Chacune de ces étapes s'inscrit dans une démarche itérative, permettant un va-et-vient constant entre les données empiriques, le cadre théorique et les objectifs de la recherche (de Weerd-Nederhof, 2001 ; Evrard *et al.*, 2003 ; Gagnon, 2012 ; Huberman et Miles, 1994 ; Thiétart *et al.*, 2014).

---

<sup>3</sup> Présentation à l'observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire (15 janvier 2026, UQAM)

### 2.6.1 Épuration ou préparation des données

Dans un premier temps, les données sont épurées pour s'assurer qu'elles sont bien pertinentes à la recherche, qu'on possède les éléments essentiels quant à leur source et à la façon dont elles ont été recueillies et qu'elles se présentent dans un format approprié à leur codification (Gagnon, 2012 ; Thiétart *et al.*, 2014). Il s'agit d'une première étape qui consiste à écouter et réécouter les enregistrements afin d'en examiner les détails. Une transcription fidèle des entretiens est ensuite réalisée. Enfin, un nettoyage des données transcrites est effectué, incluant la correction des fautes de frappe et la suppression de certains tics de langage excessifs, sans en altérer le sens. Cette phase d'épuration vise à garantir un corpus clair, cohérent et prêt pour la phase de codification.

### 2.6.2 Codage

Le but de la codification est d'organiser et de trier les données pour en faciliter leur analyse (Gagnon, 2012). Plus précisément, il s'agit de relever les unités d'information directement associées au phénomène étudié (Catterall et MacLaran, 1996 ; Gagnon, 2012 ; Huberman *et al.*, 1991 ; Tesch, 2013). Pour cette étude, une grille de codification initiale a été établie afin de fournir un cadre de référence pour l'analyse des données, tout en laissant émerger de nouveaux concepts et thèmes issus directement du terrain. La grille de codification initiale a été élaborée en amont de l'analyse à partir de la revue de littérature et du cadre conceptuel. Elle repose sur une démarche déductive, dans laquelle certains codes ont été définis à priori en lien avec les principales dimensions analytiques de la recherche, notamment les rapports de pouvoir, les mécanismes de gouvernance (formels et informels) et les modalités de gestion de projet. Ce travail s'est appuyé sur les concepts mobilisés dans la littérature, qui ont été traduits en catégories analytiques opérationnelles afin de guider la première lecture du corpus. Cette grille initiale constitue un point de départ structurant, tout en demeurant flexible pour laisser émerger, progressivement au fil de l'analyse, de nouveaux codes issus du terrain et la révision de certaines catégories initiales dans une approche inductive.

Ainsi, la démarche adoptée s'inscrit dans une logique abductive, combinant des apports théoriques préexistants et une ouverture aux données empiriques, afin de mieux rendre compte de la complexité des phénomènes étudiés (Timmermans et Tavory, 2012). Cette codification (voir nuage de mots du codage en annexe D) est effectuée à travers une structure hiérarchique (parent-enfant), organisant les données en hiérarchisant les catégories générales (parents) et spécifiques (enfants), en cohérence avec la structure du guide d'entretien et de la revue de la littérature. L'outil d'analyse NVivo est utilisé pour faciliter le

traitement des données qualitatives, bien qu'il revienne toujours au chercheur, selon Gagnon (2012), d'attribuer un sens aux données. Les données sont segmentées, puis codées de manière systématique. Ce processus de codification est sanctionné par une revue systématique de la littérature et une validation finale des codes grâce à des retours auprès des informateurs clés.

Le passage des données empiriques aux catégories analytiques s'est effectué par un processus de codage progressif et itératif, conforme à une démarche abductive. La grille de codage initiale, construite à partir du cadre théorique et conceptuel, a servi de point de départ à l'analyse, tout en laissant la possibilité de faire émerger de nouveaux codes à partir des données empiriques. Les verbatims issus des onze entretiens ont ainsi été codés, comparés et regroupés progressivement, certains codes initiaux étant précisés, regroupés ou reformulés au cours de l'analyse. Les codes présentant des caractéristiques communes ont ensuite été articulés en catégories analytiques, lesquelles ont été mises en relation avec les concepts du cadre théorique (annexe E exemple grille de codage). Une attention particulière a toutefois été accordée à l'entretien qui n'a pas pu être enregistré. Les principaux éléments et propos jugés pertinents ont été consignés sous forme de notes au cours de l'entretien. Ces notes ont été intégrées au corpus et codées selon la même grille d'analyse que les autres entretiens. Toutefois, compte tenu de leur caractère moins exhaustif que les transcriptions intégrales, elles n'ont pas été considérées comme équivalentes à une transcription complète ni mobilisées avec le même niveau de profondeur analytique. Elles ont principalement servi à compléter et à contextualiser les résultats issus des autres entretiens. Le Tableau 2-4 illustre ce processus de codage et de construction des catégories analytiques à partir de deux extraits de verbatims issus des entretiens.

Tableau 2-4: illustration du passage des verbatims aux catégories analytiques

| <b>Verbatim</b>                                                                                                                           | <b>Codage initial</b>                           | <b>Regroupement des codes</b>                           | <b>Catégories analytiques</b> | <b>Mise en relation avec le cadre conceptuel</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|
| On dit qu'on a rencontré x organisations [à l'idéation], mais ce ne sont pas des consultations où on va vraiment chercher à comprendre le | Consultation symbolique ; implication limitée ; | Participation limitée à la conception ; faible capacité | Asymétrie de pouvoir dans     | Pouvoir structurel /dépendance aux               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   |                                                                                                 |                                                               |                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>contexte. [...] ça justifie qu'on a été sur le terrain, qu'on a rencontré x personnes. ... pas forcément pour comprendre la réalité et s'assurer que cette réalité-là, on va la faire remonter et la prendre en compte dans la conception des projets. [...] Les organisations (ONGN/L) ne sont pas vraiment impliquées (OGI-1M5T, 22 décembre 2025).</p> | <p>faible influence ; faible prise en compte de l'expertise locale</p>                                                            | <p>d'influence des ONGN/L ; centralisation des décisions</p>                                    | <p>la conception des projets</p>                              | <p>ressources ; gouvernance partenariale</p>                                                        |
| <p>Si je dois envoyer un <i>e-mail</i> pour demander une approbation, avec la personne avec qui je planifie ça, je peux lui envoyer un message WhatsApp. Ça aide à aller plus vite. [...] Ce sont des pratiques qui ne sont pas formelles, mais qui aident quand même à avancer (OGN-6V0R, 10 septembre 2025).</p>                                           | <p>Communication directe ; recours à WhatsApp ; contournement du circuit formel ; accélération de l'approbation ; flexibilité</p> | <p>Communication informelle ; ajustement aux procédures ; résolution rapide des contraintes</p> | <p>Régulation informelle dans la gouvernance partenariale</p> | <p>Gouvernance hybride ; confiance ; complémentarité entre régulations formelles et informelles</p> |

### 2.6.3 Analyse des données

Bien que présentée après la collecte de données, l'analyse est menée de manière itérative, selon l'approche de Gagnon (2012), qui préconise que ce soit l'activité la plus difficile, où le chercheur fait parler ses données et vérifie si des tendances s'en dégagent. Au fur et à mesure de la collecte et du codage, les données sont analysées pour faire ressortir les prémices jusqu'à l'analyse thématique en profondeur afin d'identifier des régularités, par exemple la récurrence de discours soulignant la centralisation des décisions

au niveau bailleur et ONGI, ainsi que des ruptures, notamment des cas où certaines ONGN/L disposent de marges de manœuvre plus importantes que prévu. Par ailleurs, l'analyse a également fait ressortir des éléments partiellement inattendus, tels que l'importance des relations interpersonnelles dans la gestion des projets. Ces résultats ont été appréhendés comme des sources d'apprentissage permettant de renforcer l'analyse, en cohérence avec la posture constructiviste adoptée.

#### 2.6.4 Interprétation des résultats

L'analyse des données permet d'identifier des thèmes, des tendances et des relations susceptibles d'expliquer les dynamiques observées. Cette approche assure une interprétation rigoureuse des phénomènes en restant fidèle à la réalité observée dans les données, tout en renforçant leur cohérence. Les résultats issus de l'analyse ont été progressivement consolidés et affinés par le chercheur à partir des données empiriques, en regroupant les codes, en comparant les discours des différents acteurs et en vérifiant la récurrence des observations dans le corpus. Elles ont également été discutées avec des praticiens et des chercheurs, y compris la direction de recherche, lors de la communication académique susmentionnée. Ces propositions ont ensuite été mises en perspective avec la littérature existante afin d'identifier les convergences et les divergences. Cette démarche permet d'ancrer les résultats dans un cadre théorique plus large tout en soulignant les contributions nouvelles ou spécifiques de l'étude.

### 2.7 Conclusion de la méthodologie

En somme, cette recherche s'inscrit dans une posture constructiviste et adopte une approche qualitative de type abductif, centrée sur des entretiens semi-structurés. La méthodologie mobilisée permet d'explorer les dynamiques de pouvoirs ainsi que les pratiques de gouvernance formelles et informelles au sein des relations ONGI-ONGN/L, en s'appuyant sur le contexte empirique d'Haïti, riche et pertinent. La collecte des données combine des entretiens semi-structurés et l'analyse de documents, tandis que le traitement des données suit une démarche structurée incluant la préparation, le codage, l'analyse et l'interprétation, en conciliant les cadres théoriques existants et l'émergence de nouvelles thématiques issues du terrain. La posture réflexive du chercheur et l'adoption de mesures visant à assurer la validité, la fiabilité et la pertinence de la recherche renforcent la crédibilité et la rigueur de la démarche.

Le chapitre suivant présente les résultats issus des onze entretiens réalisés, mettant en lumière les dynamiques observées et les enseignements tirés de l'analyse des dynamiques de pouvoir et des pratiques de gouvernance au sein des relations étudiées.

## **CHAPITRE 3**

### **RÉSULTATS**

Ce chapitre présente les résultats de la recherche, issus des onze entretiens réalisés auprès des répondants recrutés. La présentation des résultats est conçue de manière à demeurer au plus près des perceptions et des expériences exprimées par les répondants. L'objectif n'était pas de se substituer à leur interprétation, mais de restituer fidèlement leurs points de vue, leurs analyses et les significations qu'ils attribuent eux-mêmes aux situations vécues. Dans cette perspective, chaque section des résultats est appuyée par des extraits substantiels issus des entretiens, mobilisés afin d'illustrer de façon aussi fidèle que possible les propos recueillis. L'analyse vise à structurer les données sans en altérer le sens, en restant ancrée dans ce que les répondants ont effectivement exprimé. Par ailleurs, afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées, des codes aléatoires ont été attribués aux répondants. Ces codes renvoient uniquement au type d'organisation d'appartenance (OGI pour les répondants d'ONGI et OGN pour ceux des ONGN/L), sans permettre d'identifier les répondants ou les organisations concernés spécifiquement.

L'analyse des données est organisée en fonction des principaux thèmes définis dans le cadre conceptuel et la grille de codage, permettant de structurer l'exploration des pratiques observées au sein des partenariats ONGI-ONGN/L. Les résultats sont présentés selon quatre axes principaux :

- 1- Les dynamiques de pouvoir : construction du partenariat, le contrôle des ressources et l'accès aux bailleurs, les valeurs ajoutées du partenariat.
- 2- Les pratiques de gouvernance formelles et informelles : les mécanismes institutionnels et pratiques relationnelles qui structurent le fonctionnement des partenariats et la gestion des projets de DIAH.
- 3- La gestion des projets ainsi que leurs efficacités : telle que structurée par les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance formelles et informelles.
- 4- L'efficacité des projets : les résultats concrets obtenus, les impacts observés et les facteurs favorisant ou limitant la performance des projets de DIAH.

Le chapitre se conclut par les principaux enseignements issus de l'analyse. Cette synthèse met en lumière les tendances majeures observées et prépare la discussion et l'interprétation des résultats qui seront développées au chapitre 4.

### 3.1 Partenariat interorganisationnel : dynamiques de pouvoir

Cette section présente les principaux résultats relatifs aux dynamiques de pouvoir observées dans les relations de collaboration entre les ONGI et les ONGN/L. Elle porte successivement sur la constitution des partenariats, les modalités d'interaction et de prise de décision, ainsi que les contributions respectives des partenaires. Les résultats mettent notamment en évidence les modalités selon lesquelles les répondants décrivent l'accès aux ressources, la participation aux décisions, et les marges de manœuvres des différents acteurs. À partir des données recueillies, il s'agit de comprendre comment ces dynamiques influencent la gestion des projets dans le contexte étudié.

#### 3.1.1 Constitution des partenariats

Les données recueillies montrent que la constitution de partenariats entre ONGI et les ONGN/L s'effectue principalement à travers des mécanismes initiés par les ONGI, notamment par le biais d'appels à manifestation d'intérêt ou d'appels à projets/d'offres. Un répondant travaillant pour une ONGI souligne toutefois qu'« il y a plusieurs voies, mécanismes par lesquels ces partenariats se construisent » (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). Ces procédures visent principalement à identifier des organisations nationales/locales susceptibles de mettre en œuvre un projet ou un volet spécifique d'un projet, ou encore à constituer un vivier de partenaires potentiels mobilisables en cas d'obtention de financements. Comme le souligne un répondant d'ONGI :

Actuellement, on travaille avec des avis à manifestation d'intérêt pour identifier des partenaires qui sont intéressés à coopérer avec nous, suivant leur domaine d'intervention. Et sur cette base, on construit une base de données des partenaires [...] quand on a un financement [...] et quand on va faire l'implémentation, on fait la signature d'un accord de partenariat [...] pour chaque projet qu'on va implémenter (OGI-7G4F, 19 mai 2025).

Dans certains cas, la recherche de partenaires s'inscrit explicitement dans la stratégie institutionnelle de l'ONGI, qui peut chercher à trouver des partenaires nationaux/ locaux pour exécuter un projet en entier ou des volets d'un projet, souligne un individu à l'emploi d'une ONGN/L: « On a un projet et puis on dit que ce volet-là du projet ou bien du programme doit être confié à une organisation locale » (ONGN-6V0R, 10 septembre 2025).

Les répondants mentionnent plusieurs critères pris en compte dans la sélection des partenaires, notamment l'expertise technique, les capacités organisationnelles, la fiabilité, la taille de l'organisation, ainsi que sa reconnaissance dans les communautés locales. À cet égard un répondant issu d'une ONGI indique :

Une ONG qui est locale peut, par exemple, faire son nom dans un domaine précis [...] elle a tellement bien travaillé, elle est connue dans la zone. Et puis parfois, c'est l'ONG internationale [...] qui dit « bon, on a besoin que nos actions aient beaucoup d'impact, on va vers cette ONG-là pour au moins essayer de regarder qu'est-ce qu'on peut faire ensemble » (OGI-0B6X, 04 septembre 2025).

De l'avis d'un autre répondant d'une ONGI, « même si l'ONG locale est faible, elle sera accompagnée pour pouvoir monter un dossier correct. Donc, le partenariat se base dans un premier temps sur la base des intérêts des deux et surtout sur les valeurs qu'ils partagent » (OGI-0B6X, 04 septembre 2025). Cela peut répondre aussi aux exigences des bailleurs, lesquels conditionnent de plus en plus l'accès à certains financements à la présence d'un partenariat ou d'un consortium incluant des ONGN/L.

Parallèlement aux mécanismes formels, les résultats révèlent que d'autres éléments interrelationnels jouent un rôle central dans le déclenchement des partenariats : le réseautage, les relations informelles et les recommandations interorganisationnelles. Plusieurs répondants indiquent que les ONGI s'appuient souvent sur des informations provenant de collègues, d'anciens partenaires, de clusters sectoriels ou d'espaces de coordination pour identifier des ONGN/L jugées fiables et crédibles. À cet effet, un répondant d'une ONGI indique :

Souvent c'est un peu informel, ça veut dire on se connaît, on se parle [...] Prenons l'exemple d'un projet qu'on vient de commencer [...] on se connaissait un petit peu [...] on a commencé avec un petit projet ensemble, ils nous ont fait une proposition, on a donné des commentaires et, ensemble, on a développé un projet. Ça s'est bien passé pendant un an et après on a dit, allez, on fait encore un autre projet. On a cherché le financement et on a dit ok, le premier projet c'était pas mal, par contre, il faut que nous tous travaillions sur certains aspects. Donc c'est comme ça que c'est établi (OGI-8S2V, 19 août 2025).

Un autre répondant ONGI précise :

Un autre élément extrêmement important qu'il faut (rire) mentionner, c'est que ça ne se fait pas de manière automatique. Ce n'est pas n'importe qui qui peut, par exemple, dire, je vais développer tel partenariat avec tel ONGI. Parfois il y a toujours la question de réseautage. Qui connaît qui ? [...] Il y a toujours un lien privilégié, des rapports privilégiés qui ont été établis entre deux personnes, que ce soit par une personne interposée [...] Le réseautage pour moi, c'est quelque chose d'extrêmement important pour qu'il y ait un déclenchement de partenariat entre deux institutions (OGI-0B6X, 4 septembre 2025).

Ces propos mettent en évidence que l'accès au partenariat passe tant par des liens interpersonnels préexistants ou par des recommandations que par des mécanismes formels.

Les entretiens montrent que les répondants décrivent généralement l'ONGI comme l'acteur disposant de la capacité de sélectionner ou de valider le partenaire. Cette position apparaît notamment dans les procédures de diagnostic organisationnel, au cours desquelles les capacités administratives, financières et opérationnelles de l'ONGN/L sont évaluées. Comme l'illustre un répondant d'une ONGN :

Cela se poursuit toujours par un diagnostic de l'association (*ONGN/L*) pour savoir si l'association est capable. Et puis, parfois on vous demande aussi des références avec d'autres partenaires que vous travaillez déjà. Donc, ces partenaires se portent garants pour vous, pour dire qu'ils vous connaissent (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Si les répondants décrivent majoritairement des partenariats initiés par les ONGI, certaines situations rapportées montrent également que des ONGN/L peuvent être à l'origine de la démarche. Dans ces cas, l'organisation locale peut disposer d'une idée de projet et identifier elle-même une ONGI susceptible de la soutenir. Un répondant d'une ONGN/L explique : «... Dans d'autres cas aussi, c'est nous même [*ONGN/L*] qui avons un projet et qui connaît un financeur [*ONGI*] qui pourrait être intéressé et qui s'adresse à ce financeur [*ONGI*] » (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Certains répondants décrivent la construction du partenariat comme un processus structuré en plusieurs étapes. Un répondant ONGN/L décrit, pour sa part, le processus de la manière suivante. Dans un premier temps, le partenariat s'inscrit de manière cohérente dans la stratégie institutionnelle de l'ONGI comme approche de travail. OGN-1Q3Z (06 septembre 2025) l'exprime en ce sens : « Je dirais, il faut d'abord qu'il y ait une ouverture déjà en ce sens ... Il faut dans leur politique que cela soit déjà quelque chose qui est défini, qui est accepté ». Elle identifie ensuite des ONGN/L dont les orientations thématiques et la vision du développement sont alignées avec les siennes. Toujours selon OGN-1Q3Z (06 septembre 2025) : « par la suite, une fois que ça rentre dans leur politique, ils vont chercher les partenaires du point de vue

thématique ». Enfin, elle évalue la capacité organisationnelle et la solidité des systèmes de gestion de l'ONGN/L, considérées comme des conditions essentielles à l'établissement d'un partenariat durable et fiable. « Je dirais maintenant les capacités de l'ONGN/L en termes de gestion de personnel, d'approches aussi. Donc, c'est ça qui va jouer en troisième lieu », conclut OGN-1Q3Z (06 septembre 2025).

Enfin, la formalisation du partenariat se fait généralement à travers un cadre contractuel (contrat, accord de partenariat ou protocole d'entente) défini par l'ONGI. Les rôles et responsabilités y sont définis à partir d'un modèle standard élaboré par l'ONGI, souvent issu de son siège et du bailleur de fonds. Dans la plupart des cas, ce cadre est transmis à l'ONGN/L, qui accepte généralement les conditions sans modifications majeures : « il y a un accord qui est signé et l'accord vient toujours du bailleur (ONGI), pas de nous-mêmes (ONGN/L) », souligne un répondant ONGN/L (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025). Cet individu à l'emploi pour une ONGI répond à la question comment les partenariats sont formalisés de la manière suivante : « On peut formaliser ce partenariat avec un contrat, un MoU<sup>4</sup> [...] et au bout d'un moment, on répète pour voir [...] dans quelle mesure on peut les soutenir à renforcer leurs structures » (OGI-8S2V, 19 août 2025).

### 3.1.2 Contrôle des ressources financières et accès privilégiés aux bailleurs

Les résultats mettent en évidence que le contrôle des ressources financières constitue l'un des principaux vecteurs des dynamiques de pouvoir dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L. L'accès privilégié des ONGI aux bailleurs de fonds leur confère une position stratégique dans la négociation, la gestion, l'allocation des ressources, renforçant ainsi une relation de dépendance financière des organisations nationales et locales. Plusieurs répondants décrivent explicitement cette situation en termes d'« asymétrie de pouvoir ». L'un d'eux, travaillant pour une ONGN/L, résume ainsi la relation observée :

Le mot qui me vient en tête maintenant, c'est **l'asymétrie de pouvoir**, il y a un pouvoir, le pouvoir financier. Donc l'asymétrie de pouvoir, la dépendance financière... il y a également le poids administratif disproportionné, et, comme je disais tantôt [...] il y a toutes les procédures, tout ça. Donc, il faut comprendre que ça dépasse les capacités des ONG locales (OGN-7C1D, 29 août 2025).

---

<sup>4</sup> MoU: Memorandum of Understanding (protocole d'accord en français)

La formule « qui finance commande », reprise par plusieurs répondants, illustre la manière dont le financement devient un instrument de régulation des décisions et des orientations stratégiques. Un répondant d'ONG nationale l'exprime sans détour :

Les organisations internationales, généralement, viennent avec les fonds. Et vous savez bien ce dicton qui dit « **qui finance commande** ». Et ce sont de rares techniciens haïtiens [...] qui osent lever le ton, ou du moins prendre une décision contraire [...] ... Bon nombre de fois [...] l'organisation internationale, elle ne peut pas expliquer sa décision [...], mais [...] elle vous l'impose » (ONG-2W4H, 11 septembre 2025).

Cette capacité à financer se traduit, selon les répondants, par une volonté implicite ou explicite de contrôle. Comme le souligne un participant d'une ONGN/L: « l'organisation internationale qui apporte les moyens financiers veut certainement avoir un **contrôle**. Donc c'est comme un rapport de force qui peut être même inégal entre les deux parties » (ONG-7C1D, 29 août 2025).

Du côté des ONGI, cette centralité financière est reconnue comme structurante de la relation partenariale. Un répondant ONGI souligne la difficulté de dissocier responsabilité financière et pouvoir décisionnel :

Dans tout ce débat de localisation [...] notre objectif c'est de donner un maximum de pouvoir de décision aux partenaires locaux. Mais tant qu'on tient toujours la **responsabilité financière**, c'est compliqué parce que, si on prend la responsabilité, il faut prendre toute la responsabilité » (OGI-8S2V, 19 août 2025).

La dépendance financière des ONGN/L est également accentuée par une répartition inégale des ressources. De nombreux répondants ont souligné que les ONGN/L ne bénéficient pas souvent d'un financement pour les dépenses de fonctionnement, les frais d'exploitation ou les coûts d'installation. Les pourcentages réservés aux sièges internationaux des ONGI réduisent la part disponible pour les partenaires nationaux, indique un répondant ONGN/L:

Quel que soit le budget, il y a un pourcentage qui est réservé au siège à l'international [...] ajouté au coût du pays. [...] Nous, les organisations locales, on n'a pas accès à ces fonds-là [...] ces coûts administratifs, on ne les a pas. Parfois c'est important pour nous de constituer un fonds de roulement. Mais c'est difficile pour nous. Parce que le plus souvent, ils ont dit non, il ne faut pas toucher à ça » (ONG-6V0R, 10 septembre 2025).

Les résultats montrent également que les bailleurs de fonds participent à la reproduction de ces dynamiques. Les ONGI bénéficient d'une relation privilégiée avec les bailleurs, ce qui facilite leur accès direct aux financements et consolide le rôle central dans les partenariats. Un répondant explique que,

dans les consortiums, la confiance du bailleur se porte prioritairement sur l'ONGI : « Dans un consortium avec l'ONG internationale, le bailleur de fonds fait beaucoup plus confiance à l'ONG internationale qu'à l'ONG locale. [...] on va se conformer juste pour avoir les financements » (OGI-OB6X, 04 septembre 2025). Les ONGI occupent ainsi une position intermédiaire stratégique entre bailleurs et ONGN/L contrôlant à la fois les flux financiers et, dans une certaine mesure, les flux informationnels. Cette position d'interface renforce leur capacité à définir les priorités, les modalités de mise en œuvre et les règles de gestion. Interrogé sur le rôle des bailleurs dans les pratiques de gouvernance, un répondant d'une ONGI confirme leur influence déterminante :

« Oui, ils exercent une influence et jouent un rôle important. Ces organisations sont vues comme des modèles dans un certain sens. [...] Surtout, généralement, ce sont elles qui assurent le financement, et lorsqu'elles financent, elles définissent également les règles du jeu. Qui finance commande » (OGI-1M5T, 22 décembre 2025).

Dans l'ensemble, les résultats montrent que le contrôle des ressources financières et l'accès privilégié aux bailleurs constituent des mécanismes centraux à travers lesquels se manifestent et se reproduisent les dynamiques de pouvoir au sein des partenariats ONGI-ONGN/L.

### 3.1.3 Valeur ajoutée du partenariat

Cette sous-section présente les contributions rapportées par les répondants concernant les différents partenaires. Les entretiens font ressortir des contributions distinctes des ONGI et des ONGN/L. Les premières sont principalement associées aux ressources financières, à l'expertise technique, aux capacités de gestion et à l'accès aux bailleurs. Les secondes sont davantage associées à la connaissance du contexte, à la proximité avec les communautés et à l'expérience du terrain. Elle est structurée en deux parties: la première présente les résultats de l'apport des ONGI, tandis que la seconde présente les résultats de l'apport des ONGN/L.

#### 3.1.3.1 Apports des ONGI

Du côté des ONGI, la principale contribution identifiée concerne **l'accès aux financements et aux bailleurs**. « Je crois qu'on apporte tout d'abord l'accès aux bailleurs parce que les bailleurs nous font beaucoup confiance et donc on permet aux partenaires locaux d'accéder à ces fonds », nous explique OGI-8S2V (19 août 2025). Plusieurs répondants soulignent que les organisations internationales disposent d'un capital relationnel et institutionnel qui leur permet de mobiliser des ressources financières importantes,

auxquelles les ONGN/L n'auraient que difficilement accès de manière autonome. Comme l'exprime un participant d'un ONGI, l'ONGI « apporte les financements » ainsi que son « réseautage au niveau des bailleurs de fonds et d'autres institutions que l'ONG locale n'a pas » (OGI-0B6X, 04 septembre 2025). Pour surenchérir, ce répondant d'une ONGI met l'accent sur les fonds propres :

Parfois, dans le cadre des projets, dépendamment du bailleur, on exige des fonds propres. En général, les partenaires locaux ne sont pas en mesure de contribuer avec des fonds propres. Donc, les fonds propres exigés dans le cadre du financement sont pris en charge par notre ONGI (OGI-7G4F, 19 mai 2025).

Les résultats montrent que les ONGN/L reconnaissent explicitement que, sans l'appui des ONGI, leur capacité à mobiliser des ressources pour mettre en œuvre des projets demeure limitée. L'accès aux financements apparaît ainsi comme l'une des principales motivations à l'engagement dans des partenariats. À cet égard, un répondant d'une ONGN/L explique que la recherche de partenariat est moins motivée par un besoin d'expertise technique que la difficulté d'accéder aux ressources financières dans le contexte haïtien :

Ce qui fait qu'on cherche des partenaires, pour nous au niveau de notre organisation, c'est un petit peu moins le côté technique, c'est plutôt le côté financier. [...] la mobilisation financière est un petit peu difficile en Haïti, donc on peut avoir plein d'idées et plein de bonne volonté, mais [...] on n'arrive pas à mobiliser les moyens pour pouvoir les faire (ONGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Au-delà du financement, les ONGI apportent également, selon leur perception, un **cadrage stratégique et méthodologique**. Elles introduisent des outils de gestion, des cadres logiques, des standards internationaux et des exigences en matière de redevabilité, de genre ou d'inclusion. Selon un répondant d'une ONGI, elles contribuent à « réveiller la conscience sur certaines thématiques », notamment la reddition des comptes ou la prise en compte des groupes marginalisés (OGI-0B6X, 04 septembre 2025). Un autre individu à l'emploi d'une ONGI insiste sur l'apport en matière de « cadrage stratégique, outils stratégiques, cadres de référence internationaux et assistance technique » (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). Ces éléments participent à la professionnalisation des pratiques et au renforcement organisationnel des partenaires locaux de l'avis des ONGI.

Le **renforcement des capacités** constitue d'ailleurs une dimension centrale de la contribution des ONGI. Plusieurs entretiens (ONGN/L et ONGI) indiquent que des plans de renforcement sont intégrés aux accords de partenariat, notamment sur les plans administratif, financier, logistique et des ressources humaines

(OGI-7G4F, 19 mai 2025; ONG-6V0R, 10 septembre 2025). Les deux extraits suivants, provenant respectivement d'une ONGI et d'une ONGN/L, rendent compte des pratiques de renforcement des capacités :

En tant qu'organisation internationale, on définit un plan de renforcement de capacité et qu'on introduit déjà dans l'accord de partenariat sur quoi on va travailler avec le partenaire pour renforcer sa capacité, mais en partie beaucoup plus sur sa capacité administrative, au niveau financier, au niveau logistique, au niveau RH, etc. (OGI-7G4F, 19 mai 2025).

Généralement, au niveau administratif, il (ONGI) organise souvent des formations et notre équipe participe à ces ateliers de formation [...] au niveau du budget, au niveau logistique, au niveau du processus [...] pour que nous puissions vraiment faire la mise en œuvre suivant les procédures, politiques qui sont en vigueur dépendamment du bailleur (ONG-6V0R, 10 septembre 2025).

Toutefois, la fonction de renforcement de capacité, bien qu'elle soit présentée comme un levier d'autonomisation des ONGN/L, s'inscrit dans une relation asymétrique de l'avis de certains répondants. L'organisation qui finance conserve le pouvoir de définir les priorités, les contenus des formations, les modalités d'accompagnement et, plus largement, la conception même de ce que signifie « renforcer » une organisation. Dans cette configuration, le savoir circule principalement dans un seul sens : de l'international vers le national/local. Un répondant d'une ONGI, souligne cette asymétrie discursive :

Et puis je n'ai jamais vu aussi une ONG locale qui dit [...] moi, je suis en partenariat avec une ONG internationale pour la renforcer [...] je n'ai jamais entendu ça. [...] C'est toujours l'ONG internationale qui renforce l'ONG locale [...] Alors qu'il y a beaucoup d'apprentissages de l'ONG locale (OGI-0B6X, 04 septembre 2025).

Ce déséquilibre est également perceptible dans la conception même du renforcement organisationnel. Un représentant d'ONGN/L adopte une posture critique face à une approche qu'il juge réductrice et parfois contre-productive :

Le fait de former des gens ne contribue pas à renforcer une association. Peut-être ça peut contribuer à renforcer le pays [...] Parce que [...] vous formez une personne pour une association, la personne devient compétente. Eh bien, la personne a des offres et laisse l'association immédiatement. Maintenant, au lieu de renforcer cette association, vous l'avez affaiblie par la formation » (ONG-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Il poursuit en soulignant l'absence de mesures structurelles d'accompagnement :

Ce que je veux dire, ce n'est pas ne pas former les gens, mais il faut des mesures d'accompagnement en plus pour que cette association puisse maintenir ce cadre formé. [...] À un certain moment même, notre organisation était devenue la pépinière des grandes associations. On forme les gens une fois formés, ils sont partis. [...] Il faut une politique de rétention aussi. Mais ça n'est jamais venu, ils (ONGI) se contentent seulement de donner une formation et ils disent faire du renforcement » (ONGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

### 3.1.3.2 Apports des ONGN/L

En parallèle, les résultats mettent en évidence les contributions essentielles des ONGN/L, souvent moins visibles, mais déterminants pour l'efficacité des projets. Les organisations locales apportent d'abord une **légitimité sociale et communautaire**. Elles sont reconnues par les populations comme des acteurs de proximité, ancrées dans le tissu social. Un répondant d'une ONGI explique que l'ONGN/L agit « au nom de la communauté » et bénéficie d'une reconnaissance qui facilite l'acceptabilité des interventions (OGI-0B6X, 04 septembre 2025). Un autre répondant d'ONGI souligne que le simple fait de collaborer avec une organisation locale renforce la confiance des bénéficiaires : « dès qu'on travaille avec cette organisation, les gens sont en confiance » (OGI-5R1M, 08 septembre 2025). Certains ONGI reconnaissent que cet accès privilégié aux communautés constitue en soi une forme de pouvoir stratégique :

La différence de pouvoir, c'est le cas parce que les uns ont l'argent et les autres n'ont pas. Mais les organisations locales ont énormément d'expertise locale et ça, c'est un autre pouvoir. Et ça, c'est super, c'est grand, c'est un grand pouvoir en fait, et des fois, c'est important aussi de mettre ça en valeur et valoriser ça un peu plus (OGI-8S2V, 19 août 2025).

Les ONGN/L disposent également, de l'avis des répondants ONGN/L et ONGI, d'une **connaissance approfondie du contexte socioculturel, politique et institutionnel**. Cette expertise contextuelle leur permet d'anticiper les résistances, d'adapter les outils importés et d'éviter certaines erreurs d'implantation. Un participant d'une ONGN/L illustre cette réalité en expliquant que certains concepts ou mécanismes proposés par les partenaires internationaux « ne marcheront pas » s'ils ne sont pas adaptés au contexte local, et qu'il est essentiel « d'entendre le partenaire local et d'adapter le concept » (ONGN-1Q3Z, 06 septembre 2025). Cette capacité d'adaptation apparaît comme un levier stratégique majeur pour assurer la pertinence et la durabilité des interventions. Un répondant d'ONGI décrit l'apport des ONGN/L en ces termes :

Ils apportent leur connaissance du milieu et ça aussi, c'est fondamental. Parfois, on peut imaginer que telle initiative [...] devrait donner des résultats, quand on essaie de penser du lieu d'où l'on vient. [...] Quelqu'un qui a de l'expérience au niveau de l'ONG nationale [...] va t'apporter cette expérience de terrain pour te dire, on a déjà essayé ça 1000 fois, ça n'a pas

marché. [...] En fait, quand on a un interlocuteur d'un partenaire national, qui est expérimenté, quand on a la bonne ressource en face, ils apportent cette expérience [...] qui permet d'aligner, d'adapter les interventions au contexte » (OGI-5R1M, 08 septembre 2025).

Les organisations locales apportent en outre, selon les répondants des ONGN/L et des ONGI, des **savoir-faire techniques et des pratiques éprouvées dans le travail communautaire**. Plusieurs répondants d'ONGI reconnaissent que les ONGN/L possèdent une expertise spécifique issue de leur expérience prolongée sur le terrain (OGI-0B6X, 04 septembre 2025). Certaines ONGI admettent même que le partenariat constitue un espace d'apprentissage mutuel. Comme l'indique un représentant d'ONGI : « on espère qu'on peut aussi apprendre de l'organisation locale » (OGI-8S2V, 19 août 2025). Cette reconnaissance suggère l'existence d'une interdépendance fonctionnelle entre expertise normative internationale et expertise contextuelle locale.

Par ailleurs, les ONGN/L contribuent souvent **matériellement** et **humainement** aux projets, bien que ces apports ne soient pas toujours explicitement valorisés dans les budgets, reconnaissent les ONGN/L. Un répondant d'une ONGN/L explique que son organisation mobilise des ressources propres, telles que des équipements ou du personnel non rémunéré sur certains projets, sans que ces contributions soient formellement intégrées dans les financements (OGN-6V0R, 2025). Cette participation discrète renforce la mise en œuvre des projets tout en demeurant peu visible dans la structure formelle du partenariat, poursuit-il:

Le plus souvent, lorsqu'on fait ce genre de projet, on regarde vraiment ce qu'on a en termes de ressources humaines, en termes de ressources en équipements, matériels. [...] On apporte notre côte part. [...] si on a déjà un véhicule, on ne demande pas de véhicule, on a déjà des équipements, on ne demande pas ça [...] s'il y a des gens qui sont dans notre équipe [...] qui sont déjà sur un autre projet [ils] participent sans avoir un salaire dans ce projet (OGN-6V0R, 10 septembre 2025).

Enfin, les deux parties reconnaissent que les ONGN/L jouent un rôle clé dans la **médiation avec les autorités locales et les acteurs institutionnels**. Leur capital relationnel, de l'avis d'un représentant d'une ONGI, facilite l'implantation des projets et l'interaction avec les structures locales de gouvernance (OGI-0B6X, 04 septembre 2025). Ce rôle d'interface territoriale contribue directement à l'efficacité opérationnelle des interventions et facilite l'accès pour les ONGI, comme l'indique ce répondant travaillant pour une ONGI :

Les ONG locales aussi apportent leur réseautage au niveau des élus, disons au niveau très local. Donc, une ONG qui se trouve dans une commune et c'est sûr, le staff technique ou bien le Conseil d'administration a des liens avec les maires, les CASEC<sup>5</sup>, les responsables du commissariat, donc ils ont des liens quand même qui sont développés. Parce que, c'est que l'ONG locale, elle facilite l'arrivée, disons l'action de l'ONG internationale sur le terrain (OGI-OB6X, 04 septembre 2025).

Toutefois, malgré cette complémentarité, les résultats révèlent une tension persistante liée à la reconnaissance du pouvoir décisionnel. Plusieurs répondants soulignent que la centralité financière des ONGI tend à éclipser les apports des partenaires locaux. Comme l'exprime une participante travaillant pour une ONGI : « L'un ne peut pas se faire sans l'autre, mais à cause du pouvoir de l'argent, les partenaires locaux nient très souvent leur valeur ajoutée et se conforment à des projets déjà montés » (OGI-9S6W, 29 décembre 2025).

#### 3.1.4 Conclusion de synthèse

En définitive, les résultats mettent en évidence des contributions distinctes des ONGI et des ONGN/L. Les ONGI apportent principalement des ressources financières, un appui technique ainsi qu'une capacité de gestion et de coordination répondant aux exigences des bailleurs de fonds. De leur côté, les ONGN/L contribuent par leur connaissance approfondie du contexte, leur proximité avec les communautés et leur capacité d'adaptation aux réalités du terrain. La valeur ajoutée du partenariat reposerait ainsi sur l'articulation de ces ressources et compétences distinctes, qui, lorsqu'elles sont mobilisées de manière complémentaire, favoriseraient une mise en œuvre plus efficace et contextualisée des projets.

### 3.2 Pratiques de gouvernance

Les données issues des entretiens font ressortir deux principales catégories de pratiques de gouvernance dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L : les pratiques formelles et les pratiques informelles. Les premières comprennent notamment les accords partenariaux, les instances de pilotage et les mécanismes formels d'échange et de reddition de comptes. Les secondes renvoient notamment aux échanges interpersonnels, à la confiance, au réseautage et aux mécanismes informels de résolutions des

---

<sup>5</sup> CASEC : Conseil d'administration de la section communale. Il s'agit d'une instance élue représentant l'autorité locale au niveau de la section communale (la plus petite division administrative en Haïti). Pour plus de détails voir : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Section\\_communale\\_\(Ha%C3%Afti\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Section_communale_(Ha%C3%Afti))

problèmes. Les sous-sections suivantes sont consacrées à la description de ces deux typologies de pratiques (formelles et informelles) avant de faire la synthèse.

### 3.2.1 Pratiques de gouvernance formelles

Les répondants mentionnent plusieurs pratiques de gouvernance formelle qui encadrent les partenariats. Les résultats mettent en évidence trois grandes catégories de pratiques de gouvernance formelles dans les partenariats ONGI-ONGN/L telles que présentées dans la Figure 3.1: les textes partenariaux, les instances partenariales et les canaux d'échange. Ces pratiques structurent officiellement les relations, définissaient les responsabilités et encadrent la mise en œuvre des projets.

#### 3.2.1.1 Textes partenariaux

Les accords partenariaux constituent le principal dispositif formel mentionné par les répondants. ils précisent les responsabilités, les activités, les indicateurs, les budgets, les modalités de reddition de comptes et les procédures à suivre. Comme l'explique un répondant d'une ONGN/L :

Il y a un accord [...] de partenariat pour chaque projet qui définit les différentes étapes qu'on doit franchir dans la mise en œuvre du projet. Tout est détaillé dedans : les responsabilités de chaque partie, les activités à réaliser, les indicateurs à atteindre, les modalités de rapportage et même les échéances à respecter. C'est vraiment le document de référence pour toute la durée du projet (ONGN-6V0R, 10 septembre 2025).

Du côté des ONGI, ces accords sont perçus comme de véritables dispositifs de structuration des rôles :

Il y a des accords signés qui disent très clairement « telle ONG ou telle institution a tel type de responsabilité ». On y précise aussi les budgets par institution, les modalités de transfert des fonds, les exigences en matière de justification des dépenses et les procédures de validation. Ce sont des documents très complets qui balisent l'ensemble du partenariat (ONGI-0B6X, 04 septembre 2025).

Cependant, plusieurs ONGN/L soulignent que ces cadres contractuels sont majoritairement élaborés par les ONGI ou imposés par les bailleurs :

Et l'accord vient toujours du bailleur, du partenaire international, pas de nous-mêmes. On a dû nous battre aussi parfois. On se bat parce que parfois [...] Il y a certains points au niveau de l'accord (protocole), on avait des désaccords [...], mais c'est après approbation par le financeur que l'accord est venu. Et comme ça il est un petit peu difficile aussi que j'ai passé 4,

5, 6 mois à travailler ce document, et puis, sur l'accord, je refuse et je perds tout ce temps (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Ces contrats incluent souvent des annexes techniques détaillant les procédures financières, les règles de passation de marché, les formats de rapports narratifs et financiers, renforcent ainsi le caractère normatif et structurant de ces dispositifs, nous explique un répondant d'une ONGN/L. « Les règles de passation de marché, les modèles de rapportage [...] font partie du contrat. On les appelle des annexes du contrat. Lorsque vous signez, vous acceptez le contrat et ces annexes » (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025). Comme l'explique un répondant d'une ONGI, ces procédures relèvent d'une responsabilité contractuelle directe envers le bailleur, il faut les suivre : « Parce que nous, on a la responsabilité auprès du bailleur et donc il faut que les partenaires locaux suivent les procédures. Et donc s'il y a un problème, c'est nous qui répondons (OGI-8S2V, 19 août 2025). De manière complémentaire, un autre répondant d'une ONGN/L met en évidence l'ampleur des mécanismes formels associés au contrat de subvention : « Le contrat de subvention [...] vient avec aussi ces conditions [...] des procédures financières et administratives [...] des rapports [...] ce sont pour moi des mécanismes formels » (OGN-7C1D, 29 août 2025).

#### 3.2.1.2 Instances partenariales

La gouvernance formelle se matérialise aussi à travers des instances partenariales. Les comités de pilotage, comités techniques, comités de gestion ou de suivi-évaluation constituent des espaces formalisés de coordination et de prise de décision. Selon un répondant d'ONGI :

Généralement c'est un comité de pilotage [...] avec des représentants du bailleur de fonds, des ministères concernés directement par le projet, les ONG internationales [...] pour assurer l'alignement (du projet) aux politiques publiques locales et nationales et en même temps [...] aux politiques des bailleurs de fonds. [...] Le comité de pilotage est souvent garant de cette orientation politique (OGI-0B6X, 04 septembre 2025).

OGI-1M5T (22 décembre 2025) travaillant aussi pour une ONGI abonde dans le même sens pour préciser l'existence de ces comités avec leurs représentants :

Concernant les pratiques de gouvernance formelle, il existe généralement des comités regroupant les différents acteurs principaux, qu'ils soient issus des organisations, de l'État ou des acteurs locaux. Ces comités sont créés selon leur expertise et leur positionnement sectoriel. Il existe différents sous-comités aux niveaux stratégique et opérationnel. [...] Il faut s'assurer de la présence d'un représentant de l'État et d'un représentant de la société civile (OGI-1M5T, 22 décembre 2025).

Les résultats montrent également que, dans les consortiums impliquant plusieurs organisations (ONGN/L et ONGI), un acteur assume généralement le rôle de lead. Cette organisation agit comme interface principale avec le bailleur de fonds et assure la coordination générale du projet, notamment en matière de gestion administrative et de reddition de comptes. Comme l'explique un participant d'une ONGI : « Dans les consortiums avec des ONG [...] il y a un lead qui fait l'interface avec le bailleur de fonds et qui assure la gestion du projet. [...] C'est le lead qui prépare le rapport [...] qui valide avant même la soumission » (OGI-5R1M, 08 septembre 2025).

Plusieurs répondants d'ONGN/L et d'ONGI soulignent que la responsabilité globale vis-à-vis du bailleur incombe à l'ONGI, qui assure la coordination générale, la centralisation des rapports et l'interface institutionnelle. À ce titre, un répondant d'une ONGI explique qu'elle est responsable du consortium dans son ensemble et qu'elle agit comme principal répondant du bailleur de fonds (OGI-2K9Q, 21 août 2025). Cette position de chef de file s'explique également, selon la perception des répondants des ONGI, par le fait que les ONGI disposent généralement d'orientations stratégiques déjà définies et d'exigences précises quant aux résultats attendus et aux approches à privilégier, ce qui les place naturellement en position de pilotage (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). Du côté des ONGN/L, un individu mentionne que, bien qu'elles participent à plusieurs consortiums, elles n'en assurent pas la direction, le rôle de lead revenant à des ONGI (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025). Un répondant d'une ONGI résume cette tendance de manière explicite : « Ce qui me paraît bizarre, je n'ai jamais vu un consortium qui est dirigé par une ONG locale [...] c'est surtout des ONG internationales qui sont chef de file des projets en consortium » (OGI-0B6X, 04 septembre 2025).

### 3.2.1.3 Canaux d'échanges

Enfin, la gouvernance formelle s'exprime aussi par des canaux d'échanges. Au niveau opérationnel, des mécanismes réguliers de communication structurent le suivi de l'avis de ce répondant d'une ONGI:

Il y a toujours des rencontres mensuelles, entre l'équipe de l'ONGI et l'équipe du partenaire. On définit aussi avec les partenaires un système de planification opérationnelle trimestrielle. Sur cette base, on fait des rencontres mensuelles de suivi [...] pour voir où ils sont et dans le cadre de ces rencontres de suivi, y participent aussi les différents départements (logistique,

finance, *MEAL*<sup>6</sup>) pour voir comment ça avance [...], les difficultés auxquelles ils font face et comment on peut surmonter les difficultés (OGI-7G4F, 19 mai 2025).

Dans les projets en consortium, des chaînes de communication formalisées sont établies autour de l'organisation lead du partenariat ou du consortium :

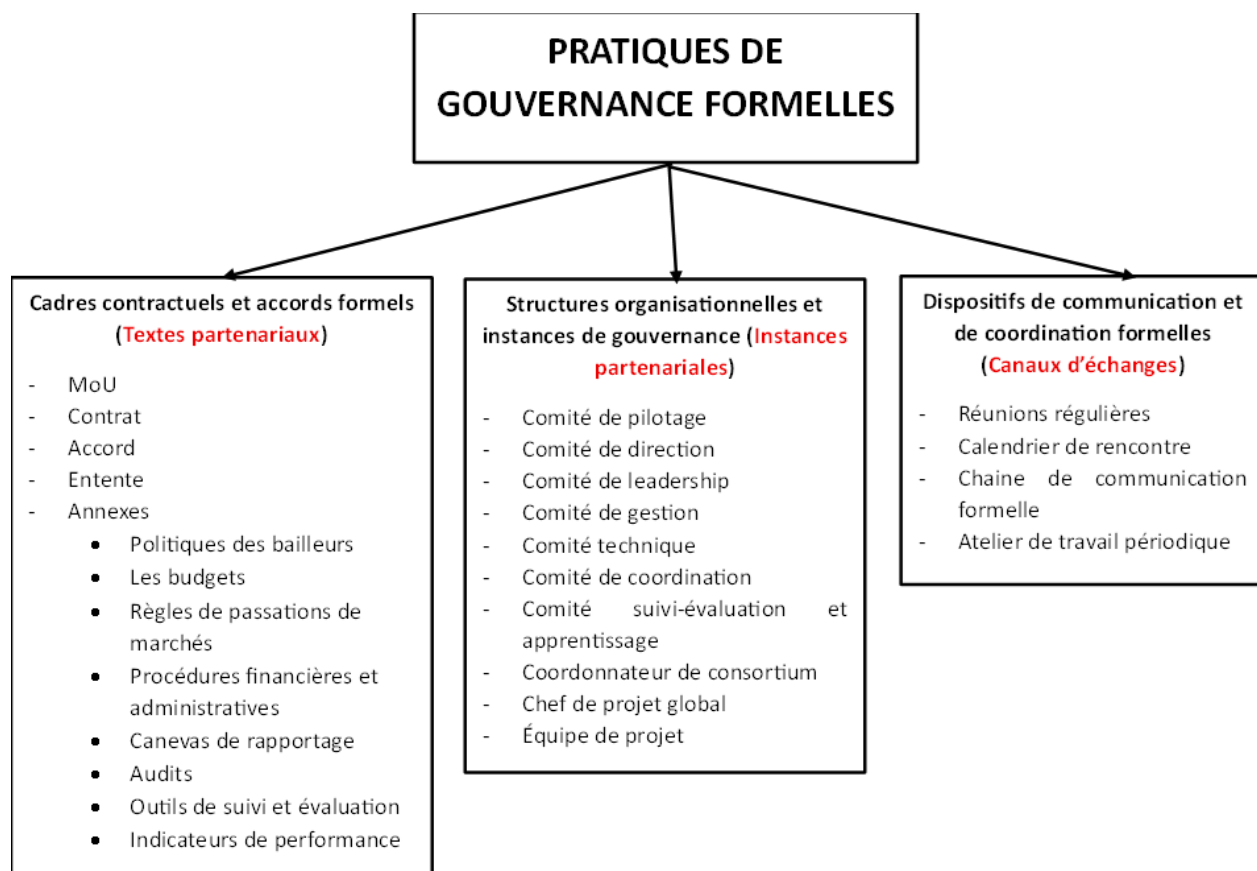
Dans les consortiums avec des ONG [...], il y a un lead qui fait l'interface avec le bailleur de fonds et qui assure la gestion du projet. [...] C'est le lead qui prépare le rapport, qui doit le soumettre au comité de gestion, qui valide avant même la soumission (OGI-5R1M, 08 septembre 2025).

Les ateliers de planification, les réunions de coordinations, les espaces de validation collective et les séances de restitution participent également à cette structuration des échanges selon les répondants. En somme, la gouvernance formelle des relations ONGI-ONGN/L repose à la fois sur un encadrement normatif dense, à travers des accords et des procédures détaillées, sur des instances partenariales et sur des décisions d'échange institutionnalisées qui organisent la communication, la coordination et la prise de décision entre les acteurs.

---

<sup>6</sup> *MEAL*: Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (en français: Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage)

Figure 3.1: Listes des pratiques de gouvernance formelles



### 3.2.2 Pratiques de gouvernance informelles

Les entretiens font également ressortir plusieurs pratiques qui ne sont pas nécessairement inscrites dans les accords ou procédures formelles. Les répondants mentionnent notamment les échanges directs entre responsables, la confiance, les communications informelles, l'entraide, le réseautage et les échanges en cas de difficulté. Elles peuvent être regroupées en trois grandes catégories, telles que présentées dans la Figure 3.2: le capital relationnel, la communication et le leadership informels, et l'agilité organisationnelle.

#### 3.2.2.1 Capital relationnel

La confiance apparaît comme un pilier central de la gouvernance informelle. Plusieurs répondants affirment qu'au-delà des contrats, c'est le climat de confiance et de respect mutuel qui détermine le succès du partenariat. Comme le souligne un répondant d'une ONGI:

Beaucoup de la bonne gouvernance est basée sur un niveau de confiance [...] c'est très bien qu'on se connaît, qu'on puisse appeler le weekend, le soir [...], mais il faut garder un professionnalisme et s'assurer que ça puisse vivre au-delà des personnes (OGI-8S2V, 19 août 2025).

Si la confiance revient fréquemment dans les discours, les répondants insistent aussi sur des éléments connexes : la crédibilité des personnes, l'empathie, la compatibilité culturelle et le respect mutuel. Un répondant d'une ONGI souligne que ce sont d'abord les personnes qui font fonctionner le partenariat :

Ça dépend beaucoup des personnes [...] des personnes qui peuvent se parler, qui sont crédibles l'un aux yeux de l'autre et puis qui se font confiance. Les problèmes sont sur leur chemin, mais ils ne restent pas bloqués dessus, ils sont toujours en mode recherche de solutions. [...] Quand on cherche qui va faire le suivi d'un partenariat, on s'assure d'avoir les bonnes personnes : quelqu'un de conciliant, empathique, ouvert, transparent. Les personnes sont essentielles dans le développement du partenariat (OGI-5R1M, 08 septembre 2025).

Le respect mutuel et le climat relationnel sont également perçus comme décisifs pour ce répondant d'une ONGN/L:

C'est pour moi le climat de confiance et de respect mutuel qui va déterminer le succès ou non du partenariat. Tu peux avoir le meilleur projet sur papier, mais si ces facteurs n'existent pas, ça va être le meilleur échec du monde aussi. [...] Il faut s'assurer de la qualité des relations interpersonnelles entre l'ONG locale et l'ONG internationale (OGN-7C1D, 29 août 2025).

La connaissance préalable entre acteurs et les réseaux professionnels constituent aussi un capital relationnel mobilisé dans la gouvernance : « Pas mal de chefs de partenaires se connaissent [...] depuis un moment » (OGI-8S2V, 19 août 2025). Ainsi, la gouvernance informelle repose sur un tissu relationnel fait de reconnaissance mutuelle, de crédibilité et d'éthique partagée, qui dépasse largement la seule dimension contractuelle.

### 3.2.2.2 Communication, dialogue et leadership relationnel

La qualité du dialogue et l'ouverture de l'interface entre partenaires apparaissent comme des facteurs centraux. Un répondant d'une ONGN/L explique :

C'est surtout l'ouverture au dialogue de l'interlocuteur, de la personne qui fait l'interface. Vous pouvez avoir une interface facile, qui est à l'écoute, qui a un bon dialogue... Vous pouvez avoir l'impression que ce sont des sourds qui se parlent. Ce ne sont pas des choses écrites nulle part, mais ça complique énormément la conduite du partenariat (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Les canaux informels de communication, appel direct, messages instantanés, groupes WhatsApp, facilitent la coordination et accélèrent la prise de décision. Les deux répondants suivants travaillant pour une ONGN/L témoignent des bienfaits des communications informelles :

Si je dois envoyer un e-mail pour demander une approbation, avec la personne avec qui je planifie ça, je peux lui envoyer un message WhatsApp. Ça aide à aller plus vite. [...] Ce sont des pratiques qui ne sont pas formelles, mais qui aident quand même à avancer (OGN-6V0R, 10 septembre 2025).

On a créé un groupe WhatsApp [...] ça nous facilite la tâche parce que ça nous permet d'aller plus vite. [...] Avant d'écrire officiellement, parfois, j'appelle pour confirmer si j'ai bien compris. Ce sont des petites choses, mais ça aide beaucoup à l'implémentation du projet (OGN-2W4H, 2025).

Le leadership informel et la reconnaissance sociale jouent également un rôle clé, de l'avis de ce répondant d'une ONGI, notamment vis-à-vis des communautés :

Même si quelqu'un est chef de projet, si ce n'est pas cette personne-là qui est plus habile ou plus acceptée par la communauté, la hiérarchie casse. [...] Ça va être quelqu'un d'autre qui est capable de parler avec les gens. Donc, il y a le réseautage, la reconnaissance du leadership de quelqu'un, l'acceptation d'une personne (OGI-0B6X, 04 septembre 2025).

### 3.2.2.3 Agilité organisationnelle

Enfin, les pratiques informelles se traduisent par une capacité d'adaptation face aux réalités du terrain, souvent différentes de ce qui est prévu dans les accords. Un répondant d'une ONGI illustre clairement cet écart :

On signe des accords, mais, dans la réalité, c'est autre chose. Il y a l'accord fait au bureau et il y a le terrain. [...] La capacité d'adaptation est vraiment importante pour apporter des réponses aux difficultés auxquelles le projet fait face (OGI-0B6X, 04 septembre 2025).

Cette adaptation peut impliquer de modifier la répartition initiale des rôles, poursuit-il :

Parfois c'était clairement dit que telle activité serait mise en œuvre par l'ONG internationale. Mais vu le contexte, ça peut être mal vu par la communauté, perçu comme une ingérence. Donc on change carrément, même si c'était dans l'accord (OGI-0B6X, 04 septembre 2025).

Un répondant d'une ONGN/L souligne que la flexibilité organisationnelle est essentielle, dans la mesure où les cadres bureaucratiques des ONGI ne correspondent pas toujours aux réalités du terrain (OGN-7C1D,

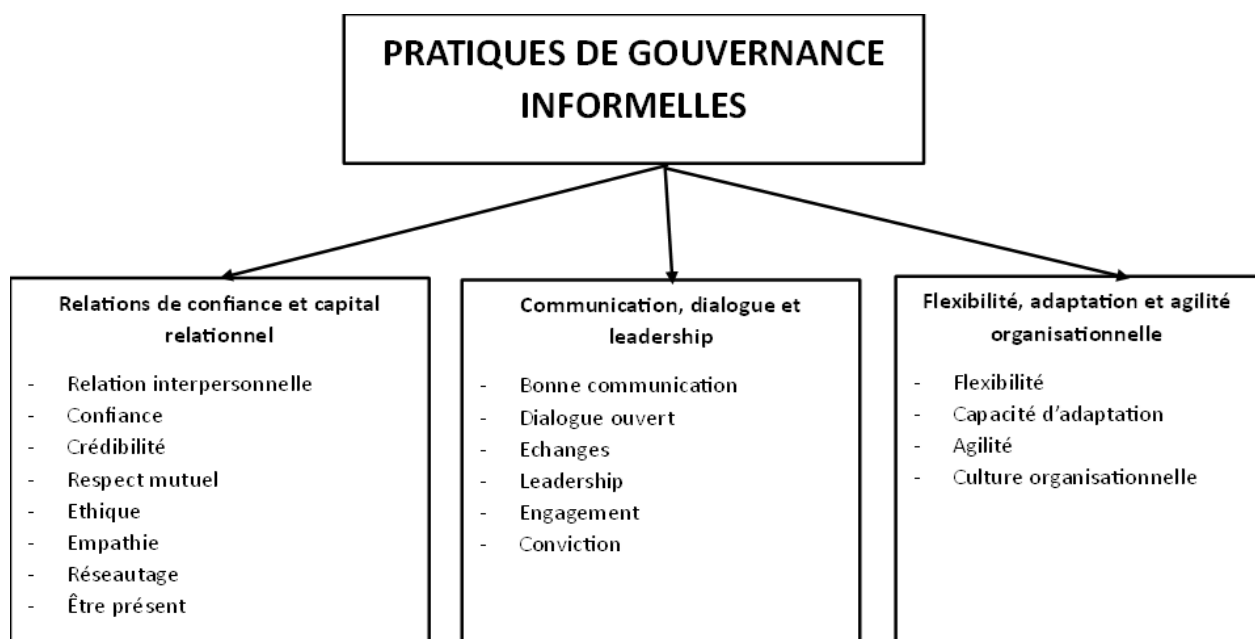
29 août 2025). Il insiste sur la nécessité d'adapter les modalités de mises en œuvre afin de favoriser l'appropriation du projet par l'ONGN/L, condition jugée déterminante pour la durabilité des interventions au-delà de leur durée formelle.

Même dans un cadre procédural strict, les équipes développent des formes d'entraide informelle selon les expériences de ce répondant travaillant pour une ONGI :

On développe des relations interpersonnelles avec l'équipe sur le terrain pour faire avancer les choses. [...] On travaille ensemble sur le document avant qu'il soit envoyé au bureau pays. Officiellement, c'est le partenaire qui l'a fait, mais il y a eu un appui un peu informel des équipes (OGI-7G4F, 19 mai 2025).

Les résultats montrent que la gouvernance informelle des relations ONGI-ONGN/L ne se limite pas à la confiance. Elle repose sur un capital relationnel élargi (crédibilité, respect mutuel, empathie, réseautage), sur une communication fluide et un leadership reconnu, ainsi que sur une agilité organisationnelle permettant d'ajuster les pratiques aux réalités du terrain. Ces dimensions sont associées, par plusieurs répondants, à une circulation plus rapide de l'information et à la possibilité de discuter directement des difficultés rencontrées et de pouvoir les résoudre.

Figure 3.2 : Listes des pratiques de gouvernance informelles



### 3.2.3 Conclusion de synthèse : articulation des pratiques de gouvernance formelles et informelles

L'analyse des entretiens met en évidence que la gouvernance des relations ONGI-ONGN/L repose sur une double architecture : des pratiques formelles et des pratiques informelles. D'une part, les pratiques formelles, comme les contrats de partenariat, les annexes procédurales, les comités de pilotage, les mécanismes de suivi-évaluation, les canaux de communication formels, constituent l'ossature institutionnelle du partenariat. Elles définissent les responsabilités, encadrent l'utilisation des ressources et assurent la reddition des comptes envers les bailleurs. Elles apportent prévisibilité, traçabilité et clarté dans la répartition des rôles et responsabilités. Toutefois, ces dispositifs sont principalement élaborés et imposés par les ONGI en raison de leur responsabilité directe vis-à-vis des bailleurs ainsi que de leurs propres agendas.

D'autre part, les pratiques informelles apparaissent comme le moteur vivant du partenariat. Elles s'ancrent dans le capital relationnel (confiance, crédibilité, respect mutuel, empathie, réseaux préexistants), dans la qualité du dialogue et des interactions interpersonnelles, ainsi que dans la capacité d'adaptation aux réalités du terrain. Ces pratiques permettent de fluidifier la communication, de résoudre les tensions, d'ajuster les modalités d'intervention et de maintenir l'engagement des acteurs au-delà des exigences contractuelles.

Ainsi, les entretiens montrent que les deux formes de pratiques sont généralement présentes dans un même partenariat. Plusieurs répondants décrivent une articulation entre mécanismes formels prévus par les accords et les échanges informels utilisés dans la mise en œuvre quotidienne. Si le contrat et les procédures constituent le cadre de référence, c'est la profondeur relationnelle, la qualité des interactions et l'agilité organisationnelle qui conditionnent largement l'atteinte des résultats réels des partenariats. La gouvernance partenariale se construit donc à l'intersection du formel et de l'informel : l'un assure la structure, l'autre en garantit la vitalité et la durabilité.

### 3.3 Gestion des projets de DIAH

Les résultats montrent que les dynamiques de pouvoir, combinées aux pratiques de gouvernance formelles et informelles, structurent l'ensemble du cycle de gestion des projets de DIAH, de la conception à la clôture. Les données empiriques révèlent une asymétrie persistante entre ONGI et ONGN/L, qui s'exprime différemment selon les phases du projet et selon le type d'approche institutionnelle adoptée.

Cette configuration révèle une prise de décision asymétrique structurée en trois catégories, selon un répondant d'une ONGN/L (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025). D'abord, une catégorie hautement centralisée, inflexible, où l'ONGI impose ses orientations sans possibilité d'adaptation. Ensuite, une catégorie semi-ouverte laissant une marge de manœuvre limitée aux acteurs nationaux/locaux. Enfin, une catégorie véritablement collaborative, ouverte fondée sur la co-construction, l'innovation et l'intégration des contributions de l'ONGN/L. Globalement, les ONGI conservent une maîtrise dominante du pilotage formel des projets en raison de leur responsabilité contractuelle vis-à-vis des bailleurs et de leur position de chef de file. Cette responsabilité juridique constitue un levier structurant du pouvoir décisionnel tout au long du cycle de vie des projets. Cette section est consacrée à l'analyse des résultats relatifs aux différentes phases du cycle de vie des projets mis en œuvre en partenariat, ainsi qu'aux modalités de gouvernance qui les structurent. Elle se conclut par une synthèse des principaux enseignements dégagés de l'analyse.

### 3.3.1 Conception et planification des projets

Plusieurs répondants soulignent la faible implication des ONGN/L dans l'idéation des projets. Ce répondant d'une ONGN/L l'exprime ainsi :

Généralement, les organisations locales participent très peu à l'élaboration des projets. [...] Ça dépend de la taille. Certaines organisations plus matures sont mieux impliquées, alors que pour d'autres petites organisations non (OGN-2W4H, 11 septembre 2025).

Ce verbatim révèle une différenciation interne entre ONGN/L, où la capacité institutionnelle devient un critère implicite d'inclusion dans les espaces décisionnels. La participation est donc conditionnée par le capital organisationnel perçu. Dans plusieurs cas, la participation locale intervient après la structuration initiale du projet, souligne un individu travaillant pour une ONGI : « dans ce cas, c'est nous qui écrivons le premier draft de la proposition [...] le partenaire propose des activités et on va les discuter et les mettre dans la proposition » (OGI-8S2V, 19 août 2025). La dynamique observée correspond à une consultation encadrée plutôt qu'à une co-construction. Le cadre conceptuel, budgétaire et stratégique est déjà défini lorsque le partenaire intervient. Certains partenaires décrivent même une logique d'adhésion à un cadre préétabli, comme le souligne ce répondant d'une ONGN/L :

Il y a des partenaires qui ont déjà bien défini leur champ ou bien les thématiques, ce qu'ils veulent soutenir, ce qu'ils veulent supporter. Maintenant ce sont eux qui vous disent qu'on est intéressé à faire ceci (rires). Si vous voyez que vous pouvez contribuer, ou bien vous pouvez suivre, donc vous entrez dans le partenariat (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

D'autres catégories d'ONGI offrent une certaine ouverture, mais celle-ci demeure limitée, rendant difficile l'ajustement des propositions aux besoins réels identifiés sur le terrain.

Il y a d'autres qui définissent avec vous un peu ce qu'on veut. On a les idées de projets, mais vous pouvez apporter un peu plus votre façon de faire, votre savoir, votre politique et votre vision à travers cela. Ils vont concilier quand même tout ça avec leur propre vision pour voir si ça marche. Mais il y a des discussions, des choses possibles (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Dans les contextes liés aux bailleurs multinationaux, la rigidité atteint un niveau supérieur, souligne un autre répondant d'une ONGN/L:

Le bailleur nous envoie un chronogramme d'activité et il dit, voici l'ensemble des activités que j'aurai à faire pour cette année. Et ça ne va pas changer, donc on ne fait qu'exécuter. Le bailleur de fonds qui est un organe des Nations unies [...] envoie le chronogramme d'activité [...] un plan annuel de travail [...] il vous dit que vous avez X montants pour telle activité. C'est ça le problème avec ces types de bailleurs de fonds où on n'a pas trop de choix. Il n'y a pas de flexibilité, on vous donne, vous signez et vous exécutez. Je me sentais très inconfortable parce que généralement, ils ne connaissent pas la réalité du terrain (OGN-2W4H, 11 septembre 2025).

Ce témoignage met en évidence une perception d'une faible marge de manœuvre du partenaire local dans la définition et l'ajustement de la planification. Le chronogramme, les activités et les montants sont présentés comme largement prédéfinis par le bailleur et/ou l'ONGI, laissant au partenaire une responsabilité principalement orientée vers l'exécution. Ce témoignage s'aligne avec celui d'un répondant d'ONGI qui souligne l'expertise de l'organisation internationale dans la formulation des projets et la réponse aux exigences des bailleurs : « L'ONGI maîtrise le langage du bailleur, comprend ce que le bailleur a besoin et a la capacité pour répondre à ces appels complexes. Le partenaire local a rarement cette expérience-là » (OGI-9S6W, 29 décembre 2025). Ces éléments suggèrent que les capacités techniques et administratives peuvent influencer la répartition des rôles dans la conception et la négociation des projets. Toutefois, des modèles plus collaboratifs existent selon l'avis d'un autre répondant d'une ONGI: « En général, le partenaire participe à toutes les étapes de la vie du projet [...] de la conception [...] à l'implémentation, l'évaluation, s'il y a capitalisation, on le fait aussi ensemble » (OGI-7G4F, 19 mai 2025). Le témoignage suivant, d'un répondant à la solde d'une ONGN/L, décrit une relation dans laquelle le partenaire local dispose d'une marge de manœuvre plus importante pour proposer et ajuster les activités :

Il y a une catégorie qui est ouverte au développement. Dès que vous proposez des choses [...] ils réagissent très peu par rapport à ce que vous proposez, de peur de ne pas dénaturer ce

que vous voulez faire [...] Pour expliciter un petit peu (rires), eux, ils n'influencent pas, ils vous font confiance, ils vous disent que vous êtes des personnes âgées, responsables, vous pouvez faire des choix, ils n'ont pas besoin d'être là pour vous dicter (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Ce verbatim met ainsi en évidence une typologie de collaboration dans laquelle la confiance accordée par les ONGI aux ONGN/L est associée à une plus grande autonomie dans les choix opérationnels.

Dans certains cas, les entretiens font également ressortir des situations dans lesquelles l'initiative de nouveaux projets émane du partenaire national/ local. Deux répondants, respectivement d'ONGI et d'ONGN/L, permettent d'en rendre compte :

Une fois qu'un partenariat est établi [...] c'est aussi les partenaires qui nous approchent et disent : on a une autre idée de projet est ce que vous n'avez pas une idée de financement pour ce projet ? [...] normalement, c'est le partenaire qui écrit la proposition de projet si c'est eux uniquement qui vont mettre en œuvre le projet (OGI-8S2V, 19 août 2025).

En ce sens notre organisation est une institution particulière. Heureusement on avait déjà des expériences en tant que professionnels qui font que nous, c'est toujours à partir des besoins du milieu qu'on part pour définir un projet. Donc, ce n'est que très rarement qu'on entre dans quelque chose qui a été déjà fait. Même quand les grandes lignes sont définies, mais on demande que, pour atterrir ça sur le terrain, il faudrait notre touche pour dire [...] Ce que nous estimons qui est nécessaire de faire, à partir de tous les diagnostics, à partir des communications, du contact avec la population. Mais c'est toujours notre association qui définit, en réalité, l'action à conduire [...] on s'est toujours battu pour cela (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Ces deux verbatims montrent que, dans certaines collaborations, l'ONGN/L peut intervenir non seulement dans la mise en œuvre, mais également dans l'identification des besoins et l'initiation de nouvelles propositions de projet.

Malgré ces variations entre les projets, plusieurs participants décrivent la phase de conception comme un moment où la participation des acteurs nationaux/ locaux demeure limitée. Les témoignages recueillis font ressortir notamment le rôle important des ONGI dans la définition initiale des priorités, des activités et des orientations des projets. Comme l'explique un répondant d'une ONGI:

En fait, la première étape d'idéation [...] on devrait en principe s'asseoir avec les communautés, avec les organisations pour comprendre le contexte, les entendre, les consulter. C'est généralement le point faible. C'est un point de départ qui est souvent, je ne dirais pas bâclé, mais où le travail essentiel est rarement fait (OGI-1M5T, 22 décembre 2025).

Ce même participant souligne également que les consultations menées à cette étape demeurent souvent limitées dans leur portée réelle :

On va dire qu'il y a des consultations qui sont faites parfois, mais pas de vraies consultations. [...] On voit une liste de personnes, d'organisations qui ont été consultées, mais après, ça disparaît. Même quand on retourne sur le terrain, il n'y a pas de suivi [...] Les organisations ne sont pas vraiment impliquées (OGI-1M5T, 22 décembre 2025).

Dans ces témoignages, les consultations réalisées au moment de la conception et de la planification sont décrites comme parfois limitées dans leur portée et leur continuité. Ces éléments indiquent que la participation des acteurs nationaux/ locaux à ces étapes peut demeurer ponctuelle, alors que les principales orientations du projet sont déjà largement définies. La phase de conception et de planification apparaît ainsi comme un moment clé où se structurent les asymétries de pouvoir qui marqueront par la suite la mise en œuvre du partenariat.

### 3.3.2 Mise en œuvre et coordination : une délégation opérationnelle encadrée

La mise en œuvre apparaît, dans les entretiens réalisés, comme une phase au cours de laquelle les ONGN/L disposent d'une responsabilité importante dans l'exécution des activités. Cette implication s'exerce toutefois dans un cadre dont plusieurs éléments ont été définis en amont. « Il y a un déséquilibre au niveau de pouvoir [...] ils exécutent ce que l'ONGI veut faire [...], mais ils ne sont pas dans un mode de programmation conjointe » (OGI-5R1M, 22 décembre 2025), nous dit ce répondant d'une ONGI. Ce verbatim met en évidence une perception d'un déséquilibre entre la responsabilité assumée dans l'exécution et la participation aux décisions de programmation.

Les entretiens font ressortir une distinction entre les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles. Selon un répondant travaillant pour une ONGI, les décisions stratégiques relèvent principalement des directions des deux organisations, tandis que les décisions liées à la mise en œuvre sont davantage prises par les équipes de terrain : « s'il y a des décisions à prendre, ce sont les deux directions qui prennent les décisions [...] L'équipe terrain [...] prend toutes les décisions liées à l'implémentation » (OGI-7G4F, 19 mai 2025). Dans certaines collaborations, l'autonomie opérationnelle est élevée, nous dit un autre : « 99% des décisions sur le terrain sont prises par les partenaires [...] c'est le partenaire qui a l'expertise » (OGI-8S2V, 19 août 2025). Cependant, cette autonomie reste juridiquement encadrée, dans la mesure où les procédures à suivre sont définies contractuellement par l'ONGI, comme mentionné plus haut. Ces témoignages suggèrent ainsi que la délégation des responsabilités

opérationnelles peut être relativement importante, tout en demeurant encadrée par les responsabilités contractuelles et les exigences de redevabilité associées à la collaboration.

### 3.3.3 Suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage : un contrôle structurant

Le suivi-évaluation constitue l'un des espaces où l'asymétrie est aussi la plus visible. Elle se traduit par une division du travail où la mise en œuvre opérationnelle et la reddition des comptes vis-à-vis des ONGI sont largement déléguées aux ONGN/L, tandis que les fonctions de contrôle, de supervision et de reddition des comptes vis-à-vis des bailleurs demeurent principalement entre les mains des ONGI. Les ONGN/L exécutent les activités, mais les ONGI conservent le pouvoir d'approbation, de supervision et d'audit, ce qui limite l'autonomie opérationnelle des acteurs nationaux/ locaux. Du point de vue des ONGI, cette position de contrôle est justifiée par leur responsabilité juridique et financière vis-à-vis des bailleurs. Comme l'explique un répondant d'ONGI, le pouvoir décisionnel découle directement de l'obligation d'« assurer que tout le monde suit les processus comme il faut », notamment en matière financière et administrative (OGI-2K9Q, 21 août 2025). De ce fait, ils disposent de « systèmes de contrôle » et, pour eux, « il y a certaines choses qui ne sont pas négociables » (OGI-2K9Q, 21 août 2025). Cette logique de redevabilité ascendante vers les financeurs rend difficile la mise en œuvre d'un partenariat réellement égalitaire. Plusieurs répondants reconnaissent ainsi une tension persistante entre le discours d'égalité et la réalité des responsabilités différenciées. Un répondant d'une ONGI souligne que la relation est pensée comme équilibrée, mais structurée par une répartition asymétrique des responsabilités, d'où l'ONGI demeure responsable des « grandes sommes », tandis que les ONGN/L ont la « responsabilité de mettre en œuvre » :

D'un côté, on veut avoir une relation qui est sur un niveau égal et, en même temps, les responsabilités sont dispatchées différemment. Ça veut dire que nous, on a la responsabilité auprès du bailleur pour les grandes sommes et les partenaires locaux ont la responsabilité sur le terrain de mettre en œuvre (OGI-8S2V, 19 août 2025).

Du côté des ONGN/L, cette configuration est parfois vécue comme une forme de contrôle excessif, voire comme une infantilisation organisationnelle. Un répondant travaillant pour une ONGN/L évoque le sentiment d'être traité « comme des enfants », même lorsque l'organisation locale dispose de l'expérience et des compétences nécessaires. L'autonomie décisionnelle est alors conditionnée à l'approbation préalable de l'ONGI, ce qui freine l'initiative locale et renforce les rapports hiérarchiques :

Parfois, même si on a de l'expérience, on peut faire les choses, mais on nous traite parfois comme *des enfants* (nous soulignons). [...] parfois on sait comment avancer, mais on ne peut pas avancer, on doit attendre le signal. C'est ça que je trouve parfois mauvais. [...] dépendamment des pratiques de l'organisation internationale, c'est peut-être beaucoup plus difficile (OGN-6V0R, 10 septembre 2025).

Dans le domaine du suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage, c'est souvent l'ONGI qui dispose l'expertise et qui prend le lead et les partenaires nationaux/locaux participent aux collectes des données. Un répondant d'ONGI explique :

Ils participent, mais ce domaine, souvent, ce n'est pas les partenaires, ils ne disposent pas le même niveau d'expérience. Et aussi pas de ressources parce que [...] dans le domaine *MEAL*, c'est compliqué pour eux (ONGN/L) avec les financements de vraiment engager de personnels en permanence qui s'occupent de ça. Et donc, assez souvent, ils nous demandent de prendre ça en charge [...] Je dirais, c'est encore un défi (OGI-8S2V, 19 août 2025).

Cependant, malgré les critiques relatives à l'asymétrie décisionnelle et au contrôle exercé par les ONGI, les données révèlent également une reconnaissance explicite de leur valeur ajoutée sur certains plans normatifs et techniques. Un répondant d'ONGI souligne notamment leur apport dans l'éveil de la conscience sur certaines thématiques, telles que le genre, l'inclusion (OGI-0B6X, 04 septembre 2025). Ce qui met en lumière une dimension souvent moins visible des dynamiques de pouvoir : leur fonction de diffusion normative. Les ONGI ne jouent pas uniquement un rôle de contrôle financier ou stratégique ; elles agissent également comme vecteurs de standards internationaux en matière de gouvernance, de standards humanitaires (sphère, normes fondamentales), des politiques d'égalité, de genre, d'intersectionnalité, d'inclusion et de redevabilité.

#### 3.3.4 Clôture

Les résultats montrent que la phase de clôture des projets de DIAH est fortement formalisée et largement dominée par les exigences du bailleur. Elle constitue l'un des moments où les mécanismes contractuels et les obligations de reddition de comptes structurent le plus fortement les interactions entre partenaires. Les procédures de clôture reposent principalement sur la production de rapports narratifs et financiers, la justification détaillée des dépenses et, dans certains cas, des audits et évaluations. Comme le souligne un répondant d'une ONGI : « contractuellement, c'est nous qui disons les procédures à suivre. Parce que nous, on a la responsabilité auprès du bailleur » (OGI-8S2V, 19 août 2025). Cette responsabilité contractuelle confère à l'ONGI un rôle central dans la coordination de la clôture, même si les ONGN/L participent à la collecte des données et à la documentation des résultats. La clôture apparaît ainsi formellement

collaborative, mais stratégiquement orientée vers la conformité aux exigences externes. Un autre répondant d'ONGI rappelle d'ailleurs le poids des standards imposés : « Tout ce qui est reddition de compte [...] c'est très encadré » (OGI-0B6X, 04 septembre 2025).

Cependant, les données révèlent que cette formalisation ne suffit pas à elle seule à gérer les écarts observés entre planification et réalisation. Lorsque des écarts sont observés, des mécanismes informels sont mobilisés entre ONGI et ONGN/L afin de construire une justification cohérente à présenter au bailleur. Dans ces situations, l'ONGI tend à se rapprocher du partenaire local pour comprendre et coconstruire l'argumentaire explicatif. Les écarts sont alors formulés selon l'expertise contextuelle de l'ONGN/L et l'ONGI assure la traduction de ces explications dans le langage normatif attendu par le bailleur.

Par ailleurs, les résultats montrent que la fin du partenariat est souvent abrupte, avec peu de mécanismes structurés de passation ou de transition vers l'exploitation autonome des projets. Cette absence de planification de la durabilité dès la phase de conception limite la continuité institutionnelle et organisationnelle après la clôture administrative. Comme le souligne un répondant travaillant pour une ONGI:

On le dit toujours, puisque le partenaire local sera toujours là, donc on a tendance à faire le lien avec la durabilité. Et moi, je dis, ce n'est pas toujours évident parce que le partenaire aussi il dépend du financement. (Rires) s'il n'y a pas de financement [...] pas de staff [...] pas d'équipe. [...] qui va partir sur le terrain pour aller faire le suivi ? [...] Moi, je pense que c'est aussi [...] une leçon apprise. Malgré qu'on travaille avec les partenaires locaux, ça ne veut pas dire que on doit compter sur les partenaires locaux pour le suivi après projet. Ce n'est pas garanti. [...] Moi, je pense que ça, c'est quelque chose que je compte [...] intégrer dans les projets avec les partenaires. (OGI-7G4F, 19 mai 2025)

Lorsque la relation partenariale reste essentiellement contractuelle et centrée sur le projet, la fin du financement marque également souvent la fin effective de la collaboration, laissant les ONGN/L dans une situation de grande vulnérabilité. Les résultats montrent que, dans ce type de partenariat, les ONGN/L peinent parfois à maintenir leurs activités et à assurer leur survie entre deux projets, faute de ressources pérennes. Comme l'exprime un individu à l'emploi d'une ONGN/L :

Le partenariat ne concerne pas la vie de l'association, le partenariat concerne un projet. [...] Par exemple, je prends un partenaire X, j'ai un projet de trois ans avec ce partenaire, j'ai fait le projet, tout s'est bien passé. [...] On peut passer deux ans sans qu'on ait de relations du tout. Après deux ans, ce partenaire me revient [...] Mais ce partenaire international ne se soucie pas si je pouvais survivre ces deux ans parce que les partenaires locaux n'ont pas de

source de financement. C'est à partir des activités conduites qu'on peut dégager des ressources. [...] si ça se passe ainsi avec tous mes partenaires, notre association sera effondrée. Mais ce n'est pas un souci pour cette [...] (ONGI), il suffit qu'il ait un projet avec vous et que ce projet ait réussi, bravo et puis après il s'en fout. Il s'en fout [...] de la structure en tant que telle (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

En somme, la phase de clôture met en évidence une gouvernance à double registre. Elle est dominée par une formalisation rigoureuse orientée vers la conformité et la maîtrise financière, mais elle mobilise simultanément des mécanismes informels essentiels pour gérer les écarts et préserver la crédibilité du projet.

### 3.3.5 Gouvernance des projets

#### 3.3.5.1 Qui finance dirige

Les données montrent que la détention des ressources financières constitue le principal levier structurant du pouvoir dans les consortiums. Les ONGI, en tant que récipiendaires contractuels des fonds et responsables juridiques vis-à-vis des bailleurs, occupent quasi systématiquement la position de chef de file. Cette configuration leur confère un pouvoir d'orientation stratégique, de définition des priorités et de contrôle des informations clés. Plusieurs répondants d'ONGI et d'ONGN/L soulignent le caractère systématique de cette configuration. « Moi, je n'ai jamais vu un consortium qui est dirigé par une ONG locale » (OGI-0B6X, 04 septembre 2025). « On participe à plusieurs consortiums, mais ce ne sont pas les ONG haïtiennes qui sont leads » (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025). « Nous, l'ONGI, on est responsable pour le consortium en général, donc on est le responsable par rapport au bailleur de fonds » (ONGI-2K9Q, 21 août 2025). Cette récurrence révèle une asymétrie structurelle durable. Elle est également associée à une perception de capacité organisationnelle qui fait qu'elle ne repose pas uniquement sur un rapport financier, mais aussi sur des représentations institutionnelles relatives à la compétence et à la crédibilité organisationnelle : « Les organisations locales, on considère (rire) que ce sont des petites organisations qui n'ont pas la capacité vraiment de gérer un consortium » (OGN-6V0R, 10 septembre 2025).

#### 3.3.5.2 Pilotage et pratiques de gestion de projet

Au-delà du leadership formel, la gouvernance s'exprime à travers les fonctions de pilotage, de coordination et de normalisation des projets : planification, suivi-évaluation, gestion financière, respect des procédures et rapportage. Les ONGI justifient leur rôle central par leur responsabilité contractuelle : « ONGI imputable pour les fonds. On établit une base claire au départ comment les fonds vont être gérés.

» (OGI-9S6W, 29 décembre 2025). Cette imputabilité ascendante structure la répartition des rôles. Dans certains partenariats, la gestion stratégique et financière est clairement différenciée de la gestion opérationnelle. La gouvernance apparaît donc comme un système à double niveau : autonomie opérationnelle locale et encadrement contractuel et financier au niveau stratégique.

Dans d'autres cas, les pratiques varient selon la politique institutionnelle adoptée par l'ONGI, ce qui montre que l'asymétrie dépend des orientations stratégiques propres à chaque institution. Un répondant d'ONGN/L distingue trois catégories : « Il y a des groupes qui sont inflexibles, des groupes qui sont ouverts pour discussions et d'autres qui sont vraiment nettement plus ouverts et qui donnent vraiment priorité à ce que le partenaire local peut faire. » (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

#### 3.3.5.3 Valeur ajoutée normative et professionnalisation

Plusieurs répondants d'ONGI reconnaissent la contribution des ONGI à la professionnalisation des pratiques de gestion :

L'ONG internationale [...] apporte aussi de nouvelles pratiques de gestion, de l'innovation dans la gestion [...] elles réveillent la conscience sur certaines thématiques. Par exemple, tout ce qui est reddition de compte [...] la prise en compte du genre, inclusion. [...] C'est les ONG internationales qui apportent ces genres de valeur dans les ONG locales. [...] Il y a quand même de la valeur ajoutée. (OGI-0B6X, 04 septembre 2025)

Cette reconnaissance met en évidence une fonction de diffusion normative. Les ONGI introduisent ou institutionnalisent des standards en matière de reddition de comptes, d'inclusion, de genre ou de mécanismes *MEAL*. De même, leur rôle dépasse parfois la seule gestion administrative pour inclure coordination, réseautage et visibilité : « C'est la gestion du projet, la coordination avec les partenaires, la visibilité [...] renforcer les capacités [...] assurées des synergies. » (OGI-2K9Q, 21 août 2025). La gouvernance ne se limite pas à un pouvoir de contrôle; elle inclut également des fonctions de facilitation, de sécurisation et de mise en réseau.

#### 3.3.5.4 Gouvernance formelle et dynamiques relationnelles

Toutefois, les données montrent que l'efficacité de la gouvernance ne dépend pas uniquement des structures formelles. Les pratiques relationnelles jouent un rôle déterminant. De l'avis d'un répondant d'ONGI, « Il y a l'aspect de la communication, du réseautage et l'approche relationnelle [...] Plus une organisation se sent respectée et reconnue, plus les échanges et la mise en œuvre des orientations sont

facilités » (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). L'absence de communication peut bloquer le projet malgré un cadre formel bien établi, poursuit-il: « j'ai vu un projet où le déroulement a ressemblé à une lutte [...] il n'y avait pas de communication franche [...] le projet n'avance pas » (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). À l'inverse, lorsque la confiance est installée, « Quand un problème se pose, je peux aborder le partenaire [...] Ce ne sont pas des solutions imposées [...] sans concertation » (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). La gouvernance efficace repose sur un équilibre : « uniquement des pratiques formelles, ça ne va pas marcher, uniquement des pratiques informelles, ça ne va pas marcher. Il faut un équilibre entre les deux. » (OGI-1M5T, 22 décembre 2025).

### 3.3.6 Conclusion de synthèse

Les données recueillies montrent que les modalités de gestion des projets varient selon les responsabilités attribuées aux partenaires. Les répondants décrivent généralement une implication plus importante des ONGI dans l'idéation, la planification stratégique, la gestion financière et le suivi des engagements contractuels, tandis que les ONGN/L sont davantage associées à la mise en œuvre opérationnelle et aux activités de terrain.

## 3.4 Efficacité des projets de DIAH

Cette section présente les perceptions des répondants concernant les effets des pratiques de gouvernance dans les relations partenariales sur l'efficacité des projets de développement international et d'action humanitaire. L'efficacité est examinée à partir des quatre dimensions retenues dans le cadre conceptuel : atteinte des résultats de qualité, respect des délais, maîtrise des coûts et satisfaction des parties prenantes du partenariat. Les sous-sections suivantes sont consacrées à la présentation des résultats relatifs à chacune des quatre dimensions susmentionnées, avant de proposer une synthèse finale de la section.

### 3.4.1 Atteintes de résultats de qualité : entre centralisation stratégique et expertise locale

Les répondants associent certaines pratiques de planification, de suivi et d'évaluation à l'atteinte des résultats attendus. Comme l'indique le répondant suivant travaillant pour une ONGN/L :

Bien sûr, les pratiques influencent tout de même les résultats, ou bien l'atteinte des résultats. En ce sens qu'il y a le côté critique, le côté critique positif, parce que parfois [...] vous qui êtes sur le terrain, vous conduisez le nez sur le guidon. Cela veut dire que vous regardez tout prêt et peut-être vous n'avez pas le temps de lever la tête pour regarder plus loin. Lorsque vous

avez des yeux externes comme ça qui sont moins occupés au quotidien, ils vous aident à voir les choses de plus loin (ONG-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Cette diffusion de standards renforce la qualité technique et normative des projets. Elle s'accompagne également de cadres formels plus clairs définissant les rôles et les responsabilités, ce qui limite les ambiguïtés organisationnelles et favorise une meilleure coordination. Comme l'a souligné un répondant d'ONGI, les ONGI tendent à imposer leurs procédures sur le plan contractuel, dans la mesure où elles demeurent les seules à rendre comptes directement aux bailleurs de fonds (OGI- 8S2V, 19 août 2025). La formalisation des responsabilités apparaît comme un levier de qualité, notamment en matière de redevabilité et de conformité. Le répondant suivant à l'emploi d'une ONGI l'illustre à sa manière :

Il y a un lien de causalité entre les pratiques de gouvernance [...] et l'efficacité des projets. [...] et là, il faut combiner les deux, le formel et l'informel. Le formel, parce qu'il faut définir un cadre, il faut des structures. L'informel, c'est l'engagement, la conviction, la confiance et les relations humaines. Maintenant, si tout cela est là et puis (on a) une mission qui est partagée comme quoi on veut tous des résultats pour le bien-être des communautés [...] on a des bonnes personnes qui se font confiance, qui sont transparentes, il y a quand même un cadre qui définit les responsabilités entre les parties [...] donc c'est ensemble qu'on va à chaque fois adapter la réalité, faire les ajustements et bien automatiquement, on peut espérer de meilleurs résultats parce que tout le monde est aligné (OGI-5R1M, 8 septembre 2025).

Toutefois, certains soulignent également l'importance de la connaissance du contexte local dans la mise en œuvre des activités. C'est-à-dire, les résultats ne dépendent pas seulement des cadres formels, mais aussi de l'expertise des partenaires locaux et de la capacité d'adaptation informelle des acteurs impliqués. Sur le terrain, les décisions opérationnelles sont largement assumées par les ONGN/L telles qu'exprimées avant. Ainsi, lorsque la gouvernance reconnaît et valorise cette expertise locale, la qualité d'implémentation est renforcée. À l'inverse, lorsque les décisions stratégiques sont imposées sans réelle concertation, la pertinence contextuelle peut en souffrir. Un répondant travaillant pour une ONGI raconte en ces termes son expérience :

On a un projet, on a des difficultés à déplacer les ruches [...] avec des colonies vivant dedans. Les déplacer, c'est primordial pour atteindre l'objectif du projet, les indicateurs et pouvoir terminer le projet [...] on s'est déjà engagé avec la communauté. J'ai du mal à trouver quelqu'un qui peut accompagner les ruches parce que les ruches, on doit les préparer, on doit les déplacer la nuit, on doit assurer que les colonies survivent. Donc, qu'est-ce que je fais ? J'appelle un autre partenaire où je sais qu'ils ont aussi une activité apiculture [...] je dis écoute j'ai un petit problème, est-ce que tu ne peux pas m'aider avec un apiculteur que tu connais. Il me dit donne-moi deux heures et je te rappelle, je te trouve un apiculteur qui peut faire ça pour un petit budget. Et donc là on a vraiment pu avancer (avec) les activités du projet à

travers ces mécanismes [...], la relation interpersonnelle, la confiance, le réseau (OGI-8S2V, 19 août 2025).

La qualité des résultats dépend aussi d'une forte capacité d'ajustement contextuel, souvent portée par des mécanismes informels (communication directe, négociation rapide, adaptation aux réalités locales). Comme l'explique un répondant d'une ONGI: « Quand un problème se pose, je peux aborder le partenaire et lui dire ce qui se passe afin de trouver une solution. Ce ne sont pas des solutions imposées [...] sans concertation » (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). Cette flexibilité relationnelle permet, selon lui, d'éviter que la rigidité des cadres formels ne compromette la pertinence des interventions :

Pour moi, il y a à la fois cet aspect formel, mais aussi tout l'aspect informel qui joue dans cette dynamique. C'est un mixage de ces deux aspects qui définit le niveau de réussite et la façon dont un projet franchira ses différentes étapes, dès sa conception. Certains projets sont conçus avec une participation réelle des acteurs locaux, incluant des retours et des échanges avec les communautés ; c'est totalement différent de ce qui se passe si ces bases n'ont pas été construites. Si ces bases n'ont pas été établies au préalable, le projet en pâtira. Il faut impérativement prendre en compte ces deux axes-là. Uniquement des pratiques formelles, ça ne va pas marcher, uniquement des pratiques informelles, ça ne va pas marcher. Il faut un équilibre entre les deux. (OGI-1M5T, 22 décembre 2025)

Enfin, les données montrent que l'atteinte de résultats de qualité dépend également de l'implication des ONGN/L dès la phase de conception et de planification. Lorsque les partenaires locaux sont associés en amont, l'adaptation du projet au contexte est renforcée. À l'inverse, lorsque les orientations sont principalement définies par l'ONGI, l'appropriation peut être limitée et cela peut aboutir à des conflits, un manque de communication franche et un retard du projet (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). Ces situations illustrent que l'absence de co-construction initiale peut affecter la fluidité d'exécution et, finalement, la qualité des résultats.

#### 3.4.2 Respect des délais

Les répondants mentionnent la capacité à communiquer rapidement et à résoudre directement les difficultés comme des éléments facilitant le respect des échéances. Les projets où la communication est déficiente connaissent des retards et des blocages. L'absence de dialogue et la présence de présupposés mutuels ralentissent les processus décisionnels et compliquent la coordination. À l'inverse, lorsque les relations sont fondées sur la confiance et l'historique de collaboration, les difficultés peuvent être abordées de manière ouverte avec les partenaires, ce qui facilite la recherche conjointe de solutions (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). La fluidité des échanges permet alors de résoudre rapidement les imprévus,

réduisant les risques de retard. Ainsi, le respect des délais ne dépend pas uniquement du chronogramme formel, mais de la qualité des interactions sociales qui accompagnent sa mise en œuvre. Souvent les aspects formels ralentissent le processus, comme l'explique ce répondant d'une ONGI :

Par exemple il faut faire un grand achat, donc le bailleur autant que l'ONGI (sont) obligés de suivre certaines procédures [...] ce qui complique et ralentit beaucoup la procédure d'achat. [...] il faut faire toute la documentation [...] et, dans ce cas, les mécanismes formels qu'on a [...] ça ralentit plutôt la procédure. Mais la procédure est nécessaire. [...] Normalement on devrait accompagner le partenaire. On n'a pas le personnel, donc le partenaire doit attendre un mois, deux mois jusqu'on peut procéder avec cet achat. Donc, dans ce cas, le mécanisme formel [...] a ralenti et freiné l'atteinte des objectifs du projet. Je dirais toujours qu'il y a des pour et des contres. Il y a des aspects où ça aide et autres où ça n'aide pas du tout (OGI-8S2V, 19 août 2025).

Un autre répondant d'une ONGN/L explique qu'il y a beaucoup de procédures et de politiques à respecter, autant celles du bailleur que celles de l'organisation internationale (OGN-6V0R, 10 septembre 2025). En tant qu'organisation locale, on doit souvent demander des approbations. Parfois, cela semble simple, mais la demande passe par plusieurs bureaux, jusqu'au siège international, et cela prend beaucoup de temps. Il faut faire des suivis, renvoyer des documents, refaire des démarches. Avec l'intermédiaire entre nous et le bailleur, le temps de réaction est plus long et cela a des conséquences sur le respect des délais. Même pour le retour sur les rapports, les pratiques informelles aident vraiment, nous disent ces deux répondants travaillant pour des ONGN/L:

Parce que parfois vous envoyez le rapport, mais le temps pour la personne de lire le rapport et de faire un retour, ça prend un temps qui fait que le retour n'est même pas de mise encore. Mais si vous discutez [...] à l'occasion d'un atelier de travail, les choses sont un petit peu plus actuelles. Comme ça, les décisions, ils peuvent avoir des effets plus positifs que si ce sont des retours sur les rapports qui se font beaucoup de mois après. Donc, le temps pour la personne de répondre, ça fait cinq mois [...], cinq mois après, tout a changé (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025)

Les *e-mails* avaient été envoyés depuis une semaine pour le *payroll*, mais le directeur de l'institution financière ne les avait pas lus. À la veille du paiement, on a écrit sur le groupe WhatsApp pour vérifier. C'est là qu'il l'a réalisé. Grâce à cette communication informelle, on a pu réagir à temps. Une autre fois, il y avait une erreur sur le nombre de bénéficiaires. On a appelé, fait une conférence téléphonique et trouvé une solution pour avancer les fonds. Ces discussions informelles permettent de débloquer la situation et d'éviter des retards dans le projet (OGN-2W4H, 11 septembre 2025).

En définitive, de la perception des répondants, le respect des délais dans les projets de DIAH apparaît comme le produit permanent entre exigences procédurales et impératifs opérationnels. Les pratiques formelles structurent l'action et sécurisent les validations, mais leur lourdeur peut ralentir la mise en œuvre, notamment dans des contextes marqués par l'urgence. À l'inverse, les pratiques informelles, communications directes, relations de confiance, ajustements rapides jouent un rôle déterminant pour débloquer les situations et maintenir le rythme d'exécution. Ainsi, si le cadre formel fixe les règles du jeu, ce sont souvent les mécanismes relationnels qui permettent concrètement de tenir les échéances, en transformant une contrainte administrative en coordination effective.

### 3.4.3 Maitrise des coûts

La maîtrise des coûts est fortement structurée par l'asymétrie institutionnelle. Les ONGI, tenues de rendre des comptes aux bailleurs de fonds, mettent en place des procédures de gestion strictes. Les répondants indiquent notamment que des règles claires sont définies dès le départ pour encadrer l'utilisation des ressources, et que, sur le plan contractuel, ces organisations déterminent les procédures à suivre, en raison de leur responsabilité directe vis-à-vis des bailleurs. Ce contrôle financier contribue à limiter les dérives budgétaires et à sécuriser la conformité administrative. Il renforce donc la maîtrise des coûts au sens contractuel, en assurant traçabilité, justification et respect des lignes budgétaires.

Cependant, lorsque cette gouvernance est perçue comme rigide ou descendante, elle peut générer des tensions ou ralentir la prise de décision, affectant indirectement l'efficacité globale. Les procédures strictes, qui sont efficaces pour prévenir les écarts, peuvent parfois retarder l'exécution des activités et compliquer l'adaptation aux réalités de terrain de l'avis de certains répondants. Si les pratiques formelles apparaissent comme les principaux leviers de contrôle budgétaire, les pratiques informelles jouent également un rôle non négligeable. Les échanges directs, la communication fluide entre équipes et la confiance interorganisationnelle permettent d'anticiper les erreurs administratives, d'éviter des dépenses non conformes et de corriger rapidement certaines situations avant qu'elles ne génèrent des surcoûts. Comme l'exprime un répondant d'une ONGI:

Très souvent les partenaires (ONGN/L) ne sont pas trop rigides en termes de procédure chez eux. ... Le fait de développer de très bonnes relations entre l'équipe de l'ONGI et l'équipe de projet du partenaire, ça nous permet d'éviter, disons les erreurs, soit au niveau administratif ou bien au niveau d'implémentation sur le terrain. Je pense que ça a beaucoup aidé à la réussite (OGI-7G4F, 19 mai 2025).

Ainsi, la maîtrise des coûts ne repose pas uniquement sur la contrainte procédurale, mais aussi sur la qualité des relations partenariales. Les pratiques informelles, en facilitant la coordination et la prévention des erreurs, contribuent indirectement à la discipline budgétaire. Elles ne remplacent pas les mécanismes formels de contrôle, mais les complètent en réduisant les risques opérationnels susceptibles d'engendrer des dépassements financiers ou des sous-décaissements.

#### 3.4.4 Satisfaction des parties prenantes

La satisfaction des parties prenantes, qu'il s'agisse des ONGI, des ONGN/L ou d'autres acteurs institutionnels, apparaît comme la dimension la plus sensible aux dynamiques de pouvoir. Un répondant d'ONGI interrogé dans le cadre de cette étude relevait que le sentiment de reconnaissance constitue un facteur déterminant dans la qualité des échanges et l'efficacité de la mise en œuvre (OGI-1M5T, 22 décembre 2025). À l'inverse, lorsque les acteurs locaux perçoivent leur légitimité comme contestée ou leur rôle comme marginalisé, des résistances tendent à se manifester, au point de freiner significativement la progression des projets. La perception des répondants de la satisfaction des parties prenantes ne repose donc pas uniquement sur les résultats quantitatifs, mais sur la qualité de l'expérience partenariale et sur la manière dont les relations de pouvoir sont vécues et négociées au quotidien. Si les pratiques formelles encadrent la collaboration, elles ne suffisent pas à générer l'adhésion.

Cependant, les données des entretiens indiquent que ce sont surtout les pratiques de gouvernance informelle qui influencent directement la satisfaction. Les échanges directs, la flexibilité dans la communication, la gestion relationnelle des désaccords et la reconnaissance de l'expertise locale contribuent à créer un climat de confiance et de respect mutuel. Un répondant travaillant pour une ONGN/L l'illustre clairement :

Je peux dire que les pratiques de communication, les pratiques informelles de gestion de certains éléments dans l'implémentation de ce projet, ça nous aide à satisfaire beaucoup mieux les bénéficiaires et ça nous aide aussi au respect des délais. » (OGN-2W4H, 11 septembre 2025).

Ainsi, selon la perception des répondants, si les pratiques formelles structurent le cadre et assurent la conformité, ce sont principalement les mécanismes informels, fondés sur la confiance, la reconnaissance et le dialogue, qui déterminent le niveau de satisfaction des parties prenantes, en transformant la relation contractuelle en véritable partenariat.

### 3.4.5 Conclusion de synthèse

Afin de synthétiser les principaux résultats, deux tableaux sont présentés ci-dessous. Le Tableau 3.1 met en relation les dimensions de la gouvernance, les pratiques de gestion de projet observées, leurs effets sur l'efficacité des projets ainsi que l'appréciation globale de cette efficacité selon la perception des répondants. Il en ressort que des pratiques de gouvernance hybride équilibrée constituent un facteur déterminant de l'efficacité des projets.

Tableau 3-1 : Articulation des pratiques de gouvernance et efficacité des projets de DIAH

| <b>Dimensions de la gouvernance observée</b> | <b>Pratiques de gestion de projet rapportées</b> | <b>Effets/ perceptions rapportés par les répondants sur l'efficacité des projets</b> | <b>Appréciation globale de la perception sur l'efficacité des projets</b> |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Pratiques formelles de gouvernance           | Comités (pilotage, suivi, évaluation)            | Favorisent le suivi de l'efficacité et l'atteinte des résultats                      | Positif, mais parfois rigide, lenteur                                     |
|                                              | Système de gouvernance formalisé                 | Assure la cohérence, la redevabilité et la maîtrise des coûts                        | Positif                                                                   |
|                                              | Évaluation et suivi formel                       | Permettent de mesurer les résultats et la performance                                | Positif                                                                   |
|                                              | Pratiques formelles de prise de décision         | Peuvent ralentir la réactivité                                                       | Effet mitigé                                                              |
|                                              | Procédures d'achat inadaptées                    | Génèrent des retards et affectent le respect des délais                              | Négatif                                                                   |
|                                              | Trop de bureaucratie                             | Alourdis les processus et freine l'exécution                                         | Négatif                                                                   |
|                                              | Retours via mécanismes formels                   | Feedback lent en cas de problème                                                     | Effet mitigé                                                              |

|                                                |                                                                                           |                                                                                         |                                              |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Pratiques informelles de gouvernance           | Bonnes relations / relations interpersonnelles                                            | Facilitent la coordination et la satisfaction des parties prenantes                     | Très positif                                 |
|                                                | Confiance                                                                                 | Renforce la coopération et l'engagement des partenaires                                 | Très positif                                 |
|                                                | Communications informelles                                                                | Accélèrent la diffusion de l'information                                                | Très positif                                 |
|                                                | Entraide et esprit critique                                                               | Améliorent la résolution des problèmes                                                  | Positif                                      |
|                                                | Réseautage                                                                                | Facilite l'accès aux ressources et la prise de décision                                 | Positif                                      |
|                                                | Retours rapides par mécanismes informels                                                  | Permettent des ajustements rapides et le respect des délais                             | Très positif                                 |
| Articulation pratiques formelles - informelles | Équilibre entre pratiques formelles et informelles                                        | Optimise simultanément résultats, délais, coûts et satisfaction                         | Déterminant                                  |
|                                                | Capacité des partenaires à respecter les délais                                           | Dépend de la combinaison des deux formes de gouvernance                                 | Positif si équilibré                         |
|                                                | Perception des acteurs quant à l'influence de la gouvernance sur l'efficacité des projets | Les pratiques de gouvernances sont perçues comme contribuant à l'efficacité des projets | Perçue comme clair par les acteurs           |
|                                                | Effets globaux                                                                            | Gouvernance hybride plus performante                                                    | Positif (principal résultat de la recherche) |

Le Tableau 3.2 porte sur les dynamiques de pouvoirs identifiées, leurs effets sur l'efficacité des projets et l'appréciation globale qui en découle selon la perception des répondants. L'analyse de perception montre que les asymétries de pouvoir tendent à avoir des effets négatifs, tandis que le capital relationnel exerce une influence positive sur l'efficacité des projets.

Tableau 3-2: Articulation dynamiques de pouvoir et efficacité de projet de DIAH

|                             | <b>Dynamiques observées</b>                                                                | <b>Effets/ perceptions rapportés par les répondants sur l'efficacité des projets</b>                     | <b>Appréciation globale de la perception sur l'efficacité des projets</b> |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dynamique de pouvoir</b> | Asymétrie décisionnelle (ONGI dominantes dans la planification et l'allocation budgétaire) | Influence la définition des priorités, peut limiter l'appropriation locale et la pertinence contextuelle | Effet mitigé                                                              |
|                             | Contrôle des ressources financières par les ONGI                                           | Assure la conformité et la maîtrise des coûts, mais réduit la marge d'adaptation locale                  | Mitigé à positif                                                          |
|                             | Dépendance financière des ONGN/L                                                           | Affecte l'autonomie stratégique et la capacité d'innovation                                              | Négatif à mitigé                                                          |
|                             | Négociation informelle des ajustements en cours de projet                                  | Permet des adaptations rapides et favorise le respect des délais                                         | Très positif                                                              |
|                             | Leadership partagé ou espaces de coconstruction                                            | Améliore la qualité des résultats et la satisfaction des parties prenantes                               | Très positif                                                              |
|                             |                                                                                            |                                                                                                          |                                                                           |

|  |                                                           |                                                                                           |         |
|--|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|  | Rapports de pouvoir internalisés (autocensure des ONGN/L) | Limitent l'expression des difficultés et peuvent affecter la qualité réelle des livrables | Négatif |
|  | Capital relationnel comme levier d'influence              | Facilite la résolution de problèmes et l'accès aux ressources                             | Positif |

### 3.5 Conclusion des résultats

En synthèse, les données recueillies mettent en évidence plusieurs caractéristiques des partenariats étudiés. La constitution des partenariats repose principalement sur des mécanismes formels initiés par les ONGI, auxquels s'ajoutent des mécanismes relationnels, tels que le réseautage et les recommandations. Les répondants décrivent également une répartition différenciée des contributions entre les partenaires : les ONGI sont principalement associées aux ressources financières, aux exigences des bailleurs et à l'appui technique, tandis que les ONGN/L sont associées à la connaissance du contexte, à la proximité avec les communautés et à la mise en œuvre des activités.

Les données font par ailleurs ressortir la coexistence de pratiques de gouvernance formelles et informelles. Les premières comprennent notamment les accords, les procédures, les instances de pilotage et les mécanismes de reddition de comptes. Les secondes comprennent notamment la confiance, les échanges directs, le réseautage et les mécanismes informels de résolution des difficultés. Les répondants rapportent différents effets de ces pratiques sur la coordination, la prise de décision, l'adaptation des activités, les délais, les coûts, les résultats et la satisfaction des parties prenantes.

Enfin, les données montrent que la participation des partenaires aux différentes phases de la gestion des projets varie selon les situations étudiées. Les résultats relatifs à ces dynamiques, aux pratiques de gouvernance et à leurs effets sur la gestion et l'efficacité des projets seront discutés dans le chapitre suivant à la lumière du cadre théorique et de la littérature mobilisée.



## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSIONS DES RÉSULTATS**

Ce chapitre vise à discuter les principaux résultats de la recherche à la lumière du cadre théorique mobilisé et de la littérature existante sur les partenariats entre organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et organisations non gouvernementales nationales et locales (ONGN/L). Alors que le chapitre précédent présentait les constats empiriques issus de la collecte et de l'analyse des données, l'objectif ici est d'en approfondir l'interprétation afin de mieux comprendre les dynamiques qui structurent ces partenariats dans le contexte étudié. Cette discussion s'articule autour des trois sous-questions mobilisées dans la recherche:

- 1- Quelles dynamiques de pouvoir caractérisent les partenariats entre ONGI et ONGN/L dans la mise en œuvre des projets de DIAH ?
- 2- Quelles pratiques de gouvernance, formelles et informelles, sont mises en place dans les partenariats ONGI-ONGN/L pour encadrer la gestion des projets de DIAH ?
- 3- Comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent-elles les modalités de gestion des projets de DIAH et avec quels effets sur leurs efficacités ?

Pour répondre à ces questions, les résultats présentés au chapitre précédent sont analysés et comparés aux apports de la littérature existante. Cette mise en perspective permet d'identifier les convergences, les divergences éventuelles et les contributions spécifiques de la recherche.

Le chapitre est structuré comme suit: il débute par un rappel synthétique de la problématique et des objectifs de la recherche. Une interprétation des résultats est ensuite proposée en dialogue avec les travaux théoriques et empiriques pertinents. Le chapitre présente également les limites de la recherche, ses implications pratiques et théoriques, ainsi que des pistes pour de futures recherches. Enfin, une synthèse des principaux éléments discutés est proposée afin de répondre à la question principale qui a guidé l'ensemble de cette étude.

#### **4.1 Rappel synthétique de la problématique et des objectifs de la recherche**

Les partenariats entre ONGI et ONGN/L occupent une place centrale dans la mise en œuvre des projets de DIAH. Présentés dans les discours institutionnels comme des relations fondées sur la collaboration, la complémentarité et le partage des responsabilités, ces partenariats sont néanmoins traversés par des dynamiques organisationnelles, institutionnelles et financières susceptibles de produire des asymétries.

La littérature, mets en évidence que, malgré la valorisation normative du partenariat, des asymétries persistent quant à la répartition du pouvoir décisionnel, au contrôle des ressources, à la participation à la conception des projets et à la définition des priorités stratégiques. Si ces travaux ont documenté les dimensions formelles des partenariats, notamment les arrangements contractuels, les mécanismes de reddition de comptes et les exigences des bailleurs, ils accordent toutefois une attention très limitée aux pratiques de gouvernance informelles qui structurent concrètement les interactions entre acteurs.

En effet, comme développé dans la revue de littérature, les mécanismes relationnels, tels que la confiance, les relations interpersonnelles, les ajustements tacites jouent un rôle déterminant dans la régulation quotidienne des partenariats. Toutefois, peu de travaux empiriques analysent de manière approfondie comment ces dynamiques de pouvoir et ces pratiques de gouvernance, tant formelles qu'informelles, s'articulent dans la gestion opérationnelle des projets ni quels effets elles produisent sur leur efficacité. C'est dans ce contexte que la recherche s'est donnée pour objectifs de:

1. Identifier et analyser les dynamiques de pouvoir à l'œuvre dans les partenariats ONGI-ONGN/L ;
2. Examiner les pratiques de gouvernance formelles et informelles mises en place pour encadrer la gestion des projets ;
3. Comprendre comment ces dynamiques et pratiques structurent les modalités de gestion des projets et évaluer les effets sur l'efficacité des projets de DIAH.

En mobilisant une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-structurés, cette recherche visait ainsi à contribuer à une compréhension contextualisée et nuancée des mécanismes de gouvernance partenariale dans le champ de la coopération internationale. À partir de ce cadre problématique et des objectifs poursuivis, l'analyse des résultats permet d'éclairer la manière dont les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance se déploient dans les partenariats ONGI-ONGN/L. La section suivante met en discussion ces résultats en les confrontant aux apports théoriques mobilisés et en dégagant des apports analytiques que suggèrent les cas étudiés.

#### 4.2 Interprétation des résultats

Cette section propose une interprétation des principaux résultats afin de répondre à la question principale de la recherche, à savoir : **comment pouvoir et gouvernance (formelle et informelle) influencent-ils la gestion des projets de DIAH entre ONGI et ONGN/L, et avec quels effets sur leur efficacité ?** Dans cette perspective, les résultats empiriques sont mis en dialogue avec les concepts mobilisés dans le cadre analytique, notamment ceux relatifs à la gouvernance des partenariats, aux rapports de pouvoir et aux

mécanismes formels et informels de coordination. Cette mise en perspective permet d'examiner dans quelle mesure les observations empiriques confirment, nuancent ou enrichissent les analyses théoriques existantes. L'objectif est de dépasser la simple description des résultats pour en dégager la portée explicative et conceptuelle. Les résultats mettent en évidence :

- Une constitution des partenariats majoritairement dominée par les ONGI ;
- Une forte influence des exigences des bailleurs sur la structuration contractuelle ;
- Une participation limitée des ONGN/L à la phase de conception ;
- Un rôle central du réseautage et des relations informelles dans la gouvernance des partenariats ;
- Des asymétries marquées dans la répartition des responsabilités et du pouvoir décisionnel dans la gestion des projets DIAH.

Cette section est structurée autour de plusieurs sous-sections analytiques qui reprennent les principaux axes dégagés dans les résultats. Chacune d'elles met en relation les constats empiriques avec les apports théoriques pertinents, afin de dégager les implications conceptuelles et pratiques de la recherche. Dans un premier temps, les dynamiques de pouvoir observées au sein des partenariats ONGI-ONGN/L sont analysées. Dans un second temps, les pratiques de gouvernance, tant formelles qu'informelles, sont examinées afin de comprendre comment elles encadrent et régulent les interactions partenariales. La discussion porte ensuite sur la manière dont ces dynamiques et pratiques structurent les modalités de gestion des projets. Enfin, les effets de ces configurations sur l'efficacité des projets de DIAH sont analysés.

#### 4.2.1 Dynamiques de pouvoir dans les partenariats ONGI-ONGN/L

##### 4.2.1.1 Gouvernance partenariale : entre idéal normatif et réalités opérationnelles

Les résultats montrent un écart significatif entre le discours ou l'idéal normatif du partenariat, fondé sur l'égalité, la réciprocité et la transparence, et les pratiques observées sur le terrain. Dans la majorité des cas étudiés, les ONGN/L interviennent principalement lors de la mise en œuvre, tandis que la conception des projets demeure largement contrôlée par les ONGI. Cette configuration s'explique, entre autres, en raison des contraintes imposées par les bailleurs, les délais de soumission serrés ainsi que les exigences techniques et administratives qui structurent l'élaboration des propositions. Ces constats rejoignent les analyses de plusieurs chercheurs (Chapius, 2013 ; De Leener, 2013 ; Schuller et Farmer, 2015), qui mettent en évidence un déséquilibre structurel dans les relations de coopération internationale. Ce déséquilibre met à l'épreuve les principes d'égalité et de coresponsabilité mis de l'avant dans les discours institutionnels. La configuration observée dans cette recherche s'éloigne ainsi du modèle de partenariat stratégique ou de consortium égalitaire; elle s'apparente davantage à une relation asymétrique, de sous-

traitance, fortement encadrée par des dispositifs contractuels. Cette asymétrie se reflète notamment dans les discours des acteurs : les ONGI qualifient les ONGN/L de partenaires, tandis que ces dernières les perçoivent plus fréquemment comme des bailleurs. Plusieurs répondants (ONGI et ONGN) expriment d'ailleurs explicitement cette réalité de déséquilibre. L'un d'eux à l'emploi d'une ONGI évoque un déséquilibre qui, loin de bénéficier à une seule partie, finit par pénaliser l'ensemble de la relation :

Je trouve personnellement que c'est un déséquilibre qui non seulement dérange ; mais qui pénalise à la fois l'organisation nationale et l'organisation internationale. Ce déséquilibre empêche l'une de profiter de l'autre, car les connaissances et les compétences de chaque côté ne se transmettent pas, et cette synergie ne se crée pas. [...] C'est un déséquilibre désolant [...] On s'attend à ce que le développement d'un partenariat apporte une réelle valeur ajoutée, car il y a tant à offrir... (OGI-1M5T, 22 décembre 2025).

Ce verbatim révèle une frustration partagée : l'asymétrie ne nuit pas uniquement aux ONGN/L, mais entrave également la possibilité pour les ONGI de bénéficier de l'expertise locale. Le partenariat, plutôt que d'être un espace de mutualisation des savoirs, devient un dispositif opérationnel limité à l'exécution d'activités prédéfinies. Or, la littérature sur la gouvernance collaborative, notamment les travaux de Ansell et Gash (2008), ainsi que ceux de Emerson et al. (2012), conçoit le partenariat comme un espace de co-construction, de délibération et de décision partagée. Le contraste entre cet idéal théorique et les réalités observées renvoie à ce que Lister (2000) et Brehm (2004) qualifient de « partenariat instrumental ». Dans cette perspective, la collaboration répond avant tout à des impératifs stratégiques, financiers ou institutionnels, plutôt qu'à une dynamique authentique de coresponsabilité.

Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière des théories de la gouvernance interorganisationnelle. Ils montrent que le partenariat étudié ne relève ni d'une gouvernance exclusivement hiérarchique ni d'une gouvernance pleinement collaborative, il se caractérise plutôt par une combinaison de mécanismes de coordination, dans laquelle les dispositifs contractuels et les responsabilités formelles encadrent fortement la relation, tandis que des mécanismes relationnels permettent aux acteurs d'ajuster leur collaboration aux contraintes du contexte. Cette configuration rejoint ainsi l'idée d'une gouvernance hybride, entendue ici comme la coexistence et l'articulation de mécanismes formels et informels de régulation. Toutefois, les résultats montrent que cette hybridité ne signifie pas nécessairement une répartition équilibrée du pouvoir : les mécanismes formels demeurent largement structurés par les acteurs qui contrôlent les ressources et les relations avec les bailleurs, alors que les mécanismes relationnels offrent principalement des marges d'ajustement aux acteurs locaux. La gouvernance hybride

observée apparaît donc moins comme une alternative à l'asymétrie de pouvoir que comme un mode d'ajustement de cette asymétrie dans l'action.

Les résultats suggèrent ainsi que la gouvernance partenariale, dans les contextes étudiés, oscille entre un référentiel normatif valorisant l'horizontalité et une pratique opérationnelle marquée par la verticalité des rapports de pouvoir. Cette dynamique structurelle constitue l'un des principaux défis à relever pour transformer le partenariat d'un simple mécanisme de mise en œuvre en un véritable levier de co-construction du développement et de l'action humanitaire.

#### 4.2.1.2 Dynamiques de pouvoir et dépendance aux ressources

Les résultats confirment la centralité des ressources financières dans la structuration des relations partenariales. L'ONGI, en tant que détentrice du contrat principal et interface avec le bailleur, exerce un pouvoir significatif sur la définition des objectifs, la structuration du budget, la répartition des responsabilités et les exigences de conformité. Cette dynamique renvoie directement à la théorie de la dépendance aux ressources développée par Pfeffer et Salancik (1978), selon laquelle l'acteur qui contrôle les ressources critiques dispose d'un pouvoir structurel sur les organisations qui en dépendent. Les témoignages recueillis illustrent clairement cette asymétrie. Un répondant d'ONGN/L résume la situation en ces termes :

Le mot qui me vient en tête maintenant, c'est *l'asymétrie de pouvoir* (nous soulignons), il y a un pouvoir, le pouvoir financier. Donc, l'asymétrie de pouvoir, la dépendance financière...il y a également le poids administratif disproportionné [...] toutes les procédures [...] ça dépasse les capacités des ONG locales (ONG-7C1D, 29 août 2025).

Un autre répondant d'ONGN/L souligne la dimension quasi normative de cette domination financière :

Les organisations internationales, généralement, viennent avec les fonds. Et vous savez bien ce dicton qui dit *qui finance commande* (nous soulignons) [...] Bon nombre de fois, le bailleur, du moins l'organisation internationale, elle ne peut pas expliquer sa décision, son opinion, mais ce qui arrive [...] elle vous l'impose (ONG-2W4H, 11 septembre 2025).

Ces propos traduisent une dépendance qui ne se limite pas à l'accès aux financements, mais s'étend au contrôle des orientations stratégiques et de marges décisionnelles. La relation partenariale apparaît ainsi structurée par une distribution inégale des ressources critiques, réduisant la capacité de négociation des ONGN/L. La théorie de la dépendance aux ressources permet ainsi de comprendre que l'asymétrie

observée ne résulte pas uniquement d'une différence de capacités organisationnelles entre partenaires. Elle découle surtout de la **position différenciée des organisations dans l'accès aux ressources critiques**. Dans les cas étudiés, le financement constitue la ressource la plus directement génératrice de pouvoir, puisqu'il conditionne l'accès aux projets et contribue à déterminer les conditions de leur mise en œuvre. Toutefois, les données montrent également que cette dépendance n'est pas absolue. Les ONGN/L disposent de ressources - expertise contextuelle, réseaux locaux, légitimité auprès des communautés et capacité d'accès au terrain dont les ONGI ont elles-mêmes besoin. Le pouvoir apparaît ainsi comme une relationnelle et non comme une propriété détenue exclusivement par un acteur. Il est toutefois **inégalement distribué selon la nature et la criticité des ressources contrôlées**.

Cette lecture est cohérente avec les analyses de Barringer et Harrison (2000), qui montrent que les alliances interorganisationnelles sont souvent motivées par la recherche de ressources complémentaires, mais qu'elles génèrent des déséquilibres lorsque ces ressources ne sont pas distribuées de manière équivalente. Dans les cas étudiés, la complémentarité, soit l'expertise contextuelle locale d'un côté, la capacité financière et administrative de l'autre, ne suffit pas à neutraliser l'asymétrie créée par le contrôle du financement. Les résultats empiriques confirment également la thèse avancée par Etienne (1997), selon laquelle les relations entre ONG haïtienne et ONG étrangère tendent à reproduire, à l'échelle organisationnelle, les rapports de dépendance Nord-Sud. Comme il le souligne :

Les relations de dépendance qui caractérisent les rapports Nord-Sud se reproduisent au niveau des relations entre les ONG haïtiennes et les ONG étrangères. On peut donc affirmer que les ONG haïtiennes, ne pouvant se passer du financement des ONG du Nord, choisissent leurs partenaires étrangers en fonction de critères idéologiques qu'elles partagent avec eux (Etienne, 1997, page 183).

Les travaux de Casciaro et Piskorski (2005) apportent un éclairage supplémentaire en montrant que la dépendance n'entraîne pas mécaniquement l'usage du pouvoir coercitif, mais qu'elle crée une vulnérabilité structurelle. Lorsque les alternatives sont limitées, l'acteur dépendant accepte des conditions défavorables pour préserver l'accès aux ressources. Cette dynamique est perceptible dans les discours recueillis, où la contestation demeure possible, mais rarement décisive. Par ailleurs, les données de la recherche soulignent que certaines ONGN/L développent des stratégies pour faire face à cette dépendance, notamment par l'augmentation de leur nombre de partenaires internationaux. C'est le cas de ce répondant qui avance :

Il faut que cet appui puisse permettre à l'association d'évoluer [...] avec beaucoup plus d'autonomie et moins de dépendance. Là, ce qu'on a fait au niveau de notre association [...] on nous avait recommandé depuis avant 2010 [...] d'avoir beaucoup de partenaires de telle sorte que si un ou deux partenaires ne tiennent plus, mais vous avez six autres qui tiennent et comme ça, donc vous avez toujours un minimum (ONG-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Cela rejoint les travaux de Hillman et al. (2009) qui soulignent que les organisations développent des stratégies pour gérer leur dépendance, notamment par la diversification des partenaires ou le renforcement de leurs capacités internes. Cependant, dans les contextes étudiés, la faible diversification des sources de financement international actuellement limite ces stratégies d'autonomisation.

De même, Davis et Greve (1997), ainsi que Gulati (2007), insistent sur le rôle des réseaux et des relations interorganisationnelles dans la distribution de pouvoir. Toutefois, lorsque l'accès aux bailleurs passe quasi exclusivement par les ONGI, celles-ci occupent une position d'intermédiaire incontournable, consolidant le pouvoir structurel. Cette situation rejoint également les analyses de Charreire Petit (2017), qui souligne que les relations interorganisationnelles sont façonnées par le contrôle et la circulation des ressources. Les ONGI, bénéficiant d'une relation privilégiée avec les bailleurs, canalisent les financements et transmettent, voire imposent, les priorités stratégiques. Les ONGN/L se trouvent ainsi contraintes de s'aligner sur ces logiques externes pour garantir leur survie organisationnelle, d'après le modèle de Pfeffer et Salancik (1978).

En définitive, la pérennité des ONGN/L dépend non seulement de leur capacité d'adaptation interne, mais également de leur aptitude à gérer une dépendance structurelle aux ressources détenues par d'autres acteurs. Les résultats montrent que la gouvernance partenariale ne peut pas être comprise indépendamment de cette architecture de dépendance, où le pouvoir financier façonne les marges de manœuvre, les capacités de négociation et les dynamiques décisionnelles.

#### 4.2.1.3 Exigences contractuelles et asymétrie de pouvoir

Les données montrent également que les exigences contractuelles renforcent les rapports asymétriques entre ONGI et ONGN/L. Même lorsque l'intention affichée est celle d'un partenariat stratégique, la formalisation du cadre de collaboration tend à limiter la coresponsabilité effective. Les accords de partenariats sont décrits par plusieurs répondants comme des instruments définissant principalement des obligations qui viennent toujours de l'ONGI, laissant peu d'espace à la négociation. Ainsi, le pouvoir ne se limite pas au contrôle des ressources financières : il se structure également autour de la maîtrise des

procédures, des capacités organisationnelles et de l'accès aux réseaux décisionnels. Cette dimension est explicitement reconnue par un représentant d'ONGI, qui justifie la position dominante de son organisation par ses responsabilités légales et contractuelles :

Je pense que c'est clair, on a plus de pouvoir en ce sens parce que [...] légalement, c'est notre ONGI qui est responsable pour la bonne implémentation. S'il se passe quelque chose de mauvais [...] c'est nous qui sommes responsables. Donc, c'est notre rôle [...] d'assurer [...] que tout le monde suit les process comme il faut [...] on a des mesures assez strictes [...] des systèmes de contrôle [...] on doit quand même imposer certaines choses [...] Je pense qu'il s'agit [...] d'une combinaison de tout ce qu'on a dit, d'avoir les contrats, d'avoir les règles bien claires et ensuite une bonne communication... (OGI-2K9Q, 21 août 2025).

Ce verbatim révèle un fait central : si l'imposition de règles est présentée comme une exigence normale du cycle de gestion de projet, elle contribue néanmoins à encadrer strictement l'action des partenaires locaux. Les exigences des bailleurs apparaissent, dans ce contexte, comme un facteur déterminant. Les cadres logiques prédéfinis, les normes de conformité et les calendriers stricts réduisent l'espace de négociation et encadrent le partenariat dans une architecture contractuelle rigide. Un répondant d'ONGI reconnaît d'ailleurs que « ce sont eux qui définissent certains critères [...], il y a des critères assez stricts, les ONG locales ne peuvent y accéder. Ce n'est pas facile ... (OGI-2K9Q, 21 août 2025).

Du côté des ONGN/L, cette rigidification est perçue comme une évolution historique liée à la transformation des modes de financement. Un responsable d'ONG nationale explique :

Dans le temps [...] c'était un partenariat d'appui de la société civile (Nord) à la société civile (Sud). Mais avec le temps [...] ils ont pu faire des plaidoyers pour avoir aussi l'appui de l'État [...] des gouvernements. Et depuis, les règles ne sont plus les mêmes. Parce que le fonctionnement du partenariat dans le temps était souple [...] maintenant [...] les fonds de l'État [...] rendent effectivement difficile le fonctionnement sur le terrain. [...] Il y a même certaines ONG internationales [...] quand ils veulent mettre du bâton dans les roues, ils disent que ce sont les règles du financeur [...] on essaie de voir comment jongler, mais ce sont des contraintes (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Ce témoignage illustre comment les règles des bailleurs peuvent être mobilisées comme argument d'autorité, renforçant la dépendance des partenaires locaux. Toutefois, il révèle également des formes de résistance et de négociation. Le même répondant souligne la nécessité de « se battre » pour faire évoluer certaines décisions :

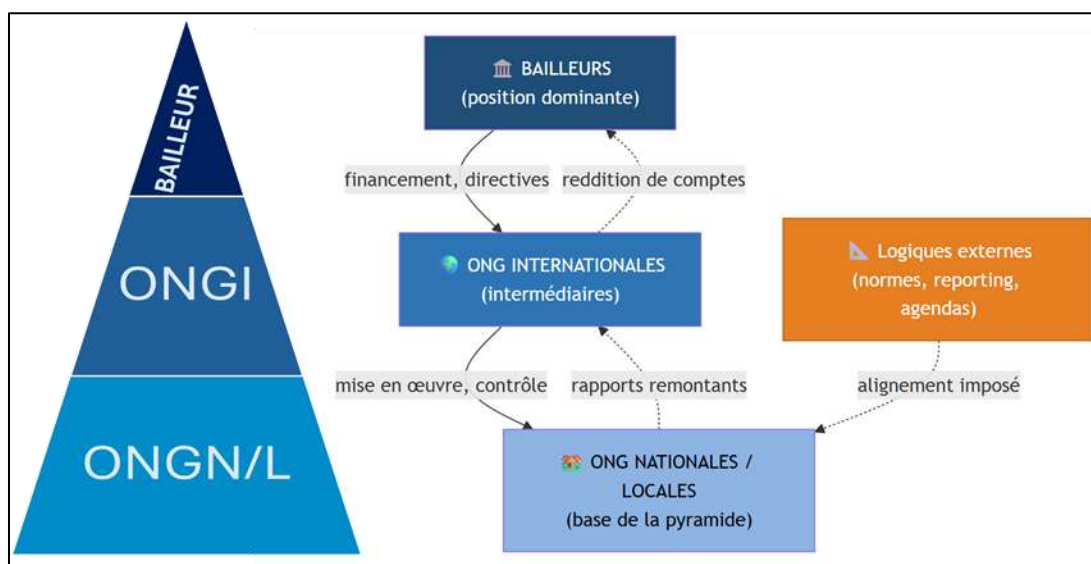
On a dû nous battre aussi pour ça parfois [...] on vous dit que ce n'est pas le bureau sur place, c'est le siège et qu'au niveau du bureau local, on ne peut rien faire [...] Mais on a toujours discuté, on a dit que ce ne sont pas des robots qui ont fait ça, ce sont des hommes. On peut toujours discuter, même si les hommes sont en Haïti ou en Europe [...] Ce n'est pas conçu ici du tout, c'est directement acheminé (OGN-1Q3Z, 06 septembre 2025).

Ces dynamiques empiriques font écho, en particulier, aux analyses de plusieurs chercheurs (Chapius, 2013; Anzueto, 2021; Anzueto et Dyck, 2025), qui montrent que les bailleurs de fonds, particulièrement dans les contextes marqués par la faiblesse structurelle de l'état, tendent à accroître leur influence et à imposer leurs orientations. Ces dynamiques peuvent également être interprétées à partir de la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983). Les exigences imposées par les bailleurs ne portent pas uniquement sur les résultats attendus des projets; elles contribuent également à diffuser des modèles organisationnels, des procédures et des pratiques considérés comme légitimes dans le champ du DIAH. Les ONGI, puis les ONGN/L, sont ainsi incitées à adopter des dispositifs similaires en matière de planification, de suivi-évaluation, de reddition de comptes et de gestion financière. Ces dynamiques renvoient notamment à l'**isomorphisme coercitif**, dans la mesure où l'accès aux ressources financières dépend de la conformité à des exigences institutionnelles externes (DiMaggio et Powell, 1983). Les travaux de Barnett (2011), Galaskiewicz (1985), Walker et Maxwell (2024) et Weiss (1998) permettent de prolonger cette lecture en montrant comment la professionnalisation, la standardisation et le poids des institutions internationales participent à structurer les pratiques des organisations humanitaires et de développement. Dans cette perspective, les contraintes observées dans les partenariats ONGI-ONGN/L ne sont pas seulement le produit des choix des organisations partenaires : elles sont également inscrites dans un **champ institutionnel plus large**, marqué par les attentes des bailleurs, les normes internationales et les impératifs de conformité.

Cette lecture permet également de nuancer l'idée d'une simple domination volontaire des ONGI. Une partie des contraintes qu'elles imposent aux ONGN/L résulte de leur propre position d'intermédiaire vis-à-vis des bailleurs. Elles se trouvent elles-mêmes soumises à des exigences de conformité qu'elles répercutent ensuite dans la relation partenariale. Le pouvoir apparaît donc comme **enchâssé dans une chaîne institutionnelle de dépendances** selon Deloffre (2026, allant du bailleur vers l'ONGI, puis de l'ONGI vers l'ONGN/L en passant parfois par des courtiers. Elle insiste sur le fait que les relations sociales et les réseaux influencent la manière dont les ressources et le pouvoir circulent.

Il en résulte une structure hiérarchisée, comme l'illustre la Figure 4.1, où les bailleurs occupent la position dominante, les ONGI agissent comme intermédiaires, et les ONGN/L situées à la base de la pyramide s'alignent sur des logiques externes (Anzueto, 2021; Anzueto et Dyck, 2025). Comme le résume Chapius (2013), les organisations de la coopération internationale, en relayant les exigences des financeurs, reproduisent fréquemment un schéma dominant/dominé selon l'adage : « Celle qui donne ordonne ».

Figure 4.1: Structure hiérarchique des acteurs du DIAH



*Schéma généré avec le support d'intelligence artificielle.*

#### 4.2.1.4 Accès privilégiés aux communautés

Les résultats montrent que, malgré l'asymétrie financière dominante, les ONGN/L disposent d'un contre-pouvoir spécifique fondé sur leur légitimité locale, leur connaissance approfondie des contextes et leur accès privilégié aux communautés bénéficiaires. Cette ressource immatérielle constitue un levier stratégique important dans la mise en œuvre des projets, même quand elle demeure encore peu mise en avant et insuffisamment reconnue dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L. Elle s'inscrit dans la logique de la théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978). Si les ONGN/L dépendent des financements internationaux, les ONGI, en retour, dépendent de l'ancrage territorial et de l'acceptabilité sociale assurés par les acteurs locaux. La dépendance est donc asymétrique, mais réciproque.

Cette réciprocité permet toutefois de nuancer une lecture strictement verticale des rapports de pouvoir. Dans une perspective de dépendance aux ressources, les ONGI ne disposent pas d'une autonomie complète : leur capacité à mettre en œuvre les projets dépend également de ressources qu'elles ne contrôlent pas directement. L'ancrage territorial, la connaissance des dynamiques sociales et l'acceptabilité auprès des communautés constituent ainsi des ressources stratégiques susceptibles de renforcer la capacité de négociation des ONGN/L. Cependant, comme le montrent les résultats, la possession d'une ressource stratégique ne suffit pas à elle seule à produire une relation équilibrée. La capacité à transformer cette ressource en pouvoir de négociation dépend notamment de sa reconnaissance par l'ONGN/L elle-même, par les autres acteurs (ONGI, bailleurs) et des mécanismes institutionnels qui encadrent le partenariat.

Un répondant d'ONGI reconnaît explicitement cette forme de pouvoir complémentaire :

Mais la différence de pouvoir, c'est le cas parce que les uns ont l'argent et les autres n'ont pas. Mais les organisations locales ont énormément d'expertise locale et ça, c'est un autre pouvoir. Et ça, c'est super, c'est grand, c'est un grand pouvoir en fait, et des fois, c'est important de aussi mettre ça en valeur et valoriser ça un peu plus (OGI-8S2V, 19 août 2025).

Ce témoignage confirme que l'expertise contextuelle constitue une ressource critique, au sens de Gulati (2007), pour qui les alliances reposent sur la complémentarité des ressources et des capacités. Toutefois, comme le soulignent Casciaro et Piskorski (2005), la possession d'une ressource stratégique ne garantit pas nécessairement une redistribution effective du pouvoir si l'autre partie contrôle les ressources les plus vitales, ici, le financement. La reconnaissance de ce contre-pouvoir demeure ainsi ambivalente. Si les ONGI affichent une adhésion au débat sur la localisation, la traduction concrète de ce principe dans les pratiques reste incomplète : « Ce débat (sur la localisation), nous, en tant qu'ONGI, on est très contents que ce débat existe, et on n'est certainement pas là où on veut être, mais bon, on travaille dessus » (OGI-8S2V, 19 août 2025). Cette posture reflète ce que Hillman et al. (2009) décrivent comme des stratégies d'adaptation organisationnelle : les organisations reconnaissent les pressions institutionnelles (ici, la localisation), mais ajustent progressivement leurs pratiques sans transformation immédiate des rapports de pouvoir. Du côté des ONGN/L, le contre-pouvoir se manifeste moins par une inversion hiérarchique que par des stratégies de négociation, de recadrage et de mobilisation contractuelle visant à préserver leur espace d'autonomie opérationnelle. Comme l'exprime un répondant d'ONGN/L :

Parfois on recadre, on pose des questions pour dire : mais on n'avait pas discuté ça [...] à chaque fois on est obligé de recadrer pour dire voilà, on est dans un partenariat même si on est une organisation locale [...], mais c'est un partenariat. On a un contrat qui est défini (ONGN-6VOR, 10 septembre 2025).

Ces pratiques illustrent une capacité des agences locales, qui rejoint les analyses de Charreire-Petit (2017) sur la circulation du pouvoir dans les relations interorganisationnelles : même en situation de dépendance, les acteurs disposent de marges de manœuvre qu'ils mobilisent pour influencer la mise en œuvre.

En somme, l'accès privilégié aux communautés constitue une ressource stratégique réelle, mais dont la portée dépend de la capacité des ONGN/L à la convertir en pouvoir négocié. Les résultats montrent ainsi que la gouvernance partenariale est traversée par une tension permanente entre domination financière et expertise contextuelle, où le pouvoir ne se réduit pas à sa dimension économique, mais se joue également dans la maîtrise du terrain et la légitimité sociale.

#### 4.2.1.5 Conclusions

Les résultats permettent de répondre clairement à la première sous-question de recherche : **quelles dynamiques de pouvoir caractérisent les partenariats entre ONGI et ONG nationales/locales dans la mise en œuvre des projets de DIAH ?** Les partenariats entre ONGI et ONGN/L dans la mise en œuvre des projets de DIAH sont caractérisés par des dynamiques de pouvoir asymétriques, principalement structurées par le contrôle des ressources financières, des cadres contractuels et de l'interface avec les bailleurs (Figure 4.2). L'ONGI, en tant que détentrice du contrat principal et responsable légale vis-à-vis du financeur, occupe une position dominante dans la définition des objectifs, la conception des projets, la structuration budgétaire et l'imposition des exigences administratives et de conformité. Au niveau opérationnel, cette asymétrie se manifeste par une répartition différenciée des rôles : les ONGN/L interviennent majoritairement dans l'exécution des activités, tandis que les ONGI contrôlent largement les décisions stratégiques et programmatiques. Elle se traduit également par un poids administratif important, des procédures standardisées et une marge de négociation limitée pour les acteurs locaux, notamment lorsque les exigences des bailleurs sont invoquées comme cadre non négociable.

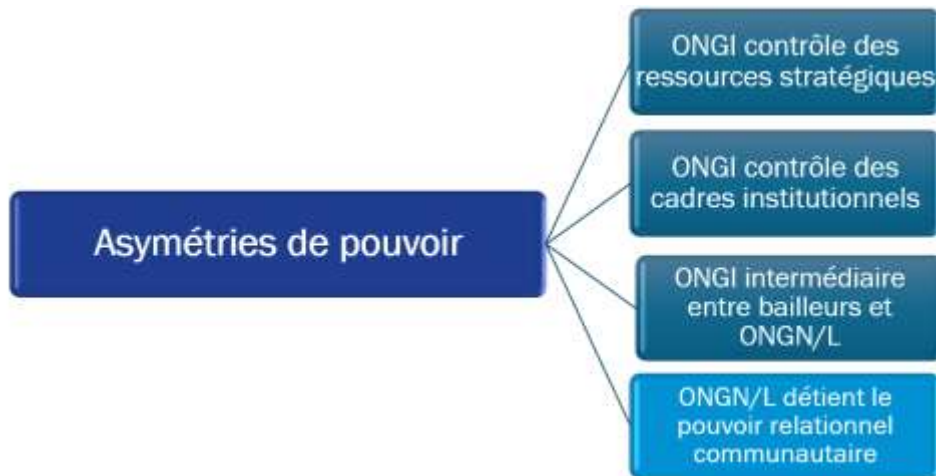
Cependant, ces dynamiques ne relèvent pas d'un pouvoir unilatéral. Certaines ONGN/L disposent d'un contre-pouvoir fondé sur leur expertise contextuelle, leur ancrage communautaire et leur capacité à faciliter l'accès aux bénéficiaires (Figure 4.2). Ce pouvoir se manifeste à travers des pratiques de

négociation, de recadrage contractuel et d'adaptation opérationnelle, qui permettent de préserver certains espaces d'autonomie dans la mise en œuvre.

En somme, les partenariats étudiés reposent sur une **interdépendance asymétrique**. Les ONGN/L dépendent principalement des ressources financières et des cadres institutionnels contrôlés par les ONGI, tandis que ces dernières dépendent de ressources locales détenues par les ONGN/L, notamment leur connaissance du contexte, leur légitimité et leur accès aux communautés. Cette interdépendance ne conduit toutefois pas à une redistribution automatique du pouvoir. Elle crée plutôt des espaces de négociation et d'ajustement dans lesquels les acteurs mobilisent les ressources dont ils disposent pour préserver ou élargir leurs marges de manœuvre.

Les résultats suggèrent ainsi que les dynamiques de pouvoir observées ne peuvent être réduites à une opposition entre domination des ONGI et autonomie des ONGN/L. elles résultent de l'articulation entre **dépendances aux ressources, contraintes institutionnelles et mécanismes de gouvernance**. Les dispositifs formels contribuent à stabiliser et à formaliser la relation, mais les pratiques relationnelles et informelles permettent aux acteurs de négocier, d'ajuster et de résoudre les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre. La gouvernance partenariale apparaît dès lors comme une **gouvernance hybride et asymétrique**, dans laquelle les mécanismes formels structurent principalement les responsabilités et le contrôle, tandis que les mécanismes relationnels contribuent à rendre la relation opérationnelle et adaptable. Cette configuration permet de comprendre comment une relation marquée par des asymétries structurelles peut néanmoins fonctionner dans la pratique.

Figure 4.2 : Dynamiques de pouvoir dans les relations ONGI-ONGN/L



#### 4.2.2 Gouvernance hybride : entre formalisation contractuelle et régulation relationnelle

L'analyse des résultats met en évidence que la gouvernance des partenariats entre ONGI et ONG nationales ou locales ne repose pas uniquement sur des mécanismes formels ou informels pris isolément, mais sur une combinaison des deux. Les dispositifs formels, tels que les accords contractuels, les procédures de suivi et les cadres institutionnels, structurent la relation et définissent les responsabilités des partenaires. Toutefois, la mise en œuvre effective de ces arrangements s'appuie largement sur des pratiques informelles fondées sur la confiance, les relations interpersonnelles et la capacité d'adaptation au contexte. Cette coexistence de mécanismes contractuels et relationnels renvoie à une forme de gouvernance hybride, dans laquelle les règles formelles et les dynamiques relationnelles se complètent pour assurer la coordination et l'efficacité des collaborations interorganisationnelles (Poppo et Zenger, 2002 ; Ring et Van de Ven, 1994). Dans les partenariats étudiés, cette hybridation ne doit toutefois pas être comprise comme une simple juxtaposition de deux formes de gouvernance. Les résultats suggèrent plutôt une articulation fonctionnelle : les mécanismes formels définissent le cadre, les responsabilités et les exigences de reddition de comptes, tandis que les mécanismes informels permettent aux acteurs d'interpréter, d'ajuster et, lorsque nécessaire, de rendre opérationnelles ces règles dans des contextes caractérisés par l'incertitude et les contraintes du terrain.

##### 4.2.2.1 Pratiques de gouvernance formelle dans les partenariats

Les résultats montrent que les partenariats entre ONGI et ONGN/L reposent sur un ensemble structuré de pratiques de gouvernance formelles, articulées autour de textes contractuels, d'instances partenariales et

de canaux institutionnalisés d'échange. Ces dispositifs apparaissent comme des mécanismes essentiels de coordination et de régulation des relations interorganisationnelles. Cette observation rejoint les travaux sur la gouvernance des partenariats qui soulignent le rôle central des accords formels et des structures de coordination dans l'organisation des collaborations entre organisations (Ariño et De La Torre, 1998 ; Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Wilson *et al.*, 2025 ; Zoukous, 2006). Dans cette perspective, les dispositifs contractuels constituent des instruments permettant de clarifier les rôles, de définir les responsabilités et de réduire les incertitudes associées aux relations interorganisationnelles. Les textes partenariaux apparaissent ainsi comme le socle central de la gouvernance formelle. Les accords de partenariat et leurs annexes techniques structurent la mise en œuvre des projets en précisant les obligations de chaque partie, les modalités de reddition de comptes et les procédures administratives. Ce constat est cohérent avec la littérature sur la gouvernance contractuelle, qui considère les contrats comme des instruments essentiels pour organiser la coopération entre organisations et encadrer la gestion des ressources et des responsabilités (Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Grafton et Mundy, 2017 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Williamson, 1979). Toutefois, les résultats révèlent également que ces cadres contractuels sont souvent élaborés par les ONGI ou imposés par les bailleurs, laissant aux organisations locales une marge de négociation relativement limitée. Cette dynamique reflète les asymétries de pouvoir mises en évidence par la théorie de la dépendance aux ressources, selon laquelle les organisations qui contrôlent les ressources stratégiques, notamment les financements, disposent d'une capacité accrue à définir les règles de la collaboration (Pfeffer et Salancik, 1978).

Les résultats relatifs aux instances partenariales, telles que les comités de pilotage ou les comités techniques, confirment également l'importance des dispositifs formalisés de coordination dans les partenariats. Ces instances constituent des espaces institutionnalisés de dialogue et de suivi qui visent à assurer l'alignement des projets avec les priorités des bailleurs et des politiques publiques. Cette structuration correspond aux analyses de la gouvernance collaborative qui soulignent le rôle des structures de coordination multi-acteurs dans la gestion des partenariats complexes (Ariño et De La Torre, 1998 ; Brunet *et al.*, 2024 ; Huxham et Vangen, 2000 ; Laura Poppo, 2002 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Zoukous, 2006). Néanmoins, les résultats montrent que la position de leadership au sein des consortiums est presque systématiquement assumée par les ONGI, qui agissent comme interface principale avec les bailleurs et centralisent les processus de reddition de comptes. Cette configuration renforce leur rôle de chef de file organisationnel et reflète les hiérarchies implicites qui structurent les relations entre acteurs internationaux et locaux dans le système humanitaire (Bird, 2021 ; Lister, 2003 ; McDonough et Rodríguez,

2020). Ce résultat peut également être interprété à partir de la théorie de la dépendance aux ressources : la position de chef de file ne découle pas uniquement d'une responsabilité organisationnelle formelle, mais également de la position occupée par l'ONGI dans l'accès aux ressources et dans la relation avec le bailleur. Les dispositifs de gouvernance formelle traduisent ainsi dans leur fonctionnement une distribution préalable du pouvoir entre les partenaires.

Enfin, les canaux d'échange formalisés, tels que les réunions de coordination, les ateliers de planification ou les dispositifs de suivi opérationnel, illustrent la dimension procédurale de cette gouvernance. Ces mécanismes favorisent la circulation de l'information et le suivi collectif des activités, contribuant ainsi à la coordination opérationnelle des projets. Toutefois, comme le suggèrent certains travaux sur les partenariats humanitaires, ces dispositifs peuvent également fonctionner comme des instruments de contrôle organisationnel, notamment lorsque la production de rapports, la validation des décisions ou la coordination globale de l'action humanitaire restent fortement centralisées par les organisations internationales (Bennett, 2015 ; Clarke *et al.*, 2018).

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence que la gouvernance formelle des partenariats ONGI-ONGN/L repose sur un encadrement institutionnel dense, combinant instruments contractuels, structures de coordination et dispositifs de communication. Si ces mécanismes contribuent à structurer la collaboration et à assurer la redevabilité vis-à-vis des bailleurs, ils participent également à la reproduction de certaines asymétries de pouvoir, notamment en raison du rôle central joué par les ONGI dans la définition des règles, la coordination des consortiums et la gestion des relations avec les bailleurs.

#### 4.2.2.2 Pratiques de gouvernance informelles dans les partenariats

Les résultats mettent en évidence l'importance des pratiques informelles dans la gouvernance des partenariats entre ONGI et ONG nationales ou locales. Alors que les dispositifs formels, accords contractuels, procédures de suivi ou mécanismes de coordination, structurent officiellement la collaboration, les données suggèrent que le fonctionnement concret des partenariats repose largement sur des dynamiques relationnelles informelles. Cette observation rejoint les travaux sur la gouvernance des réseaux et des partenariats interorganisationnels, qui mettent en évidence l'importance de la confiance, des relations interpersonnelles et des normes sociales dans la coordination entre organisations, en complément des mécanismes formels de contrôle (Benítez-Ávila *et al.*, 2018 ; Klijn *et al.*, 2025 ; Provan et Kenis, 2008). Dans cette perspective, le capital relationnel apparaît comme un élément central. Les

entretiens montrent que la confiance, la crédibilité des acteurs et le respect mutuel facilitent la résolution des problèmes et la coopération quotidienne entre partenaires. Ces résultats sont cohérents aux écrits sur la gouvernance collaborative, qui souligne que la confiance constitue une ressource clé pour réduire les incertitudes et favoriser l'apprentissage collectif dans les partenariats complexes (Ansell et Gash, 2008 ; Chakkol *et al.*, 2018 ; Emerson *et al.*, 2012 ; Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Zenger *et al.*, 2000). Dans les contextes de la coopération internationale, où les interventions se déroulent souvent dans des environnements incertains et évolutifs, ces relations de confiance permettent également d'accélérer la prise de décision et de maintenir la continuité opérationnelle.

Dans cette perspective, les pratiques informelles ne constituent pas simplement des interactions périphériques aux dispositifs institutionnels. Elles participent directement à la régulation de la relation partenariale. Alors que les mécanismes formels définissent ce qui doit être fait et par qui, les pratiques informelles contribuent à déterminer comment les acteurs s'ajustent concrètement lorsque les règles existantes ne permettent pas de répondre entièrement aux contraintes rencontrées. Elles constituaient ainsi une forme de régulation complémentaire, particulièrement importante dans les environnements caractérisés par l'incertitude, l'urgence et la viabilité des contextes d'intervention.

Les résultats mettent également en évidence le rôle capital de la communication informelle et du leadership relationnel. Les échanges directs, les appels téléphoniques ou l'utilisation d'outils de messagerie instantanée permettent de contourner les lenteurs bureaucratiques et de faciliter la coordination quotidienne. Ces observations rejoignent les analyses de la gouvernance en réseau, selon lesquelles les interactions informelles et les relations interpersonnelles constituent des mécanismes essentiels de coordination lorsque les organisations partenaires conservent leur autonomie institutionnelle (Diallo et Thuillier, 2005 ; Hodgson, 2025 ; Klijn *et al.*, 2025 ; Provan et Kenis, 2008 ; Wilson *et al.*, 2025 ; Zenger *et al.*, 2000). Par ailleurs, la reconnaissance informelle de certains leaders, notamment au sein des communautés locales, illustre l'importance du capital social et de la légitimité relationnelle dans la mise en œuvre des projets humanitaires (Barnett et Walker, 2015). Ces pratiques montrent surtout que la gouvernance effective ne se situe pas uniquement dans les espaces institutionnels prévus par les contrats. Elle se déploie également dans les interactions quotidiennes entre les acteurs, où se négocient les ajustements, les interprétations des règles et les réponses aux imprévus. L'informel constitue ainsi un espace de régulation complémentaire au cadre contractuel.

Enfin, l'agilité organisationnelle observée dans les pratiques informelles témoigne de la nécessité d'adapter les arrangements institutionnels aux réalités du terrain. Les répondants décrivent des situations où les rôles initialement définis dans les accords de partenariat sont ajustés afin de répondre aux attentes des communautés ou aux contraintes contextuelles. Cette flexibilité renvoie à ce que certains auteurs décrivent comme la capacité d'apprentissage et d'adaptation des organisations humanitaires face à des environnements complexes et incertains (Clarke et Campbell, 2015 ; Ramalingam, 2013). Elle permet également de préciser le fonctionnement de la gouvernance hybride observée dans cette recherche : lorsque les règles formelles deviennent insuffisantes face à une situation imprévue, les relations de confiance, la communication directe et les marges de discrétion permettent aux acteurs de procéder aux ajustements nécessaires sans remettre systématiquement en cause la cadre contractuelle. La gouvernance hybride apparaît ainsi comme un mécanisme permettant de maintenir la stabilité institutionnelle tout en introduisant une capacité d'adaptation opérationnelle.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment que la gouvernance des partenariats humanitaires ne repose pas uniquement sur des dispositifs institutionnels formels, mais aussi sur un ensemble de pratiques informelles qui structurent les relations entre acteurs. Le capital relationnel, la communication interpersonnelle et la capacité d'adaptation apparaissent ainsi comme des ressources essentielles pour soutenir la collaboration, renforcer la confiance entre partenaires et favoriser la réussite des projets dans des contextes humanitaires complexes.

#### 4.2.2.3 Complémentarité entre pratiques formelles et informelles

Les résultats de cette recherche montrent que la gouvernance des partenariats entre ONGI et ONG nationales ou locales repose sur une articulation étroite entre dispositifs formels et pratiques informelles. La gouvernance formelle, à travers les contrats, les procédures de suivi, les mécanismes de reddition de comptes et les cadres de coordination, structure la relation et en définit les règles institutionnelles. À l'inverse, la gouvernance informelle, fondée sur la confiance, les relations interpersonnelles et les mécanismes d'adaptation, contribue à rendre cette relation opérationnelle et capable de s'ajuster aux réalités du terrain. Cette articulation confirme, entre autres, les travaux de Ring et Van de Ven (1994) et de Geoffroy et Koeberlé (Geoffroy et Koeberlé, 2021), qui soulignent la complémentarité entre mécanismes contractuels et processus relationnels dans les relations interorganisationnelles. Elle corrobore en outre les analyses de Poppo et Zenger (2002), qui soutiennent que les accords formels et la

confiance ne s'excluent pas mutuellement, mais se renforcent réciproquement pour accroître l'efficacité des collaborations.

Empiriquement, plusieurs répondants mettent en évidence le rôle central des pratiques informelles dans l'initiation et la continuité des partenariats. Comme l'indique un participant, « souvent, c'est parce qu'on se connaît déjà, on a déjà travaillé ensemble, qu'on décide de repartir sur un projet » (OGI-8S2V, 19 août 2025). Un autre souligne que, face aux rigidités administratives, « on s'appelle directement, on discute, on trouve une solution avant même que ça devienne un problème formel » (ONG-2W4H, 11 septembre 2025). Ces extraits illustrent comment les mécanismes informels servent de dispositifs d'ajustement permettant de médiatiser les contraintes contractuelles et d'assurer la fluidité opérationnelle des projets. Cette configuration fait écho aux travaux de Gulati (2007) et de Provan et Kenis (2008), qui montrent que les structures formelles ne suffisent pas à expliquer le fonctionnement réel des collaborations : la performance dépend largement de la qualité des relations, de la confiance et des mécanismes relationnels qui structurent les réseaux interorganisationnels. Plusieurs études confirment également que les mécanismes relationnels et contractuels peuvent agir de manière complémentaire dans la gouvernance des partenariats. Les travaux de Cao et Lumineau (2015) montrent ainsi que la combinaison entre confiance et contrôle contractuel permet de réduire les risques d'opportunisme tout en facilitant la coopération. Dans le domaine des partenariats humanitaires et du développement, des recherches récentes soulignent également que les relations interpersonnelles, les réseaux professionnels et les interactions informelles jouent un rôle déterminant dans la coordination des acteurs et dans la résolution des problèmes opérationnels (Geoffroy et Koeberlé, 2021). Les résultats de cette recherche permettent toutefois de préciser cette complémentarité. Elle ne repose pas sur une relation parfaitement équilibrée entre les deux formes de gouvernance. Les mécanismes formels demeurent dominants pour définir les obligations, les responsabilités et les exigences de conformité, tandis que les mécanismes informels interviennent principalement dans l'interprétation, l'ajustement et la mise en œuvre de ces obligations. Autrement dit, le formel tend à définir les limites de l'action, alors que l'informel contribue à déterminer les modalités concrètes permettant d'agir à l'intérieur de ces limites.

Les résultats révèlent ainsi que les pratiques informelles agissent principalement en complément, et non en substitution, des dispositifs formels (Cao et Lumineau, 2015b ; Garbade *et al.*, 2016 ; Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Gulati et Nickerson, 2008). Elles amortissent la rigidité contractuelle, facilitent l'adaptation aux réalités locales et soutiennent la résolution pragmatique des tensions qui émergent dans

la mise en œuvre des projets. Cette fonction régulatrice doit toujours être nuancée : les pratiques informelles ne sont pas intrinsèquement plus horizontales ou plus équitables que les dispositifs formels. Leur fonctionnement dépend des relations sociales dans lesquelles elles s’inscrivent et peut, dans certains cas, favoriser certains acteurs au détriment d’autres. Lorsque l’accès au partenariat repose en partie sur des réseaux relationnels préexistants, autrement dit sur « qui connaît qui », les pratiques informelles peuvent également reproduire certaines logiques d’exclusion et consolider des asymétries entre organisations internationales et locales. Cette ambivalence rappelle que si la gouvernance informelle constitue une ressource essentielle pour l’efficacité opérationnelle des partenariats humanitaires, elle peut également contribuer à reproduire des rapports de pouvoir existants au sein du système de l’aide internationale.

#### 4.2.2.4 Conclusion

Ces résultats permettent de répondre à la deuxième sous-question de recherche, à savoir : **quelles pratiques de gouvernance, formelles et informelles, sont mises en place dans les partenariats ONGI-ONGN/L pour encadrer la gestion des projets de DIAH?** Ils montrent que la gestion des projets de DIAH au sein des partenariats ONGI-ONGN/L repose sur une combinaison de pratiques formelles et informelles. D’un côté, les pratiques formelles (contrats de partenariat, cadres logiques, plans opérationnels, dispositifs de suivi-évaluation, rapport financier et narratif, réunions de coordination) encadrent la relation, définissent les responsabilités et assurent la conformité aux exigences des bailleurs. Elles constituent l’ossature officielle de la gouvernance et structurent la répartition des rôles ainsi que les mécanismes de reddition de comptes. De l’autre côté, des pratiques informelles (confiance interpersonnelle, communication indirecte, réseaux relationnels, leadership local, ajustements pragmatiques) interviennent de manière décisive dans la mise en œuvre quotidienne. Elles facilitent la résolution des tensions, l’adaptation aux réalités du terrain et la gestion des imprévus. Ces mécanismes agissent principalement en complément des dispositifs formels, en atténuant la rigidité sans s’y substituer.

Ainsi, la gouvernance observée est hybride : **formellement contractuelle, mais opérationnellement relationnelle**. Toutefois, cette hybridation ne signifie pas que les deux formes de gouvernance disposent du même poids dans la relation. Les mécanismes formels demeurent principalement associés au contrôle, à la conformité et à la reddition des comptes, tandis que les mécanismes informels offrent des marges d’ajustement permettant aux acteurs de faire fonctionner la relation dans des contextes complexes. La

gouvernance hybride apparaît ainsi comme un mode d'articulation entre stabilité institutionnelle et adaptation opérationnelle.

Cette articulation contribue au fonctionnement des partenariats, mais elle demeure inscrite dans les rapports de pouvoir décrits précédemment. Les pratiques informelles peuvent faciliter la négociation et l'adaptation, sans pour autant remettre nécessairement en cause les asymétries liées au contrôle des ressources et des cadres institutionnels. Elles peuvent même, dans certaines circonstances, reproduire des mécanismes d'exclusion ou de dépendance. **La gouvernance hybride apparaît donc à la fois comme une ressource de flexibilité et comme un espace dans lequel les rapports de pouvoir peuvent se maintenir, se négocier ou se recomposer.** En définitive, la gestion des projets de DIAH ne peut être comprise uniquement à travers ses instruments formels : elle repose sur une articulation dynamique entre règles écrites et régulations relationnelles, dont les effets dépendent du contexte, des ressources détenues par les acteurs et de leur capacité à mobiliser les marges de manœuvre disponibles.

#### 4.2.3 Une gestion de projet à asymétrie structurée et variable

Les résultats relatifs à la gestion des projets de DIAH mettent en évidence une **asymétrie structurée du pouvoir**, qui traverse l'ensemble du cycle de vie des projets, mais dont l'intensité varie selon les phases, les responsabilités assumées et le type d'ONGI impliquée. Cette asymétrie ne se réduit pas à un simple déséquilibre relationnel : elle est structurée par le contrôle différencié des ressources financières, à la responsabilité contractuelle vis-à-vis des bailleurs et à la maîtrise des normes et procédures qui encadrent ces projets. À la lumière de la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), ces éléments permettent de comprendre pourquoi certaines organisations disposent d'une capacité décisionnelle supérieure à d'autres. Toutefois, les résultats montrent également que cette capacité n'est pas uniforme : elle se reconfigure selon les étapes du projet et selon les ressources détenues par chacune des parties. La gestion des projets apparaît ainsi comme un espace où se combinent dépendance, interdépendance et négociation.

##### 4.2.3.1 Une asymétrie ancrée dans la responsabilité contractuelle

Les données recueillies montrent que le pouvoir décisionnel des ONGI, notamment dans la conception, le pilotage stratégique et le suivi-évaluation, est étroitement lié à leur responsabilité contractuelle et financière vis-à-vis du bailleur. Autrement dit, la position dominante qu'elles occupent dans la gouvernance des projets s'ancre dans une imputabilité formelle qui structure la répartition des rôles. Cette

réalité est clairement reconnue par les répondants des ONGI en particulier, qui établit un lien direct entre responsabilité légale et pouvoir. Dans cette perspective, l'exercice du contrôle apparaît comme une obligation institutionnelle plutôt qu'un simple choix organisationnel. Cette configuration peut être éclairée par le néo-institutionnalisme de DiMaggio et Powel (1983). La responsabilité contractuelle ne constitue pas seulement une attribution juridique : elle place les ONGI dans une position où elles doivent répondre aux attentes et aux normes de leur environnement institutionnel. Le fait que les ONGI soient contractuellement responsables devant les bailleurs structure la distribution des rôles. Les ONGI contrôlent les procédures, les normes financières et les mécanismes de reddition de comptes, tandis que les ONGN/L assurent principalement l'exécution opérationnelle (Berghmans *et al.*, 2017 ; Elbers et Arts, 2011 ; Étienne, 1997 ; Grant *et al.*, 2023 ; Ilcan et Lacey, 2011 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025 ; Schuller et Farmer, 2015 ; Weiss, 2012). Les exigences des bailleurs sont ainsi répercutées dans les relations avec les ONGN/L à travers les procédures, les mécanismes de contrôle et les dispositifs de reddition de comptes. La gouvernance observée correspond à une redevabilité verticale (Dolšák et Prakash, 2022 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025 ; Peace Direct, 2023), orientée prioritairement vers les bailleurs plutôt que vers les partenaires locaux (Berghmans *et al.*, 2017). Cette dynamique limite l'égalité partenariale et confirme les résultats déjà identifiés dans la littérature sur les partenariats Nord-Sud (Fowler, 2000 ; Navarro-Flores, 2009 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025). L'égalité partenariale demeure ainsi limitée par une différenciation des responsabilités qui légitime, du point de vue des ONGI, le maintien d'un pouvoir de supervision et d'approbation (Grant *et al.*, 2023 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025). Le pouvoir décisionnel des ONGI apparaît dès lors à l'intersection de deux mécanismes : le contrôle des ressources, expliqué par la théorie de la dépendance aux ressources, et la pression à la conformité, expliquée par le néo-institutionnalisme.

Cependant, les résultats nuancent une lecture strictement hiérarchique de cette asymétrie. La centralisation de certaines responsabilités au niveau des ONGI est également perçue par les répondants, notamment des ONGI, comme une condition de sécurisation financière et de gestion du risque. En tant que signataires principaux des contrats et responsables devant les bailleurs, les ONGI doivent garantir la conformité aux exigences administratives, financières et de reddition de comptes, ce qui explique en partie leur rôle structurant dans la gouvernance des consortiums. Cette configuration découle d'une logique de conformité qui vise à protéger l'ensemble du partenariat face aux obligations externes et aux risques de non-conformité. Dans cette perspective, les ONGI agissent souvent comme des intermédiaires organisationnels chargés d'assurer l'alignement entre les standards institutionnels des bailleurs et les modalités de mise en œuvre sur le terrain. Ce rôle de médiation peut être interprété comme une forme

de « **traduction institutionnelle** » entre des cadres normatifs internationaux et des contextes opérationnels locaux. Cette fonction de traduction permet également de comprendre pourquoi la gouvernance observée ne relève ni d'un modèle entièrement hiérarchique ni d'un modèle pleinement horizontal. Les ONGI traduisent et transmettent les exigences institutionnelles des bailleurs, tandis que les ONGN/L les interprètent et les adaptent aux réalités du terrain. Il se forme ainsi une articulation entre mécanismes formels de contrôle et mécanismes relationnels d'ajustement. Cette articulation constitue un premier élément de la gouvernance hybride observée dans les collaborations étudiées. Ces observations rejoignent plusieurs travaux qui montrent que les organisations occupant des positions centrales dans les réseaux de collaboration assument fréquemment des fonctions de coordination, de contrôle et d'interface avec l'environnement institutionnel (Gulati, 2007 ; Provan et Kenis, 2008 ; Savard *et al.*, 2025). Dans les partenariats interorganisationnels, la centralisation de certaines responsabilités peut ainsi contribuer à réduire l'incertitude et à renforcer la crédibilité du partenariat vis-à-vis des parties prenantes externes (Cao et Lumineau, 2015 ; Poppo et Zenger, 2002). Dans le champ humanitaire, où les financements sont fortement conditionnés par des exigences de conformité et d'*accountability*, cette fonction d'intermédiation devient particulièrement importante. Elle permet de structurer les processus de gestion et de reddition de comptes tout en facilitant l'adaptation des exigences des bailleurs aux réalités opérationnelles des organisations locales.

Toutefois, cette fonction d'interface n'est pas dénuée d'ambiguïtés. Si elle contribue à sécuriser les ressources et à stabiliser les partenariats, elle renforce également la centralité des ONGI dans les processus décisionnels et reproduit certaines asymétries structurelles entre acteurs internationaux et locaux. Les résultats confirment ainsi que la responsabilité contractuelle constitue à la fois un mécanisme de gestion du risque et un facteur de structuration du pouvoir au sein des partenariats, illustrant les tensions inhérentes à la gouvernance collaborative dans le système de la coopération internationale.

#### 4.2.3.2 La conception : un point névralgique du déséquilibre

Les résultats identifient la phase de conception comme un moment critique où se matérialisent les asymétries de pouvoir. La marginalisation relative des ONGN/L dans la phase d'idéation renvoie aux critiques formulées par de nombreux chercheurs sur la participation instrumentale, où la consultation sert davantage à légitimer des décisions déjà prises qu'à coconstruire les orientations stratégiques (Brehm, 2004 ; Chapius, 2013 ; Lister, 2000). Un répondant d'ONGI reconnaît explicitement cette faiblesse :

La première étape d'idéation [...] c'est généralement le point faible. [...] Il y a des consultations qui sont faites parfois, mais pas de vraies consultations. C'est comme une présence. On dit qu'on a rencontré x organisations, mais ce ne sont pas des consultations où on va vraiment chercher à comprendre le contexte. [...] ça justifie qu'on a été sur le terrain, qu'on a rencontré x personnes. On a rencontré des organisations, mais pas forcément pour comprendre la réalité et s'assurer que cette réalité-là, on va la faire remonter et la prendre en compte dans la conception des projets. [...] Les organisations (ONGN/L) ne sont pas vraiment impliquées (OGI-1M5T, 22 décembre 2025).

Ce verbatim met en évidence un décalage entre la rhétorique participative et la pratique effective. La consultation apparaît parfois comme un exercice formel de conformité plutôt que comme un espace réel d'influence décisionnelle. Il convient de rappeler que la consultation ne se confond pas avec la participation, alors même que la « Participation Revolution », promue dans le cadre du Grand Bargain (version 1.0), visait précisément à renforcer l'implication réelle des acteurs concernés. Cette observation rejoint les analyses critiques de la participation qui montrent que certains processus participatifs peuvent demeurer symboliques ou consultatifs, sans transfert réel de pouvoir vers les acteurs concernés (Cooke et Kothari, 2001 ; Hickey, 2004 ; Labossière et Brière, 2025 ; Lewis et Kanji, 2009 ; Lewis et Roehrich, 2009 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025 ; Pellowska, 2023 ; Van Selm *et al.*, 2025). Selon Chapius (2013) et Elbers et Arts (2011), dans le cadre des partenariats Nord/Sud, les organisations locales disposent généralement d'une **expertise contextuelle précieuse** pour identifier les besoins des populations et adapter les interventions aux réalités sociopolitiques, économiques et culturelles du terrain. Dès lors, la répartition des responsabilités au sein du partenariat gagnerait à reconnaître et à mobiliser cette compétence spécifique, afin de renforcer la pertinence et l'efficacité des actions.

Au regard du cadre théorique mobilisé, cette situation peut être comprise comme le résultat de l'articulation entre dépendance aux ressources et pressions institutionnelles. La dépendance des ONGN/L à l'égard des ressources financières limite leur capacité à contester les orientations définies lors de la conception, tandis que les exigences institutionnelles des bailleurs favorisent la standardisation des procédures de planification et de mise en œuvre. La faible participation des acteurs locaux à l'idéation n'est donc pas uniquement une question de volonté organisationnelle : elle résulte également de contraintes structurelles qui définissent en amont qui dispose des ressources, des informations et de l'autorité nécessaires pour participer à la décision. Une évaluation de *l'Inter-Agency Humanitarian Evaluation* (2022) montre que les ONGN/L sont principalement mobilisées pour la collecte de données lors des évaluations des besoins, tandis que leur implication dans la conception des dispositifs d'évaluation et dans l'analyse stratégique demeure restreinte (Elbers et Arts, 2011 ; Labossière et Brière, 2025 ; Nwaneri

et Szent-Iványi, 2025 ; Van Selm *et al.*, 2025). Le rapport reconnaît que les cadres d'évaluation et de planification sont majoritairement définis par les acteurs internationaux, et que les informations produites par les ONGN/L sont parfois peu intégrées aux processus décisionnels, alors même qu'une participation plus active des acteurs locaux et des communautés affectées pourrait améliorer la pertinence et la qualité des analyses. L'implication effective des ONGN/L dès la phase de conception présente des bénéfices stratégiques majeurs. Elle permet notamment d'améliorer la pertinence des interventions en intégrant les connaissances contextuelles locales, de renforcer l'appropriation des projets par les acteurs concernés et d'accroître la durabilité des actions mises en œuvre (Brière *et al.*, 2021 ; Chambers, 1997 ; Labossière et Brière, 2025 ; Lewis et Roehrich, 2009 ; Uphoff, 1992). Le répondant d'une ONGN/L, ONG-2W4H (11 septembre 2025), identifie le manque d'implication des parties prenantes dès la phase de conception du projet comme un « grand défi ». Selon lui, cette situation influence directement l'appropriation du projet par les bénéficiaires ainsi que sa pérennité. Il souligne que lorsque les communautés sont réellement associées et se sentent concernées par les objectifs de l'intervention, elles perçoivent le projet comme contribuant à leur propre bien-être, ce qui augmente les chances que les activités mises en place se maintiennent dans le temps.

Dans le domaine du DIAH, plusieurs travaux montrent également que l'engagement des communautés dans la conception des programmes contribue à de meilleurs résultats opérationnels et à une plus grande légitimité des interventions (Bikadho *et al.*, 2025 ; Geise *et al.*, 2024). L'expertise contextuelle, la connaissance des dynamiques communautaires et la compréhension des rapports sociaux locaux constituent des ressources essentielles pour adapter les interventions aux réalités du terrain (Chambers, 1997). Une co-construction en amont permettrait non seulement d'améliorer la pertinence des projets, mais aussi de renforcer leur acceptabilité sociale, leur efficacité opérationnelle et leur durabilité (Ansell et Gash, 2008 ; Brière *et al.*, 2021 ; Emerson *et al.*, 2012 ; Garel, 2011). En intégrant pleinement les ONGN/L dans l'idéation, les partenaires pourraient mieux articuler exigences techniques des bailleurs et ancrage local, réduisant ainsi les ajustements correctifs en phase d'implémentation. Par ailleurs, la typologie informelle évoquée par les répondants (ONGI inflexibles, semi-ouvertes ou véritablement collaboratives) rejoint les distinctions faites par Lister (2000) entre partenariats contractuels, partenariats de renforcement et partenariats transformationnels. Cela montre que l'asymétrie observée n'est pas uniforme : elle varie selon les cultures organisationnelles, les marges de manœuvre institutionnelles, et la volonté stratégique d'ouvrir l'espace décisionnel.

Cette situation doit être replacée dans les transformations contemporaines du système de l'aide. Les discours sur la localisation (Savard, 2026) et la décolonisation (Mignolo et Walsh, 2018 ; Spivak, 1988), la transformation des financements de l'aide (Micheletti, 2025) invitent précisément à déplacer les acteurs locaux d'un rôle principalement opérationnel vers une participation accrue aux espaces de décision. Une implication précoce et substantielle des ONGN/L ne relève pas seulement d'un impératif normatif de participation, mais d'un choix stratégique susceptible d'améliorer la qualité, la légitimité et l'efficacité des projets de DIAH. Les résultats montrent cependant que cette évolution vers la localisation et la décolonisation demeure partielle. La reconnaissance croissante de l'expertise locale coexiste avec des mécanismes institutionnels qui continuent de concentrer les ressources et la décision stratégique au niveau des acteurs internationaux. Il existe ainsi un décalage entre l'évolution du référentiel normatif de l'aide et la persistance de mécanismes organisationnels hérités de modèles de financement et de gestion plus centralisés.

#### 4.2.3.3 Mise en œuvre : une délégation opérationnelle conditionnelle

Les résultats de la recherche montrent que les ONGN/L occupent une place centrale dans la phase de mise en œuvre des projets. Elles assurent la coordination quotidienne des activités, la mobilisation communautaire, l'adaptation des interventions aux dynamiques locales et la gestion des imprévus opérationnels. Cette implication confirme que l'expertise contextuelle et la proximité sociale constituent des ressources stratégiques reconnues par les partenaires internationaux, en cohérence avec les analyses de Brière et al. (2021) sur la valeur des savoirs locaux dans l'action humanitaire et l'aide au développement. Toutefois, cette forte présence opérationnelle s'inscrit dans un cadre décisionnel plus structuré. La dissociation observée entre pilotages stratégiques largement centralisés et une autonomie opérationnelle locale peut-être analysée à partir de la notion de « **découplage organisationnel** » développée par Meyer et Rowan (1977). Selon cette perspective néo-institutionnelle, « au lieu de la coordination, de l'inspection et de l'évaluation, une logique de confiance et de bonne foi est employée » (Meyer et Rowan, 1977, p. 107, traduction libre). Les structures formelles répondent prioritairement aux exigences de légitimité externe, notamment celles des bailleurs, tandis que la mise en œuvre nécessite des ajustements continus aux réalités locales. Les résultats suggèrent ainsi que les pratiques informelles ne constituent pas un écart aux règles formelles : elles permettent aux acteurs de rendre ces règles opératoires dans des contextes caractérisés par l'incertitude et la variabilité. Les ONGN/L deviennent ainsi les principaux acteurs de cette adaptation opérationnelle qui garantit une légitimité aux actions de terrains. Cependant, cette délégation opérationnelle demeure conditionnelle. L'autonomie technique reconnue aux ONGN/L reste encadrée par

des impératifs contractuels, des exigences de *reporting* et des mécanismes de contrôle financier. Comme l'ont montré Ansell et Gash (2008), la gouvernance collaborative est souvent traversée par des asymétries de ressources qui influencent la répartition effective du pouvoir décisionnel. Pour sa part, Etienne (1997, p. 182) reconnaît que « souvent les ONG haïtiennes ne font qu'exécuter des programmes pour les ONG du Nord et, quand elles élaborent leurs programmes ou un projet quelconque, elles sont obligées de le faire en fonction des exigences des bailleurs de fonds ». Les tensions exprimées par certains partenaires locaux, notamment le sentiment d'infantilisation ou de surveillance accrue, s'inscrivent dans ce cadre institutionnel où la délégation opérationnelle est institutionnalisée par des dispositifs de contrôle.

Ainsi, les résultats mettent en évidence une configuration paradoxale : les ONGN/L sont fortement impliquées et indispensables à la performance opérationnelle des projets, mais leur autonomie stratégique demeure en partie contrainte par les logiques institutionnelles et contractuelles qui structurent le partenariat.

#### 4.2.3.4 Suivi-évaluation : contrôle, normalisation et diffusion normative

Les résultats montrent que le suivi-évaluation des projets est largement conduit par les ONGI. Ils révèlent que, dans de nombreux cas, les ONGN/L ne disposent ni de ressources ni de marges de manœuvre pour piloter le suivi. Cela limite leur rôle aux seules activités de collecte des données en remplissant des formulaires et transmettant les informations, tandis que les décisions stratégiques sur l'analyse des données et les ajustements des projets restent centralisées entre les mains des ONGI. Cette observation s'inscrit dans les travaux existant sur les partenariats Nord-Sud et la gouvernance humanitaire (Elbers et Arts, 2011 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025 ; Van Selm *et al.*, 2025), montrant comment ces exigences transforment les ONGN/L en des sous-traitants. Le rapport d'évaluation de *l'Inter-Agency Humanitarian Evaluation* (2022) souligne que les organisations locales sont souvent cantonnées à un rôle opérationnel dans le suivi-évaluation, collectant et transmettant des informations sans véritable capacité d'influence sur les décisions stratégiques. De même, Chapius (2013) note que les ONGN/L se voient fréquemment assigner des tâches de *reporting* pour satisfaire les exigences des bailleurs, ce qui ne constitue pas une participation réelle à l'évaluation ni à l'orientation des projets.

Cette centralisation du pouvoir de suivi-évaluation peut être interprétée à travers le concept de diffusion normative développé par Finnemore (1996). Les ONGI ne se contentent pas de contrôler les ressources financières et opérationnelles ; elles diffusent également des standards globaux (indicateurs,

approches genre, inclusion, redevabilité) qui influencent et redéfinissent les pratiques locales. Par ailleurs, ce phénomène illustre un isomorphisme institutionnel, notamment coercitif, tel que décrit par DiMaggio et Powell (1983) : sous la pression des bailleurs et des normes internationales, les ONGN/L adoptent progressivement des pratiques alignées sur les standards dominants afin d'assurer leur légitimité et leur accès aux financements ou même éviter des mesures punitives. La théorie de la dépendance aux ressources permet de compléter cette lecture. L'adoption de ces standards ne relève pas uniquement d'une recherche de légitimité : elle est également liée à la nécessité de préserver l'accès aux ressources financières. Les ONGN/L se trouvent ainsi confrontées à une double contrainte : dépendre des ressources contrôlées par les acteurs internationaux tout en se conformant aux normes institutionnelles qui conditionnent cet accès. Le pouvoir s'exerce donc à la fois par le contrôle des ressources et par la définition des critères selon lesquels ces ressources peuvent être obtenues et maintenues.

Ainsi, le pouvoir exercé dans le domaine du suivi-évaluation ne se limite pas à un contrôle hiérarchique. Il s'agit également d'un processus de professionnalisation et d'harmonisation sectorielle, où la centralisation des décisions et la standardisation des pratiques redéfinissent le rôle des ONGN/L, tout en limitant leur capacité d'influence réelle dans la gouvernance des projets, comme le souligne Savard (2025). Elle souligne en particulier que le système demeure centré sur les acteurs institutionnels occidentaux, qui en définissent les normes de légitimités et les conditions d'accès au « club humanitaire ». Ainsi, l'intégration des acteurs locaux repose sur leur alignement à ces standards, ce qui crée un paradoxe : bien qu'ils fassent preuve d'agentivité en s'y conformant, leur pouvoir décisionnel en reste partiellement limité.

Toutefois, la standardisation observée ne signifie pas une application mécanique des normes. Les données montrent que leur mise en œuvre est fréquemment accompagnée d'ajustement relationnel et informel. Les acteurs locaux, selon leur capacité, interprètent, négocient ou adaptent certaines exigences en fonction des contraintes du terrain. La gouvernance hybride apparaît ainsi comme un mécanisme d'articulation entre conformités institutionnelle et adaptation contextuelle : les pratiques formelles assurent la traçabilité et la légitimité externe, tandis que les pratiques informelles contribuent à maintenir la faisabilité opérationnelle des projets.

#### 4.2.3.5 Clôture des projets : durabilité et vulnérabilité des ONGN/L

Les résultats montrent que la phase de clôture des projets est largement dominée par les exigences de reddition de comptes, confirmant que la réussite est évaluée avant tout selon la conformité financière, au

détriment de l'appropriation institutionnelle à long terme. Cette observation rejoint les analyses de plusieurs chercheurs qui soulignent la tension entre performance administrative et transformation sociale (Berghmans *et al.*, 2017 ; Edwards et Hulme, 1996 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025). Malgré cette rigidité formelle, les ONGN/L mobilisent des mécanismes informels, recours aux relations interpersonnelles, communication directe, pour justifier ou adapter les écarts, illustrant une dynamique relationnelle plus souple. Ces arrangements informels permettent d'amortir la rigidité des dispositifs et de maintenir partiellement la continuité opérationnelle (Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Hodgson, 2025 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025).

Bien que cette étape mobilise les partenaires sur le plan technique, notamment dans la production des rapports et la justification financière, elle demeure principalement orientée vers la reddition de comptes verticale auprès des bailleurs, plutôt que vers la consolidation organisationnelle du partenariat ou la préparation de l'après-projet (Berghmans *et al.*, 2017 ; Nwaneri et Szent-Iványi, 2025). Le partenariat apparaît davantage inscrit dans une logique de projet que dans une dynamique organisationnelle durable, ce qui met en évidence la fragilité institutionnelle induite par des relations fondées sur des financements ponctuels. Les entretiens remettent également en question l'idée selon laquelle la présence durable des ONGN/L garantirait automatiquement la continuité des interventions, plusieurs répondants rappelant que ces organisations restent elles-mêmes dépendantes des financements externes pour maintenir leurs équipes et leurs activités (OGI-7G4F, 19 mai 2025). Dans ces conditions, l'absence fréquente de mécanismes structurés de transition ou de stratégies de sortie intégrées dès la conception du projet contribue à rendre la fin du partenariat particulièrement abrupte et à fragiliser la pérennité des acquis. Chapius (2013) souligne que la pérennité d'un partenariat repose autant sur la qualité des relations humaines que sur le retour d'expérience post-projet. Elle implique que le partage de l'autorité, l'investissement commun des ressources, la répartition des responsabilités et la reddition de comptes soient planifiés et respectés, y compris lors de la phase de clôture, afin d'assurer une continuité et une inscription durable de la relation. Cette situation rejoint les critiques formulées à l'égard du modèle de projet dans l'aide internationale, souvent décrit comme court-termiste, fragmenté et peu propice au renforcement institutionnel des organisations locales (Eade, 2007 ; Easterly, 2006). Cela souligne l'importance d'intégrer dès la phase de conception des stratégies explicites de durabilité et de renforcement organisationnel afin de sécuriser la continuité des interventions au-delà du cycle du projet.

En sommes, la phase de clôture apparaît relativement maîtrisée du point de vue de la conformité administrative et financière, mais cette maîtrise ne signifie pas nécessairement une efficacité durable du projet. Les résultats mettent ici en évidence une distinction entre une efficacité mesurée à court terme par l'atteinte des résultats, le respect des procédures et la justification des ressources, et une efficacité plus durable associée à la continuité du partenariat, à l'appropriation, au renforcement organisationnel et à la continuité des effets du projet. La prédominance des mécanismes de reddition de comptes peut ainsi favoriser la première dimension de l'efficacité tout en laissant plus incertaine la seconde.

#### 4.2.3.6 Conclusion

En définitive, cette section de la discussion nous permet de répondre à la première partie de la troisième sous-question de recherche: **comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent-elles les modalités de gestion des projets de DIAH** et avec quels effets sur leur efficacité ? Les résultats montrent que la gestion de projets de DIAH est façonnée par une asymétrie de pouvoir structurée et des pratiques de gouvernance hybrides (formels et informels) qui varient selon les phases du cycle de projet (Figure 4.3). Les ONGI disposent d'un pouvoir plus important dans les espaces où interviennent le contrôle des ressources, la conception, la conformité et le suivi-évaluation, tandis que les ONGN/L disposent de marges de manœuvre plus importantes dans la mise en œuvre, notamment en raison de leur expertise contextuelle et de leur proximité avec les communautés.

L'analyse à partir de la théorie de la dépendance aux ressources montre que cette configuration découle principalement de la distribution inégale des ressources critiques. La perspective néo-institutionnelle permet parallèlement de comprendre comment les exigences des bailleurs et les normes internationales contribuent à standardiser les pratiques de gestion et à structurer les comportements organisationnels. Les théories de la gouvernance permettent enfin de montrer que ces dispositifs formels ne suffisent pas à assurer la coordination des projets : ils sont complétés par des mécanismes relationnels et informels qui permettent aux acteurs de négocier, d'adapter les règles et de résoudre les problèmes opérationnels.

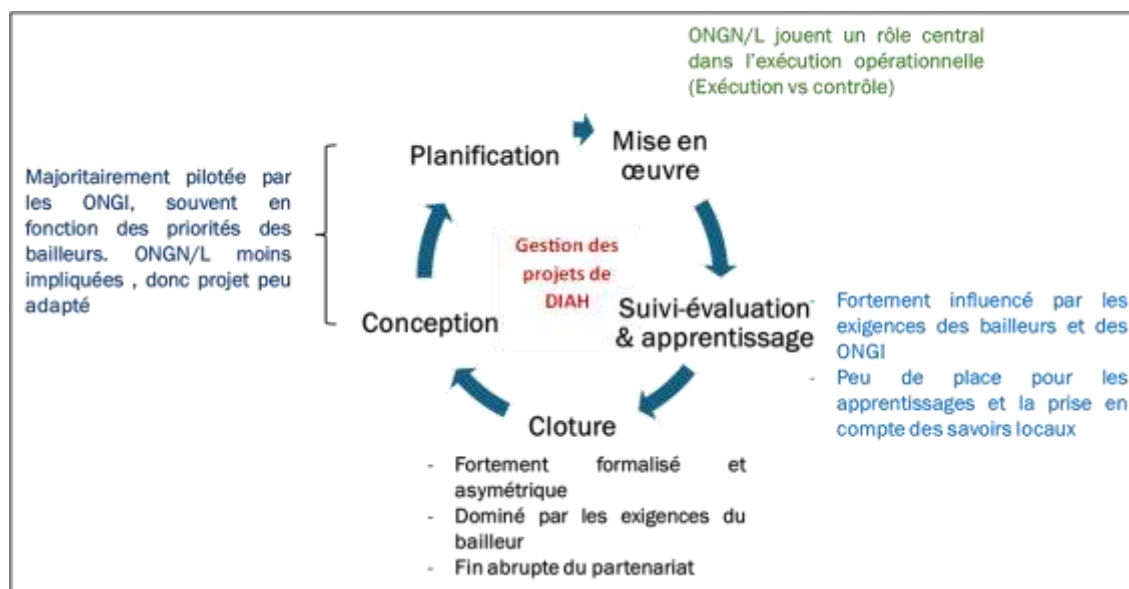
La gouvernance hybride peut ainsi être comprise, dans les partenariats étudiés, comme une articulation dynamique entre trois mécanismes : des dispositifs formels qui assurent la conformité et la reddition des comptes; des pratiques informelles qui permettent l'adaptation et la coordination; et des rapports de pouvoir qui déterminent les marges de négociation dont disposent les différents acteurs. Cette articulation varie selon les phases du projet : la formalisation et le contrôle apparaissent davantage dans la conception,

le suivi-évaluation et la clôture, alors que les mécanismes relationnels et les marges d'adaptation prennent une importance particulière dans la mise en œuvre.

Cette configuration produit des effets ambivalents sur l'efficacité. Les mécanismes formels contribuent à la maîtrise des ressources, à la traçabilité et à l'atteinte des exigences contractuelles, tandis que les pratiques informelles favorisent l'adaptation, la résolution des problèmes et la prise en compte des réalités locales. Toutefois, lorsque les contraintes formelles réduisent exclusivement les marges de décision des acteurs locaux, elles peuvent limiter la pertinence et l'appropriation des interventions. L'efficacité des projets apparaît ainsi comme le résultat d'un équilibre entre conformité institutionnelle, contrôle des ressources et capacité d'adaptation locale.

Ainsi, les résultats ne conduisent pas à opposer gouvernance formelle et gouvernance informelle, mais à considérer leur articulation comme une condition importante de la gestion des projets dans des environnements humanitaires et de développements complexes.

Figure 4.3: Articulations entre dynamiques de pouvoir et cycle de gestion de projet



#### 4.2.4 Efficacité des projets de DIAH et articulation des régulations formelles et informelles

Les résultats montrent que l'efficacité des projets de DIAH ne repose pas exclusivement sur la rigueur procédurale ni uniquement sur l'articulation entre plusieurs mécanismes de gouvernance dont les effets varient selon les situations et les phases du projet. Les dispositifs formels contribuent notamment à la

planification, à la traçabilité, à la conformité et à la maîtrise des ressources, tandis que les pratiques informelles facilitent la communication, l'adaptation et la résolution des problèmes. Cette articulation doit toutefois être comprise à la lumière des rapports de pouvoir et des contraintes institutionnelles qui définissent les marges de manœuvre des acteurs.

Dans cette perspective, l'efficacité des projets ne constitue pas une conséquence automatique de la présence de pratiques formelles ou informelles. Elle dépend de la capacité des acteurs à combiner ces différents mécanismes de manière suffisamment flexible pour répondre aux exigences institutionnelles tout en préservant la capacité d'adaptation nécessaire à l'action dans des contextes complexes. Cette section met en dialogue les résultats empiriques relatifs à l'efficacité des projets avec le cadre théorique mobilisé afin de préciser les conditions dans lesquelles la gouvernance hybride contribue, ou, au contraire peut limiter, la performance des interventions.

#### 4.2.4.1 La formalisation : structuration nécessaire, mais effets ambivalents

Un premier résultat majeur concerne l'effet ambivalent des pratiques de gouvernance formelles dans la gestion des projets de DIAH. Les cadres contractuelles, procédures financières, circuits de validation et exigences de *reporting* renforcent indéniablement la traçabilité, la conformité et la maîtrise des coûts. En ce sens, ils confirment les analyses d'Edwards et Hulme (1996) sur la montée en puissance de la reddition de comptes dans la coopération internationale. Ces dispositifs structurent l'action, clarifient les responsabilités et permettent un suivi rigoureux de la performance selon les standards prédéfinis (Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Grafton et Mundy, 2017 ; Granovetter, 1973 ; Hodgson, 2025 ; Poppo et Zenger, 2002). Du point de vue de la théorie néo-institutionnelle mobilisée, cette formalisation peut être interprétée comme une réponse aux exigences de légitimité externe. Les organisations adoptent des règles et procédures standardisées pour sécuriser les financements et démontrer leur conformité aux attentes des bailleurs en respectant la qualité exigée. Dans cette perspective, les pratiques formelles ne sont pas seulement des outils de gestion; elles constituent aussi des mécanismes de légitimation organisationnelle. Cette lecture peut être complétée par la théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978). Les exigences de formalisation ne se sont pas indépendantes des rapports de pouvoir : elles sont en grande partie liées aux conditions d'accès et de maintien des ressources financières. Les organisations locales doivent ainsi se conformer à des procédures qu'elles ne définissent pas nécessairement afin de préserver leur accès aux financements. La formalisation apparaît donc à la fois

comme un mécanisme de légitimation institutionnelle et comme une manifestation de la dépendance aux ressources.

Cependant, les résultats empiriques montrent que ces pratiques occasionnent des effets ambivalents sur l'efficacité opérationnelle (Dyer et Singh, 1998 ; Macneil, 1985). La lourdeur administrative, des procédures d'approvisionnement peu adaptées aux réalités locales ou encore des circuits décisionnels trop longs peuvent retarder la mise en œuvre des activités et compromettre le respect des délais. Les mécanismes formels de rétroaction sont parfois jugés lents, limitant la capacité d'adaptation face aux imprévus, un enjeu particulièrement critique dans les contextes humanitaires marqués par l'urgence et l'incertitude. Il apparaît ainsi un décalage entre une rationalité institutionnelle, orientée vers la conformité et la reddition de comptes, et une rationalité opérationnelle orientée vers la rapidité, l'adaptation et la résolution immédiate des problèmes. Ce décalage permet également de préciser la conception de l'efficacité retenue dans cette recherche. Celle-ci ne peut être réduite à la seule conformité aux procédures ou à l'atteinte des résultats prédéfinis. Elle renvoie également à la capacité du projet à respecter les délais et les ressources disponibles, tout en demeurant suffisamment adaptable aux contraintes du contexte et en répondant aux attentes des parties prenantes.

Ce décalage confirme l'existence d'un arbitrage structurel entre conformité et efficacité. L'enjeu pour les partenariats dans le champ du DIAH ne réside pas dans une réduction de la formalisation, indispensable à la sécurisation financière et aux respects des standards contractuels. Mais, cela consiste dans la mise en place de mécanismes de médiation (communication directe, délégation contextualisée, marges de flexibilité) capable d'articuler exigences de conformité et contraintes du terrain, afin que la recherche de légitimité des ONGN/L auprès des acteurs institutionnels ne se repose pas exclusivement sur leur conformité aux standards des bailleurs et des ONGI et ne se transforme pas en lourdeur bureaucratique au détriment de la performance opérationnelle.

#### 4.2.4.2 Pratiques de gouvernance informelle et efficacité : réactivité, adaptation et satisfaction des parties prenantes

Un deuxième résultat majeur met en évidence le rôle central, et souvent sous-estimé, voire invisibilisé, des pratiques de gouvernance informelles dans l'atteinte de la performance des projets. Au-delà des dispositifs contractuels, la performance réelle des projets de DIAH repose en grande partie sur des mécanismes relationnels, tels que la confiance, la communication directe, les réseaux interpersonnels, le respect et la reconnaissance mutuels, ainsi que la capacité d'ajustement au contextuel local. Ces pratiques

apparaissent comme des leviers de réactivité et d'adaptation. Dans le cadre des théories de la gouvernance interorganisationnelle, ces pratiques peuvent être considérées comme des mécanismes relationnels permettant de réduire les coûts d'adaptation et de transaction associés à l'incertitude. Elles ne constituent donc pas nécessairement un contournement des dispositifs formels, mais peuvent contribuer à rendre ceux-ci opérationnels dans des situations où les règles préétablies ne permettent pas de répondre suffisamment rapidement aux contraintes du terrain. Elles facilitent la diffusion de l'information, le retour d'information rapide en cas d'urgence et la prise de décision en temps opportuns, contribuant ainsi au respect des délais et à la satisfaction des parties prenantes. Ces résultats corroborent les travaux des chercheurs qui préconisent que les bonnes relations et la confiance favorisent l'engagement des partenaires, l'entraide et renforcent la coopération, ce qui soutient indirectement l'atteinte des résultats et la maîtrise des coûts (Garbade *et al.*, 2016 ; Geoffroy et Koeberlé, 2021 ; Gulati et Nickerson, 2008 ; Hodgson, 2025). Toutefois, les pratiques informelles peuvent avoir aussi des effets négatifs sur la gouvernance des partenariats. Parmi ces effets négatifs, on peut énumérer la « répartition préférentielle des ressources et des récompenses », la « rétention d'information », la « partialité et la dépendance des partenaires », ainsi que la « dégradation des relations d'affaires », telle que confirmée par les recherches de Zenger et al. (2000).

### ***La confiance comme accélérateur décisionnel***

Les résultats montrent également que la confiance interorganisationnelle agit comme un véritable mécanisme d'accélération. Lorsqu'un climat de confiance est établi, les validations sont plus rapides, les marges de manœuvre sont élargies, les contrôles deviennent proportionnés au niveau de risques perçus. Dans ce cas, les relations constituent une ressource mobilisable pour faciliter l'action collective. Le capital social accumulé entre partenaires permet de réduire les coûts de transaction, d'alléger la suspicion et de fluidifier la coordination. Ainsi, la confiance ne relève pas d'une dimension purement subjective; elle produit des effets organisationnels mesurables sur les délais et la qualité de coordination, comme le soulignent plusieurs chercheurs (Diallo et Thuillier, 2005 ; Fukuyama, 1996 ; Gulati et Nickerson, 2008 ; Vanneste et Yoo, 2020 ; Waerness *et al.*, 2023). La confiance apparaît ainsi comme une ressource relationnelle susceptible de compenser certaines limites des mécanismes contractuelles sans nécessairement les remplacer. Dans une perspective de gouvernance hybride, elle permet de réduire les recours systématiques aux mécanismes de contrôle lorsque les partenaires disposent d'une expérience relationnelle suffisante et d'une compréhension partagée des objectifs du projet. Son effet sur l'efficacité

dépend toutefois de la qualité de la relation partenariale et ne peut être dissocié des rapports de pouvoir qui la traversent.

### ***Les réseaux informels comme mécanismes de résolution des blocages***

Un autre apport important des résultats concerne la capacité des échanges informels (appels directs, messageries instantanées, discussion parallèle aux circuits officiels) à débloquer rapidement des situations administratives complexes. Dans plusieurs cas, ces interactions ont permis d'éviter des retards majeurs liés à des procédures financières ou à des validations hiérarchiques. Les réseaux interpersonnels fonctionnent alors comme des canaux alternatifs de coordination, permettant d'ajuster les décisions en temps réel. Cette observation peut également être rapprochée des travaux de Granovetter (1973) sur la « force des liens faibles », qui montrent que les réseaux sociaux élargis facilitent la circulation rapide d'informations et l'accès à des ressources stratégiques. Dans les projets de DIAH, ces liens, parfois informels, mais professionnels, renforcent la capacité d'adaptation collective. Ces résultats permettent ainsi de préciser le rôle des pratiques informelles dans la gouvernance hybride : elles constituent des mécanismes d'activation de marges de manœuvre qui existent à l'intérieur, mais parfois aussi à la périphérie, des dispositifs formels. Leur fonction n'est pas nécessairement de remettre en cause les règles, mais de permettre aux acteurs de les interpréter et de les adapter lorsque leur application stricte risque de compromettre l'avancement du projet.

### ***Reconnaissance mutuelle et prévention des conflits***

Les pratiques informelles contribuent également à la satisfaction des parties prenantes. Les résultats indiquent que la reconnaissance de l'expertise locale améliore l'engagement, les échanges directs réduisent les malentendus et la communication franche limite l'escalade des tensions. Lorsque les partenaires se sentent respectés et considérés, la coopération devient proactive plutôt que défensive. À l'inverse, l'absence de dialogue informel peut transformer des divergences techniques en conflits relationnels durables. Les mécanismes informels jouent ainsi un rôle préventif : ils absorbent les tensions avant qu'elles ne se matérialisent dans des désaccords formalisés ou des ruptures partenariales. Cette fonction n'est pas toutefois systématiquement positive. Comme le montrent Zenger et al. (2000), les mécanismes informels peuvent également favoriser la rétention d'information, la partialité ou la dépendance à certaines relations individuelles. Leur contribution à l'efficacité dépend donc de la manière

dont ils s'articulent aux mécanismes formels et de la capacité du partenariat à maintenir des règles minimales de transparence et de responsabilité.

Cette dimension relationnelle rejoint ainsi les approches de la gouvernance collaborative, pour lesquelles la confiance, le dialogue et la reconnaissance mutuelle constituent des conditions favorables à la coopération. Elle permet également de comprendre pourquoi l'expertise locale peut contribuer à l'efficacité au-delà de sa valeur technique : lorsqu'elle est reconnue par les partenaires, elle devient une ressource relationnelle susceptible de faciliter la prise de décision l'appropriation et l'adaptation des interventions.

#### 4.2.4.3 Efficacité des projets de DIAH : complémentarité des régulations formelles et informelles

Les résultats montrent que l'efficacité des projets de DIAH ne relève ni d'une stricte rigueur procédurale ni d'une simple qualité relationnelle, mais d'une **articulation complémentaire** entre pratiques formelles et informelles. Cette articulation permet de préciser la notion de gouvernance hybride mobilisée dans la recherche. La gouvernance hybride ne désigne pas simplement la coexistence de règles formelles et de relations informelles. Elle renvoie à un mode de régulation dans lequel les dispositifs contractuels et institutionnels définissent les responsabilités, les exigences de conformité et les limites de l'action, tandis que les mécanismes relationnels permettent aux acteurs d'interpréter, d'ajuster et de rendre les règles opérationnelles en fonction des contraintes rencontrées.

Contrairement aux approches de substitution, où l'informel compenserait les limites du formel, les données mettent plutôt en évidence une logique de complémentarité et de renforcement mutuel entre les deux dimensions. L'analyse suggère ainsi que la réussite des projets dépend de l'articulation équilibrée entre dispositifs formels et pratiques informelles, lesquels interviennent conjointement tout au long du cycle de projet, depuis sa conception jusqu'à sa clôture. Cette articulation est dynamique plutôt que statique. Les données montrent que le poids relatif des mécanismes formels et informels varie selon les phases du cycle de projet. La conception, le suivi-évaluation et la clôture sont davantage structurés par les exigences contractuelles, la conformité et la reddition des comptes. La mise en œuvre, en revanche, laisse davantage de place aux mécanismes relationnels, notamment pour l'adaptation des activités, la résolution des imprévus et la coordination quotidienne. La gouvernance hybride peut ainsi être comprise comme une capacité du partenariat à combiner différents modes de régulation selon les exigences de la situation.

Toutefois, cette articulation n'est aussi pas neutre. La capacité des acteurs à mobiliser les mécanismes formels et informels dépend des ressources qu'ils contrôlent et de leur position dans le partenariat. La théorie de la dépendance aux ressources permet ainsi de comprendre pourquoi les ONGI disposent généralement d'une capacité plus importante à définir les règles formelles, alors que les ONGN/L disposent de marges d'adaptation liées à leur expertise contextuelle et à leur proximité avec les communautés. La gouvernance hybride est donc également une gouvernance traversée par des rapports de pouvoir : les règles formelles définissent en partie l'espace de décision, tandis que les pratiques informelles peuvent permettre aux acteurs locaux de négocier ou de préserver certaines marges d'autonomie à l'intérieur de cet espace. La perspective néo-institutionnelle compète cette lecture en montrant que les pratiques formelles répondent à des pressions de l'environnement institutionnel. Les normes des bailleurs, les standards humanitaires et les exigences de reddition de comptes favorisent une homogénéisation des pratiques organisationnelles. Cependant, leur mise en œuvre n'est pas mécanique : les acteurs les interprètent et les adaptent dans les situations concrètes. La gouvernance hybride apparaît ainsi comme le produit de l'articulation entre pression institutionnelle, dépendance aux ressources et capacité d'adaptation relationnelle.

Les pratiques formelles assurent légitimité, conformité et sécurisation financière selon la littérature existante (Benítez-Ávila *et al.*, 2018 ; Grafton et Mundy, 2017 ; Laura Poppo, 2002 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Wilson *et al.*, 2025). Elles structurent l'action et encadrent la performance. Toutefois, leur rigidité peut freiner la réactivité. Les pratiques informelles, confiance, communication directe, réseaux, viennent alors fluidifier la coordination et accélérer les ajustements, mobilisant un capital social. Ainsi, les résultats suggèrent que l'efficacité est favorisée lorsque la gouvernance hybride permet d'articuler les exigences de formalisation avec les capacités d'adaptation offertes par les pratiques relationnelles. Loin de se substituer l'une à l'autre, ces régulations agissent en complémentarité pour concilier conformité institutionnelle et performance opérationnelle. La complémentarité ne signifie donc pas que davantage de formalisme ou davantage d'informalité conduisent nécessairement à une meilleure performance. Elle renvoie plutôt au **pragmatisme**, c'est-à-dire à la capacité du partenariat à trouver un niveau de formalisation compatible avec les exigences de contrôle et de redevabilité, tout en maintenant des marges suffisantes pour l'adaptation opérationnelle.

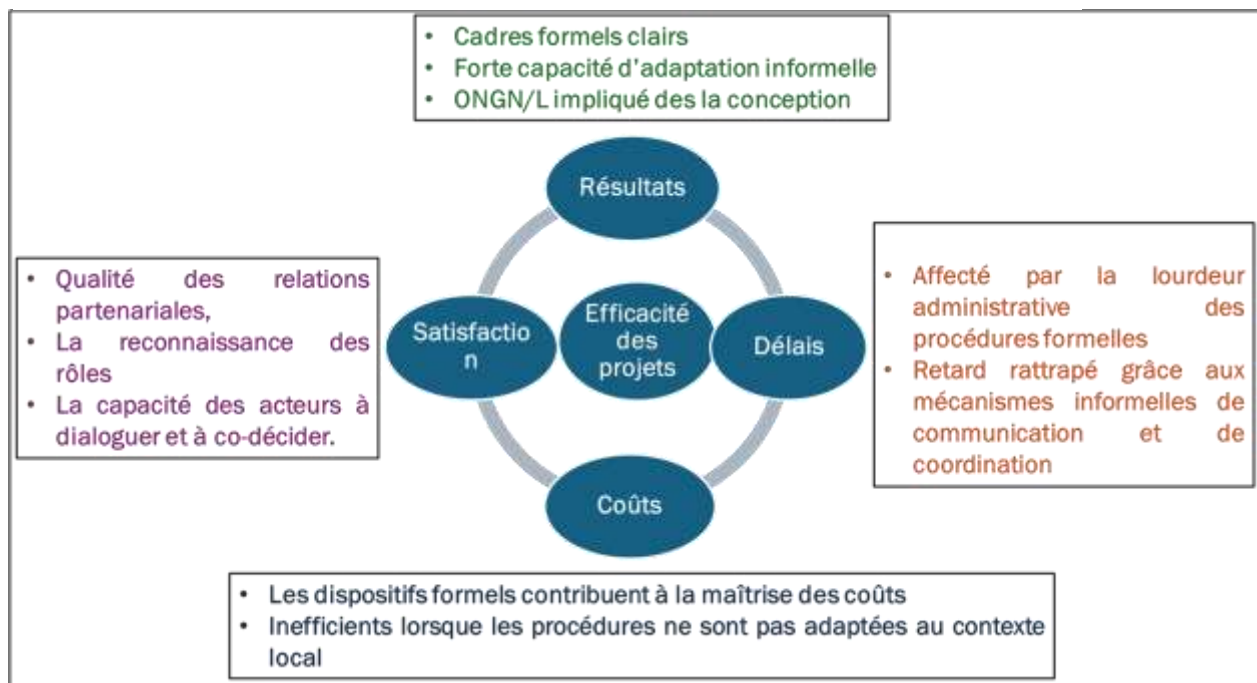
#### 4.2.4.4 Conclusion

En réponse à la deuxième partie de la troisième sous-question - comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent-elles les modalités de gestion des projets de DIAH et **avec quels effets sur leur efficacité ?** L'analyse met en évidence un impact direct et structurant des pratiques formelles et informelles sur la performance des interventions tout au long du cycle de projet (voir Figure 4.4). Les pratiques formelles assurent la clarté des rôles, la planification, la maîtrise des coûts et la reddition de comptes. Elles contribuent à la conformité institutionnelle et à l'atteinte des résultats selon les standards prédéfinis. Toutefois, leur rigidité peut freiner la réactivité opérationnelle, notamment lorsque les circuits décisionnels ou les exigences administratives ralentissent l'action sur le terrain. À l'inverse, les pratiques informelles, fondées sur la confiance interpersonnelle, la communication directe, les réseaux relationnels et la capacité d'ajustement, jouent un rôle déterminant dans l'adaptation aux imprévus et dans la résolution concrète des problèmes. Ces résultats rejoignent les travaux de McEvily et al. (2017), qui montrent que la confiance réduit les coûts de coordination, ainsi que ceux de Shenhar et Dvir (2007), qui identifient la clarté des objectifs, la qualité de la communication et la réactivité comme des facteurs clés de réussite des projets.

Cependant, les effets positifs de cette gouvernance hybride ne sont pas automatiques. Les résultats permettent ainsi de dépasser une conception binaire opposant gouvernance formelle et gouvernance informelle. La gouvernance hybride observée dans la recherche apparaît plutôt comme un système de régulation à plusieurs niveaux, dans lequel les mécanismes formels assurent la légitimité, la traçabilité et la sécurisation des ressources, tandis que les mécanismes informels assurent une capacité d'adaptation, de coordination et de résolution des problèmes. L'efficacité dépend alors moins de la présence de l'un ou de l'autre que de leur capacité à fonctionner de manière complémentaire. Autrement dit, ce n'est pas la coexistence des dispositifs formels et informels en elle-même qui garantit la performance, mais leur articulation dans un cadre partenarial permettant une reconnaissance effective des compétences et des marges de décision de chacun. Cette articulation demeure toutefois conditionnée par les rapports de pouvoir qui structurent le partenariat. Lorsque les mécanismes formels sont utilisés principalement comme instrument de contrôle, ils peuvent réduire les marges d'adaptation des acteurs locaux. Lorsqu'ils sont accompagnés de relations de confiance, de communication et de négociation, ils peuvent au contraire fournir un cadre sécurisant dans lequel l'adaptation devient possible.

Ainsi, l'efficacité des projets de DIAH apparaît moins comme le produit exclusif d'un contrôle rigoureux ou d'une flexibilité relationnelle isolée. Elle découle plutôt comme le résultat d'une gouvernance hybride capable de concilier légitimité institutionnelle, conformité, adaptation contextuelle et participation effective des partenaires. Le partage du pouvoir constitue dans cette perspective une condition importante de cette articulation : il suppose que les ONGN/L disposent d'une marge réelle de décision et d'influence à différentes étapes du cycle du projet, au-delà d'une simple délégation purement transactionnelle.

Figure 4.4: Gouvernance hybride le long du cycle de projet



### 4.3 Limites de l'étude

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites qu'il convient de reconnaître afin de situer correctement la portée des résultats et d'en préciser les conditions d'interprétation. Ces limites concernent tant le choix des terrains et des participants que les méthodes de collecte et d'analyse des données et seront présentées dans les sections suivantes.

#### 4.3.1 Limites liées à l'échantillon et au terrain

Cette recherche repose sur onze entretiens semi-structurés issus de huit organisations (dont cinq ONGI). Bien que cet échantillon génère suffisamment de contenus pertinents pour un mémoire, permettant une analyse approfondie et contextualisée des dynamiques partenariales ONGI-ONGN/L dans le DIAH, sa taille restreinte limite toute prétention à une généralisation statistique des résultats. En outre, cette configuration s'explique également par les contraintes temporelles inhérentes à la réalisation d'un mémoire, qui ont encadré tout le processus, y compris la collecte des données, dans une durée limitée.

En outre, l'échantillon présente certains déséquilibres : sept répondants proviennent d'ONGI contre quatre d'ONGN/L, et la répartition de genre est inégale (deux femmes pour neuf hommes) malgré tous les efforts de la recherche pour une meilleure représentation. Une intégration plus équilibrée des répondants aurait permis une meilleure intégration d'expériences et de sensibilités potentiellement différenciées dans l'analyse des pratiques partenariales et managériales.

Par ailleurs, le terrain étudié, Haïti, est circonscrit à un contexte national spécifique. Si ce contexte présente des caractéristiques comparables à d'autres environnements marqués par la dépendance à la coopération internationale, l'exposition aux chocs et la vulnérabilité institutionnelle en tant que « Petit État insulaire en développement (PIED) », les résultats doivent néanmoins être interprétés à la lumière des spécificités historiques, politiques, institutionnelles et organisationnelles propres aux cas étudiés.

#### 4.3.2 Limites méthodologiques

Le choix d'une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-dirigés, implique que les données recueillies reposent sur les perceptions, les expériences et les représentations des répondants. Les résultats reflètent donc des points de vue situés, susceptibles d'être influencés par, entre autres, leur expérience personnelle des partenariats et leur volonté de présenter certaines pratiques sous un jour favorable ou pas. Bien que des données secondaires aient été mobilisées afin de renforcer la triangulation

ainsi que l'expérience du chercheur a été mise à profit pour valider certaines données, l'analyse demeure centrée sur des discours déclaratifs plutôt que sur l'observation directe des pratiques in situ.

#### 4.3.3 Absence de certaines perspectives

L'étude ne prend pas en compte de manière directe le point de vue des bailleurs de fonds, alors même que leurs exigences structurent fortement les pratiques de gouvernance et les dynamiques de pouvoir observées. L'intégration de cette perspective aurait permis d'enrichir l'analyse des mécanismes institutionnels encadrant les partenariats. Son absence implique toutefois que les exigences des bailleurs sont principalement appréhendées à travers le regard des ONGI et des ONGN/L. Les résultats permettent donc de mettre en évidence leurs effets perçus sur les relations partenariales, mais ne permettent pas d'analyser directement les logiques, contraintes et arbitrages qui conduisent les bailleurs à définir ces exigences.

De même, la recherche se concentre principalement sur les niveaux organisationnels et managériaux, sans intégrer systématiquement la perspective des bénéficiaires finaux des projets, qui auraient pu offrir un éclairage complémentaire sur les effets concrets des modalités de gestion sur l'efficacité perçue, notamment en matière de satisfaction, de pertinence et d'appropriation des interventions. L'absence de cette perspective limite ainsi l'appréciation de l'efficacité des projets au regard des acteurs directement concernés par les interventions : celui-ci est principalement interprété à partir des pratiques de gestion et des perceptions des acteurs organisationnels.

Par ailleurs, la diversité des types de projets et de modalités de collaboration constitue aussi un élément à considérer. Certains types de projets relèvent d'approches plus participatives (exemple : voix et leadership des femmes), tandis que d'autres s'inscrivent dans des configurations plus centralisées où les ONGN/L agissent principalement comme opérateurs de terrain ou sous-traitants. Cette diversité invite donc à interpréter les résultats avec prudence : les dynamiques de pouvoir, les pratiques de gouvernance et leurs effets sur l'efficacité peuvent varier selon la nature des projets, le degré de participation attendu et les modalités de collaboration.

#### 4.3.4 Conclusion

Ces limites, liées à l'échantillon et au terrain, à la méthodologie, à l'absence de certaines perspectives ainsi qu'au positionnement du chercheur, ne remettent pas en cause les résultats obtenus. Elles invitent plutôt

à considérer ces résultats pour ce qu'ils sont en délimitant leur portée interprétative: des contributions analytiques contextualisées, éclairant certaines dynamiques spécifiques des partenariats ONGI-ONGN/L. Elles ouvrent également la voie à de futures recherches, d'analyser la chaîne complète de gouvernance, depuis les décisions et contraintes des bailleurs jusqu'à leur traduction organisationnelle par les ONGI et les ONGN/L, puis leurs effets sur les bénéficiaires, tout en intégrant des perspectives complémentaires.

#### 4.4 Implications théoriques et pratiques de la recherche

Les résultats de cette recherche comportent à la fois des implications théoriques et pratiques pour les champs du DIAH et de la gestion de projet, ainsi que pour les acteurs engagés dans des partenariats ONGI-ONGN/L. Les sous-sections suivantes présentent respectivement les implications théoriques et pratiques de la recherche.

##### 4.4.1 Implications théoriques

###### 4.4.1.1 Contribution à la compréhension des dynamiques de pouvoir partenariales : niveau opérationnel

Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur les partenariats en mettant en évidence le décalage entre la rhétorique normative du partenariat, souvent associée à la collaboration égalitaire, et les pratiques observées sur le terrain, surtout au niveau opérationnel. Elle confirme que les dynamiques de pouvoir ne se réduisent pas à des dispositions contractuelles formelles, mais s'inscrivent dans une configuration plus large structurée par le contrôle des ressources financières, les exigences institutionnelles des bailleurs, les capacités organisationnelles différenciées et l'accès différencié aux réseaux relationnels et aux espaces de décision. En ce sens, l'étude apporte un éclairage empirique au cadre de la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) en montrant comment l'asymétrie d'accès aux financements influence la structuration concrète de la gouvernance partenariale.

L'apport de cette recherche réside également dans la mise en évidence du caractère multidimensionnel de cette asymétrie au niveau opérationnel. Si le contrôle des ressources financières confère aux ONGI un pouvoir structurel, les ONGN/L disposent de ressources stratégiques distinctes, notamment leur expertise contextuelle, leur ancrage territorial et leur accès aux communautés. Toutefois, ces ressources ne se traduisent pas automatiquement en pouvoir de négociation dépend de leur reconnaissance par les partenaires et des mécanismes institutionnels qui encadrent la relation. La recherche précise ainsi la théorie de la dépendance aux ressources en montrant l'interdépendance entre partenaires peut-être réciproque tout en demeurant structurellement asymétrique.

#### 4.4.1.2 Mise en lumière du rôle des pratiques de gouvernance informelles

Un autre apport majeur des résultats réside dans le fait qu'ils montrent que les pratiques informelles ne constituent pas un contournement illégitime des règles, mais un complément fonctionnel aux dispositifs formels. Alors que la littérature se concentre majoritairement sur les mécanismes formels (contrats, MoU, dispositifs de reddition de comptes), les résultats confirment l'importance des mécanismes informels dans l'atteinte des résultats. Ces mécanismes informels dépassent la seule dimension de la confiance pour inclure des éléments tels que les réseaux interpersonnels, la communication directe, ainsi que le respect et la reconnaissance mutuelle entre partenaires. Cela rejoint les travaux qui soulignent que la performance des projets ne peut être comprise uniquement à travers les structures formelles et les protocoles officiels (Cao et Lumineau, 2015b ; Poppo et Zenger, 2002 ; Provan et Kenis, 2008). À l'inverse de ceux qui considèrent que les pratiques de gouvernance informelles peuvent se substituer aux dispositifs formels, cette étude confirme qu'elles fonctionnent de manière complémentaire.

Toutefois, l'apport théorique de cette recherche ne réside pas uniquement dans la confirmation de cette complémentarité. Les résultats permettent de préciser la manière dont cette gouvernance hybride fonctionne dans le contexte étudié. Les mécanismes formels et informels ne remplissent pas les mêmes fonctions. Les premiers structurent les responsabilités, assurent la conformité et produisent une légitimité institutionnelle. Les seconds permettent principalement d'absorber les rigidités du cadre formel, de faciliter la circulation de l'information, de résoudre les blocages et d'adapter les décisions aux réalités du terrain. La gouvernance hybride apparaît ainsi comme un mécanisme d'articulation entre une régulation institutionnelle, nécessaire à la sécurisation du partenariat, et une régulation relationnelle, nécessaire à son adaptation opérationnelle.

La recherche montre en outre que cette complémentarité n'est ni automatique ni nécessairement symétrique. Les pratiques informelles produisent des effets favorables lorsqu'elles reposent sur un niveau suffisant de confiance, de reconnaissance mutuelle et de capacité de négociation. À l'inverse, lorsqu'elles s'inscrivent dans des rapports de pouvoir fortement asymétriques, elles peuvent également renforcer des dépendances, favoriser certains acteurs ou déplacer les mécanismes de contrôle plutôt que les réduire. La gouvernance hybride doit donc être comprise comme une configuration dynamique, dont les effets dépendent des rapports de pouvoir des lesquels les mécanismes formels et informels sont mobilisés.

Ainsi, la gouvernance se présente comme un système hybride, combinant dispositifs formels et pratiques informelles. La présente recherche contribue à préciser ce concept en montrant que l'hybridité ne renvoie pas simplement à la coexistence de deux modes de régulation, mais à leur articulation fonctionnelle et située au sein de rapports de pouvoir asymétriques. Cette approche offre des perspectives pour une conceptualisation plus nuancée de la gouvernance partenariale dans le contexte du DIAH, en mettant en lumière les conditions sous lesquelles cette articulation peut soutenir l'adaptation, la coordination et l'efficacité opérationnelle.

#### 4.4.1.3 Articulation entre gouvernance et efficacité des projets

La recherche met également en évidence que les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance formelles et informelles ne constituent pas uniquement des variables organisationnelles, mais qu'elles influencent directement la structuration des modalités de gestion, la capacité d'adaptation aux contextes, la fluidité de la mise en œuvre, et certains critères de l'efficacité des projets, tels que l'atteinte des résultats, la maîtrise des coûts, le respect des délais, la satisfaction des partenaires et la capacité à répondre aux imprévus. Cette articulation contribue à combler un vide dans la littérature, en établissant un lien plus explicite entre gouvernance partenariale et performance opérationnelle (Cao et Lumineau, 2015b ; Gulati et Nickerson, 2008).

Plus précisément, les résultats permettent de proposer une lecture de l'efficacité comme un produit de l'articulation entre régulation formelle et régulation informelle, plutôt que comme le résultat de l'une ou de l'autre prise isolément. La formalisation contribue à la prévisibilité, à la conformité et à la maîtrise des ressources, alors que les mécanismes informels permettent de maintenir la réactivité et l'adaptation lorsque les procédures formelles se révèlent insuffisamment flexibles. L'efficacité dépend ainsi moins du niveau de formalisation en lui-même que de la capacité des acteurs à articuler les deux modes de régulation en fonction des contraintes du contexte.

Cette articulation demeure toutefois conditionnée par la configuration des rapports de pouvoir. Lorsque les ONGN/L disposent d'une marge réelle de décision et que leur expertise est reconnue, les mécanismes informels peuvent favoriser une adaptation efficace des projets. À l'inverse, lorsque la délégation demeure strictement descendante, les pratiques informelles peuvent seulement compenser ponctuellement les rigidités du système sans modifier les asymétries structurelles. La contribution théorique de cette

recherche consiste ainsi à relier explicitement trois dimensions souvent analysées séparément : les rapports de pouvoir, les formes de gouvernance et l'efficacité opérationnelle.

La recherche suggère ainsi que la gouvernance hybride constitue moins un modèle de gouvernance en soi qu'un processus d'ajustement continu entre contraintes institutionnelles, rapports de pouvoir et besoins opérationnels. Cette proposition permet de dépasser une conception statique de la gouvernance hybride pour la considérer comme une configuration dynamique dont la capacité à soutenir l'efficacité dépend du degré d'équilibre entre contrôle, autonomie et adaptation.

#### 4.4.2 Implications pratiques

Les résultats ont également des implications concrètes pour les acteurs du DIAH, notamment les ONGI, les ONGN/L et les bailleurs de fonds. Ils mettent en évidence que, malgré certaines avancées dans la structuration des partenariats, des défis persistants continuent de limiter l'efficacité et l'équilibre des relations.

##### 4.4.2.1 Pour les ONGI

Il est essentiel de reconnaître l'expertise contextuelle des partenaires nationaux/locaux, de formaliser des espaces de codécision avec les ONGN/L, et de renforcer leur implication dès la phase de conception des projets. Il convient également de clarifier les mécanismes de partage de responsabilités, d'investir dans des stratégies de renforcement mutuel des capacités, notamment au niveau organisationnel, à long terme, et de reconnaître et formaliser les dimensions relationnelles qui soutiennent l'efficacité des projets. Une telle approche contribuerait à réduire les asymétries de pouvoir et à améliorer la pertinence et l'efficacité opérationnelle des projets.

##### 4.4.2.2 Pour les ONGN/L

La recherche souligne l'importance de valoriser le rôle décisionnel réel des ONGN/L et de renforcer leur capacité à influencer les choix stratégiques et opérationnels, en particulier dans des contextes où les contraintes logistiques et sociales exigent des adaptations rapides. Il apparaît également essentiel de consolider leurs capacités administratives et financières, de structurer des stratégies de positionnement au sein des réseaux sectoriels et de valoriser leur expertise contextuelle comme levier de négociation. Le développement d'alliances stratégiques entre ONGN/L pourrait en outre renforcer leur pouvoir collectif face aux asymétries structurelles.

#### 4.4.2.3 Pour les bailleurs de fonds

Ces résultats suggèrent la nécessité d'adapter certains mécanismes de financement pour favoriser une participation plus précoce et plus active des ONGN/L. Il conviendrait également d'introduire davantage de flexibilité dans les cadres d'appel à manifestation d'intérêt et de mise en œuvre et d'intégrer des critères d'évaluation portant sur la qualité relationnelle des partenariats. Plutôt que de considérer les ajustements informels comme des déviations, il convient de les percevoir comme des mécanismes adaptatifs qui contribuent à la performance réelle des projets, notamment en termes de satisfaction et d'appropriation par les bénéficiaires.

#### 4.4.2.4 Apport pratique pour tous les acteurs : la pyramide de transformation partenariale (PTP)

Les résultats invitent à repenser les modèles de partenariat au-delà des seuls dispositifs contractuels, en reconnaissant le rôle central des dimensions informelles dans l'efficacité des interventions dans le champ du DIAH. Ils soulignent la nécessité d'évoluer vers des formes de partenariat transformationnel, telles que conceptualisées dans la « **pyramide de transformation partenariale (PTP)** » de la Figure 4.5, proposée à partir de la mise en relation des résultats empiriques, des dimensions du cadre conceptuel et des régularités observées dans les pratiques de partenariats étudiées. La PPT ne constitue donc pas un modèle prescriptif établi à priori, mais une formalisation analytique des trajectoires et des conditions de transformation mises en évidence par les données.

L'outil d'analyse PTP proposé dans cette étude permet de conceptualiser les divers stades d'évolution des liens entre ONG et ONGN/L. Il met en évidence une progression, allant de relations transactionnelles caractérisées par la sous-traitance et des inégalités de pouvoir vers des formes de partenariats plus équilibrées, fondées sur la confiance, la reconnaissance mutuelle et un véritable partage du pouvoir. Elle permet ainsi aux acteurs de situer une relation partenariale à un moment donné, d'identifier les principaux facteurs qui entretiennent l'asymétrie et de repérer les leviers susceptibles de favoriser son évolution vers une forme plus équilibrée.

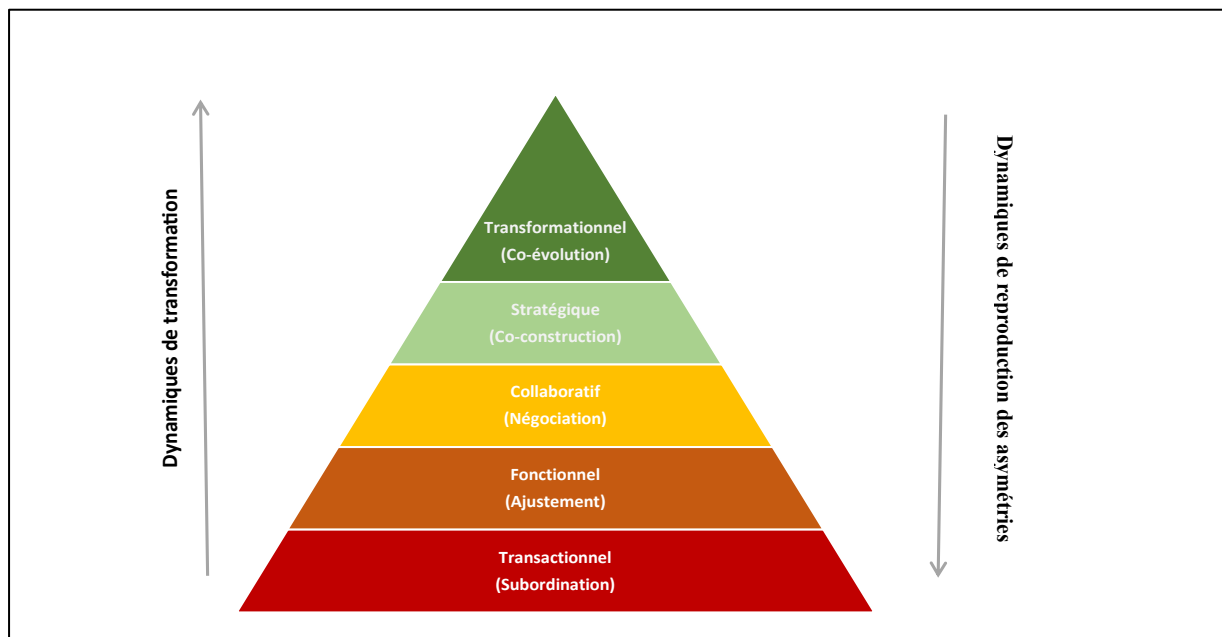
La pyramide est également traversée par deux dynamiques opposées, représentées par des flèches ascendante et descendante. Ces dernières renvoient respectivement aux facteurs favorisant (renforcement des capacités, construction des relations de confiance) ou freinant (dépendance financière, exigences trop contraignantes) la transformation des partenariats, traduisant ainsi une trajectoire non linéaire marquée par la coexistence de logiques de rééquilibrage et de maintien des rapports de pouvoir.

Par ailleurs, quatre axes analytiques (le pouvoir, la gouvernance, la communication et la conception de l'efficacité) traversent l'ensemble des niveaux et permettent de saisir les transformations qualitatives à l'œuvre. Ces axes contribuent à dépasser une lecture strictement linéaire de la pyramide en mettant en évidence les dynamiques multidimensionnelles qui sous-tendent l'évolution des partenariats.

Sur le plan opérationnel, la PTP s'adresse aux principaux acteurs qui participent à la structuration et à la mise en œuvre des partenariats, ONGI, ONGN/L, bailleurs de fonds. Elle peut être mobilisée principalement à trois moments clés: **en amont** d'un projet, comme outil de diagnostic de la relation partenariale; **pendant la mise en œuvre**, comme outil de suivi permettant d'identifier les déséquilibres et les blocages; et lors de **l'évaluation ou de la clôture**, comme outil de réflexion sur l'évolution de la relation et les conditions de sa pérennisation. Elle peut notamment servir de support à une discussion conjointe entre partenaires afin d'identifier les marges de décision respectives, les mécanismes de gouvernance, la qualité de la communication et les critères d'efficacité à privilégier.

Ainsi, la pyramide n'est pas seulement descriptive : elle constitue un outil d'aide au diagnostic, à la décision, à la planification et à l'évaluation des relations partenariales. Son intérêt réside moins dans la classification des partenariats que dans sa capacité à rendre visibles les écarts entre la forme affichée du partenariat et son fonctionnement réel, puis à orienter les acteurs vers des leviers de transformation adaptés à leur contexte.

Figure 4.5: Pyramide de transformation partenariale-PTP (Joseph, mars 2026)



#### 4.4.3 Conclusion

Dans l'ensemble, ces implications invitent à repenser la gouvernance des projets de DIAH dans une perspective plus équilibrée et contextuellement ancrée. Elles soulignent la nécessité d'un réajustement des relations entre ONGI, ONGN/L et bailleurs, fondé sur une reconnaissance mutuelle des expertises, un partage plus explicite des responsabilités et une valorisation des mécanismes relationnels qui soutiennent l'action collective. En articulant davantage les dimensions formelles et informelles de la gestion, les acteurs du DIAH pourraient non seulement réduire les asymétries structurelles, mais aussi améliorer durablement la pertinence, l'efficacité et l'appropriation des interventions conduites en partenariat. Finalement, ces implications mettent en évidence que la gouvernance partenariale constitue un levier stratégique pour améliorer non seulement la qualité des relations interorganisationnelles, mais également l'efficacité des projets de DIAH. Elles ouvrent ainsi la voie à de nouvelles pistes de recherche visant à approfondir, comparer et tester les dynamiques identifiées dans d'autres contextes.

#### 4.5 Perspectives : recherches futures

Les résultats de cette étude offrent plusieurs pistes pour approfondir la compréhension des partenariats entre ONGI et ONGN/L dans le domaine du DIAH. Cinq axes de recherche futurs, identifiés à partir des observations et analyses réalisées, seront développés dans les sous-sections qui suivent.

##### 4.5.1 Approfondissement des pratiques de gouvernance informelles

Bien que cette recherche ait mis en évidence l'importance des pratiques informelles dans la structuration des partenariats et leur influence sur l'efficacité des projets, il serait pertinent de réaliser des études comparatives sur la diversité de ces pratiques selon les secteurs d'intervention, la taille des organisations, ou le contexte géographique. L'exploration de mécanismes informels, tels que la confiance, le réseautage, le leadership informel, la communication directe ou les ajustements tacites, pourrait permettre de mieux comprendre comment ces pratiques compensent ou complètent les mécanismes formels.

##### 4.5.2 Analyse longitudinale

Une approche longitudinale permettrait d'observer l'évolution des partenariats et la manière dont les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance se transforment au fil du temps. Cela pourrait notamment révéler les conditions qui favorisent la durabilité des partenariats et la consolidation des capacités des ONGN/L.

##### 4.5.3 Extension à d'autres contextes

Les résultats observés en Haïti pourraient être comparés à ceux issus d'autres contextes fragiles ou fortement exposés aux crises, notamment en Afrique subsaharienne ou en Asie du Sud, qui présentent des profils de développement et des dynamiques humanitaires similaires à ceux d'Haïti. Une telle extension permettrait de tester la transférabilité des conclusions et de mieux identifier les facteurs contextuels spécifiques influençant les partenariats.

##### 4.5.4 Exploration des effets sur l'impact à long terme

Si cette étude s'est concentrée sur l'efficacité opérationnelle des projets, des recherches futures pourraient analyser comment les dynamiques de pouvoir et la gouvernance partenariale influencent l'impact durable des projets sur les communautés bénéficiaires. Cette dimension permettrait de relier gouvernance, performance et résultats socio-économiques à moyen et long terme.

#### 4.5.5 Méthodes mixtes et triangulation

Enfin, l'intégration de méthodes quantitatives, par exemple à travers des enquêtes plus larges sur les pratiques de gouvernance et la performance des projets, pourrait compléter les résultats qualitatifs obtenus et offrir une vue plus globale des tendances et des relations causales potentielles.

#### 4.5.6 Conclusion

Cette section permet de positionner la recherche dans un continuum scientifique, en montrant que les résultats obtenus ne clôturent pas le questionnement, mais ouvrent des perspectives solides pour approfondir et généraliser la connaissance sur les partenariats ONGI-ONGN/L dans le domaine du DIAH.

### 4.6 Synthèse et conclusions des discussions

Ce chapitre avait pour objectif d'interpréter les résultats empiriques à la lumière du cadre théorique et conceptuel mobilisé afin de répondre à la problématique de la recherche. La discussion a permis de dépasser la simple description des pratiques observées pour mettre en évidence les **mécanismes de pouvoir et de gouvernance qui structurent les partenariats entre ONGI et ONGN/L et influencent la gestion et l'efficacité des projets de DIAH**.

La discussion met d'abord en évidence que les partenariats entre ONGI-ONGN/L, bien que présentés comme collaboratifs et fondés sur la coresponsabilité, demeurent traversés par des **dynamiques de pouvoir asymétriques**, largement façonnées par le contrôle des ressources financières, la responsabilité contractuelle et l'accès aux bailleurs. Cette situation confirme les enseignements de la théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978) : la détention des ressources critiques confère une capacité d'influence sur les organisations qui en dépendent. Toutefois, les résultats montrent que cette dépendance n'est pas totalement unilatérale. Les ONGN/L disposent de ressources stratégiques, notamment leur expertise contextuelle, leur ancrage territorial et leur accès aux communautés, qui peuvent constituer des leviers de négociation. La capacité à transformer ces ressources en pouvoir de négociation dépend toutefois de leur reconnaissance par les acteurs du partenariat et des mécanismes institutionnels qui encadrent la relation. L'asymétrie observée doit ainsi être comprise comme une **interdépendance asymétrique**, plutôt que comme une relation de domination unidirectionnelle.

Cette asymétrie est particulièrement visible dans les différentes phases du cycle de projet. La conception demeure généralement le principal espace de concentration du pouvoir décisionnel des ONGI, tandis que

les ONGN/L disposent d'une marge plus importante dans la mise en œuvre, notamment en raison de leur connaissance du contexte et de leur proximité avec les communautés. Le suivi-évaluation et la clôture restent cependant fortement structurés par les exigences contractuelles et les mécanismes de reddition de comptes. L'intensité de l'asymétrie varie donc selon les phases du projet et selon les configurations partenariales, ce qui nuance une lecture uniforme des rapports de pouvoir. Ces dynamiques influencent la répartition des rôles, le degré de participation à la conception des projets et les modalités de prise de décision. Dans plusieurs configurations observées dans le champ du DIAH, les relations ONGI-ONGN/L s'apparentent davantage à des logiques de sous-traitance qu'à de véritables partenariats. Cette asymétrie se reflète notamment dans les représentations des acteurs : les ONGI qualifient les ONGN/L de partenaires, tandis que ces dernières les perçoivent plus fréquemment comme des bailleurs.

Les résultats montrent également que ces rapports de pouvoir sont renforcés par les pressions institutionnelles exercées par les bailleurs et par les normes du système de la coopération internationale. Dans une perspective néo-institutionnelle (DiMaggio et Powel, 1983; Meyer et Rowan, 1977), les contrats, procédures, indicateurs, normes de conformité et mécanismes de reddition de comptes constituent des dispositifs de formalisation qui permettent aux organisations de répondre aux attentes de leur environnement institutionnel et de préserver leur légitimité. Les formes d'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif contribuent ainsi à expliquer la diffusion et la standardisation de pratiques de gestion au sein des ONGI et ONGN/L. Ces mécanismes montrent que les pratiques observées ne résultent pas uniquement de choix organisationnels internes, mais également de contraintes et de normes produites à différents niveaux du système de la coopération.

Par ailleurs, l'étude montre que la gouvernance partenariale ne peut être comprise uniquement à travers ses dispositifs formels. Les pratiques informelles, relations interpersonnelles, réseaux, mécanismes de confiance et ajustements tacites, jouent un rôle déterminant dans la régulation effective des interactions et dans la mise en œuvre opérationnelle des projets. Ces résultats confirment ainsi la complémentarité entre dispositifs formels et informels observée dans la littérature sur les relations interorganisationnelles (Cao et Lumineau, 2015b ; Poppo et Zenger, 2002). La gouvernance hybride ne renvoie donc pas à la coexistence de deux formes de régulation. Elle correspond à leur articulation fonctionnelle : les mécanismes formels assurent la conformité, la traçabilité et la sécurisation des ressources, tandis que les mécanismes informels permettent l'adaptation, la réactivité et la gestion des imprévus.

Cette articulation varie toutefois selon les phases du cycle de projet et les configurations partenariales. Les dispositifs formels apparaissent particulièrement prégnants dans la conception, la contractualisation, le suivi-évaluation et la clôture, alors que les mécanismes relationnels prennent davantage d'importance dans la mise en œuvre et dans la résolution des problèmes opérationnels. La gouvernance hybride apparaît ainsi comme une configuration dynamique, dans laquelle le poids relatif du formel et de l'informel évolue selon les contraintes rencontrées et les marges de manœuvre disponibles. Son efficacité dépend moins de la présence de l'un ou de l'autre que de leur capacité à se compléter sans que les mécanismes formels neutralisent les capacités d'adaptation des acteurs locaux.

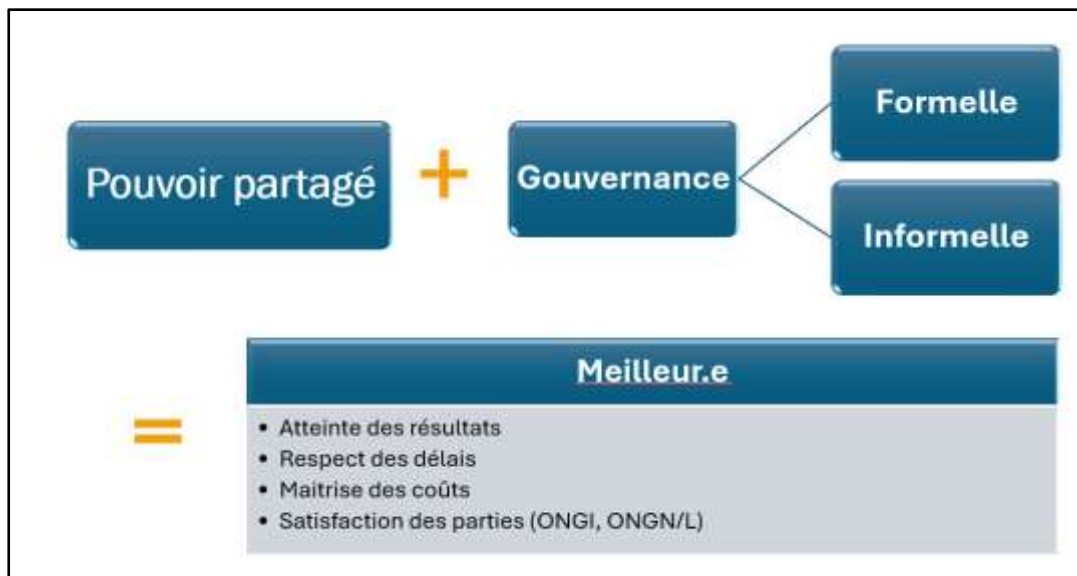
L'analyse met également en évidence que cette gouvernance hybride s'inscrit dans un système de la coopération internationale lui-même en transformation. Les discours et pratiques liés à la localisation, à la participation accrue des acteurs locaux, à la remise en question des rapports de pouvoir Nord-Sud et aux réductions budgétaires créent de nouvelles attentes à l'égard des partenaires. Toutefois, les résultats montrent un décalage persistant entre ces orientations normatives et les mécanismes institutionnels qui continuent de concentrer les ressources, la responsabilité contractuelle et le pouvoir décisionnel auprès des acteurs internationaux, surtout dans un contexte de baisse des financements. La localisation apparaît ainsi moins comme une transformation achevée que comme un processus en tension avec ces structures de financement, de conformité et de gouvernance existantes. Cette tension permet de replacer les dynamiques observées en Haïti dans les transformations plus larges de la gouvernance de la coopération internationale.

La pertinence de cette recherche est renforcée par le contexte actuel marqué par les profondes transformations du système international de l'aide. Les importantes compressions budgétaires observées depuis 2025, la réduction des capacités opérationnelles de nombreuses organisations et la multiplication des crises modifient profondément les relations entre partenaires internationaux et locaux. Les organisations locales sont désormais appelées à assumer des responsabilités croissantes, parfois moins en raison d'une volonté réelle de décentralisation que des contraintes financières auxquelles sont confrontés les bailleurs et les organisations internationales. Ce mémoire apporte ainsi un éclairage particulièrement pertinent sur les nouvelles formes de gouvernance qui émergent dans ce contexte de reconfiguration.

Enfin, l'analyse montre que les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance, qu'elles soient formelles ou informelles, constituent des variables structurantes de la gestion des projets de DIAH (Figure

4.6). Elles agissent comme des facteurs intermédiaires qui façonnent concrètement les modalités de conception, de planification, de coordination, de prise de décision et de reddition de comptes au sein des partenariats. Plus précisément, la configuration des rapports de pouvoir (répartition du contrôle financier, participation à la conception, capacité de négociation) ainsi que la nature des pratiques de gouvernance (formelles et informelles) influencent directement la manière dont les projets sont organisés et exécutés. Ces variables ne produisent pas des effets uniformes : leur impact varie selon le degré d'asymétrie entre partenaires, la qualité des mécanismes relationnels, le niveau de confiance établi et la capacité d'adaptation aux contraintes institutionnelles. L'efficacité globale des projets est façonnée par l'interaction entre plusieurs dimensions : les ressources mobilisées, certes, mais aussi la structure des rapports de pouvoir et la qualité de la gouvernance partenariale, c'est-à-dire la manière, dont les relations entre partenaires sont organisées, négociées, appropriées et régulées dans le temps.

Figure 4.6: Articulation entre pouvoir, gouvernance et efficacité des projets de DIAH



En définitive, la discussion conduit à considérer la gouvernance hybride comme une configuration dynamique de régulation des partenariats ONGI-ONGN/L, caractérisée par l'articulation de mécanismes formels et informels dans un contexte d'interdépendance asymétrique. Cette configuration est elle-même influencée par les ressources contrôlées par les acteurs, les contraintes institutionnelles, les rapports de pouvoir, les caractéristiques du projet et les différentes phases du cycle de projet. Elle peut favoriser l'efficacité lorsqu'elle permet de concilier les exigences de conformité et les nécessités d'adaptation locale,

mais elle peut également reproduire les asymétries existantes lorsque les mécanismes formels demeurent essentiellement orientés vers le contrôle et la reddition de comptes verticale.

Ces résultats renforcent ainsi l'intérêt d'une approche intégrée des partenariats dans le DIAH, combinant théorie de la dépendance aux ressources, théorie néo-institutionnelle et théorie de la gouvernance organisationnelle. Ils montrent que les relations ONGI-ONGN/L ne peuvent être comprises indépendamment de l'environnement institutionnel et financier dans lequel elles s'inscrivent, ni des mécanismes formels et informels qui régulent concrètement leur interaction. L'efficacité des projets dépend dès lors non seulement des ressources mobilisées, mais aussi de la manière dont le pouvoir est distribué, négocié et exercé, ainsi que de la capacité des partenaires à articuler conformité institutionnelle, confiance et adaptation contextuelle.

Ces enseignements constituent le socle analytique sur lequel repose l'ensemble du mémoire. Dans cette continuité, le chapitre suivant présentera les principales conclusions de la recherche. Il proposera une synthèse des résultats majeurs du corpus et formulera des réponses à la problématique ainsi qu'à la question principale de recherche.

## CONCLUSION

Cette recherche a pour objectif d'analyser les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance à l'œuvre dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L, ainsi que leurs effets sur la gestion et l'efficacité des projets de DIAH dans le contexte d'Haïti.

Partant du constat que le partenariat est largement valorisé dans les discours institutionnels comme un modèle collaboratif fondé sur la coresponsabilité et la complémentarité, la problématique centrale de cette étude interrogeait la manière dont ces partenariats se structurent réellement dans la pratique. Plus précisément, la recherche cherchait à comprendre comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance, formelles et informelles, influencent les modalités de gestion des projets et, ultimement, leur efficacité. L'analyse des données issues de onze entretiens semi-structurés, triangulée avec une étude documentaire, a permis d'apporter plusieurs éléments de réponse.

Premièrement, les résultats montrent que les partenariats ONGI-ONGN/L sont traversés par des dynamiques de pouvoir asymétriques, principalement structurées par le contrôle des ressources financières et la responsabilité contractuelle vis-à-vis des bailleurs. L'initiative des partenariats et des projets, la conception stratégique et la définition des priorités demeurent majoritairement concentrées au niveau des ONGI, tandis que les ONGN/L interviennent plus fréquemment au stade de la mise en œuvre. Cette asymétrie n'est toutefois ni uniforme ni totalement unidirectionnelle : elle varie selon les phases du cycle de projet et selon les ressources détenues par les différents acteurs.

Cette configuration confirme que, bien que le partenariat soit affiché comme égalitaire, il est souvent encadré par une hiérarchie implicite, voire explicite. Dans plusieurs configurations observées dans le champ du DIAH, les relations ONGI-ONGN/L s'apparentent davantage à des logiques de sous-traitance qu'à de véritables partenariats. Cette asymétrie se reflète notamment dans les représentations des acteurs : les ONGI qualifient les ONGN/L de partenaires, tandis que ces dernières les perçoivent plus fréquemment comme des bailleurs.

Toutefois, les résultats montrent également que les ONGN/L disposent de ressources stratégiques, notamment leur expertise contextuelle, leur ancrage territorial et leur accès privilégié aux communautés. Ces ressources constituent un contre-pouvoir potentiel, sans pour autant entraîner automatiquement une

redistribution du pouvoir. La relation observée relève ainsi davantage d'une interdépendance asymétrique : les ONGN/L dépendent des ressources financières et institutionnelles contrôlées par les ONGI, tandis que ces dernières dépendent, à leur tour, de l'expertise locale, de l'ancrage territorial et de la capacité d'accès aux communautés des ONGN/L.

Deuxièmement, la recherche met en évidence que la gouvernance partenariale ne peut être comprise uniquement à travers ses dispositifs formels. Si les contrats, accords de partenariat et mécanismes de reddition de comptes structurent officiellement la relation, les pratiques informelles, telles que le réseautage, les relations interpersonnelles, la confiance et les ajustements tacites, jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement réel des partenariats. L'un des principaux apports de cette étude réside précisément dans la démonstration que ces pratiques informelles ne constituent pas des déviations, mais des **mécanismes complémentaires de régulation qui permettent d'articuler les exigences formelles avec les réalités opérationnelles du terrain dans des contextes complexes.**

L'analyse permet ainsi de préciser la notion de gouvernance hybride. Celle-ci ne renvoie pas simplement à la coexistence de pratiques formelles et informelles, mais à leur articulation dynamique dans la gestion des partenariats. Les mécanismes formels assurent principalement la conformité, la traçabilité, la clarification des responsabilités et la sécurisation des ressources, tandis que les mécanismes informels favorisent la confiance, la communication, la résolution des blocages et l'adaptation aux imprévus. Leur importance relative varie selon les phases du cycle de projet : les dispositifs formels apparaissent particulièrement structurants dans la contractualisation, la conception, le suivi-évaluation et la clôture, alors que les mécanismes relationnels jouent un rôle particulièrement important dans la mise en œuvre et dans la résolution des contraintes opérationnelles.

Cette articulation demeure toutefois conditionnelle : lorsque les mécanismes formels deviennent excessivement rigides ou lorsque les pratiques informelles restent insuffisamment reconnues, la complémentarité peut être limitée. La gouvernance hybride constitue donc moins un état stable qu'une configuration dynamique dont l'efficacité dépend de la capacité des acteurs à articuler conformité institutionnelle et adaptation contextuelle.

Troisièmement, les résultats montrent que les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance agissent comme des variables structurantes dans la gestion des projets. Elles influencent les modalités de conception, de planification, de coordination, de prise de décision et de suivi-évaluation. L'analyse du cycle

de projet montre cependant que cette influence varie selon les phases : l'asymétrie est particulièrement marquée dans la conception, le pilotage stratégique et le suivi-évaluation, alors qu'une plus grande autonomie opérationnelle est observée dans la mise en œuvre, notamment en raison de la dépendance des ONGI à l'expertise et à l'ancrage local des ONGN/ L. L'efficacité des projets apparaît ainsi comme le produit d'une interaction entre les ressources mobilisées, les rapports de pouvoir, les pratiques de gouvernance et les capacités d'adaptation des partenaires. Autrement dit, la performance ne dépend pas uniquement des moyens financiers ou techniques disponibles, mais également de la manière dont ces ressources sont distribuées, négociées et gouvernées au sein du partenariat.

Les résultats montrent notamment que la formalisation contribue à la conformité, à la traçabilité et à la maîtrise des risques, mais que sa rigidité peut ralentir l'action et limiter l'adaptation. À l'inverse, la confiance, les relations interpersonnelles et les réseaux informels facilitent la coordination et la résolution des problèmes, sans pour autant être exempts de risque de partialité, de dépendance ou de rétention d'information. L'efficacité repose donc moins sur la prédominance d'une forme de gouvernance que sur la capacité à établir une complémentarité fonctionnelle entre les deux.

De manière globale, la recherche met en évidence que le contrôle des ressources, en particulier financières, génère des asymétries de pouvoir et des formes spécifiques de gouvernance, lesquelles influencent à leur tour la gestion des projets et en conditionnent l'efficacité, dans un environnement institutionnel qui contribue à légitimer et à reproduire certaines de ces dynamiques. Les exigences des bailleurs, les normes de conformité et les pratiques standardisées participent à cette structuration, conformément aux enseignements de la théorie néo-institutionnelle.

Les résultats montrent ainsi que les configurations partenariales observées ne peuvent être expliquées uniquement par les choix des organisations. Elles sont également façonnées par les contraintes institutionnelles, financières et normatives du système de la coopération internationale. Les mécanismes d'isomorphismes et de conformité contribuent notamment à diffuser des pratiques standardisées, qui peuvent renforcer la légitimité externe des organisations tout en limitant leur capacité d'adaptation aux réalités locales.

La recherche invite ainsi à dépasser une lecture strictement contractuelle du partenariat pour adopter une approche relationnelle et systémique. Elle souligne que l'amélioration de l'efficacité des projets de DIAH passe non seulement par des réformes techniques ou administratives, mais aussi par une réflexion sur la

redistribution du pouvoir, la reconnaissance de l'expertise locale et la valorisation des mécanismes relationnels qui soutiennent l'action collective.

Dans cette perspective, la localisation de l'aide apparaît comme un enjeu particulièrement important. Les résultats montrent en effet une tension entre, d'une part, les discours contemporains valorisant une plus grande participation et un renforcement du rôle des acteurs locaux et, d'autre part, des mécanismes de financement, de contractualisation et de reddition de comptes qui continuent de concentrer une partie importante du pouvoir auprès des acteurs internationaux. La transformation des partenariats ne dépend donc pas uniquement de la volonté des organisations, mais également de l'évolution des structures institutionnelles qui encadrent leurs relations.

Toutefois, cette étude comporte certaines limites qu'il convient de souligner. D'une part, l'analyse repose sur un échantillon restreint de onze entretiens, ce qui, bien qu'il permette une compréhension approfondie des dynamiques étudiées, limite la portée généralisable des résultats. D'autre part, cette recherche est fortement contextualisée au cas d'Haïti, dont les spécificités historiques, politiques et institutionnelles influencent les configurations partenariales observées, ce qui peut restreindre la transposition directe des résultats à d'autres contextes.

Par ailleurs, l'absence du point de vue direct des bailleurs de fonds constitue une limite importante de cette étude. Cette dimension mériterait d'être davantage explorée afin de mieux appréhender l'ensemble de la chaîne de structuration du pouvoir dans les projets de développement international et d'action humanitaire (DIAH). Intégrer cette perspective permettrait notamment de mieux comprendre les logiques de financement, les mécanismes de prise de décision en amont des projets, ainsi que leur influence sur les relations entre acteurs internationaux et locaux.

Enfin, certaines dynamiques informelles, telles que les relations de confiance, les jeux d'influence ou encore les pratiques non institutionnalisées, bien qu'évoquées, restent difficiles à saisir pleinement dans le cadre de cette étude et pourraient faire l'objet d'analyses complémentaires. De même, une recherche comparative portant sur plusieurs contextes nationaux permettrait d'examiner dans quelle mesure le modèle de gouvernance hybride mis en évidence ici se retrouve dans d'autres environnements humanitaires et de développement.

Les conclusions de cette recherche revêtent une pertinence particulière dans le contexte actuel, marqué par la multiplication des crises, la montée des conflits armés et les réductions budgétaires significatives de l'aide publique au développement et de l'aide humanitaire. Les récentes coupes de financement dans plusieurs pays donateurs, combinées à l'augmentation des besoins humanitaires liés aux conflits et aux catastrophes climatiques, accentuent la pression sur les partenariats existants. Dans un environnement de ressources limitées, les dynamiques de pouvoir risquent de se renforcer, et les marges de manœuvre des organisations locales pourraient se réduire davantage.

Ce contexte renforce la pertinence des résultats de cette recherche : lorsque les ressources se raréfient, la question n'est pas seulement celle du volume des financements disponibles, mais également celle de leur contrôle, de leur distribution et des mécanismes de gouvernances qui les accompagnent. Les transformations actuelles du système de l'aide rendent ainsi d'autant plus nécessaire une réflexion sur les conditions institutionnelles permettant aux acteurs locaux de convertir leurs ressources - expertise, légitimité et ancrage territorial - en une capacité réelle de participation et de décision.

Ce contexte relance le débat sur la localisation de l'aide (voire sa raison d'être), la redistribution des ressources et du pouvoir, la transformation des modèles partenariaux et la reconfiguration de la coopération internationale. Il interroge aussi la capacité du système humanitaire et du développement à évoluer vers des formes de gouvernance plus inclusives et plus équilibrées, capables de répondre efficacement aux crises contemporaines.

Ainsi, loin de clore la réflexion, cette recherche ouvre un questionnement plus large : dans un monde caractérisé par l'instabilité et la rareté des financements, **comment repenser les partenariats ONGI-ONGN/L et les mécanismes institutionnels qui les encadrent afin de construire des formes de gouvernance à la fois plus équitables, plus adaptatives, plus résilientes et plus efficaces?** Cette interrogation constitue sans doute l'un des enjeux majeurs des années à venir pour le secteur du DIAH.

**ANNEXE A**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

**1. Introduction**

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cette entrevue.

Je rappelle qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche à l'UQAM sur la gouvernance dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L, dans les projets de DIAH. L'objectif est de mieux comprendre, à partir de votre expérience, comment les dynamiques de pouvoir et les pratiques de gouvernance structurent la gestion des projets de DIAH et influencent leur efficacité.

Avant de commencer, je voudrais savoir si vous avez des questions concernant la confidentialité de vos données, votre droit de vous retirer du processus à tout moment, ainsi que l'usage qui sera fait des informations recueillies.

Merci d'avoir signé le formulaire de consentement, par lequel vous m'autorisez à enregistrer cette entrevue aux fins de transcription. Avec votre permission, nous allons commencer.

| Question principale                                                                                    | Questions de relances |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>0. Cheminement personnel</b>                                                                        |                       |
| 0.1. Pouvez-vous me parler brièvement de votre expérience dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L ? |                       |
| <b>1. Dynamiques de pouvoir</b>                                                                        |                       |

|                                                                                                                                             |                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1. Comment se construisent les partenariats dans vos projets avec vos partenaires ONGN/L ?                                                | - Qui initie généralement les démarches ?<br>Quels sont les critères de sélection des partenaires ? |
| 1.2. Qu'est-ce que vous apportez généralement dans un partenariat avec vos partenaires ?                                                    | Ex. Finance, Expertises techniques,                                                                 |
| 1.3. Comment les bailleurs de fonds influencent-ils le partenariat ?                                                                        |                                                                                                     |
| <b>2. Pratiques de gouvernance</b>                                                                                                          |                                                                                                     |
| 2.1. Selon vous, que signifie la gouvernance de projet dans un contexte de partenariat ?                                                    |                                                                                                     |
| 2.2. Quelles sont les pratiques de gouvernance formelles mises en place dans vos partenariats ?                                             | - Documents cadres<br><br>- Comité de pilotage / suivi<br><br>- Procédures standardisées en place   |
| 2.3. Au-delà des pratiques formelles de gouvernance, quels autres facteurs contribuent à la bonne gouvernance du projet et du partenariat ? | - Confiance, réseaux, rapports interpersonnels, communications informelles, etc.                    |
| <b>3. Gestion de projet DIAH</b>                                                                                                            |                                                                                                     |
| 3.1. Comment les différents partenaires sont-ils impliqués tout au long des différentes étapes du cycle de projet ?                         | - (Identification, planification, mise en œuvre/ suivi/ évaluation, clôture)                        |
| 3.2. Comment sont prises les décisions dans les partenariats ?                                                                              | - Choix de projets, bénéficiaires, zone...                                                          |

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.3. Dans quelle mesure les dynamiques de pouvoir influencent-elles la gestion des projets ?                                                                       | - Facteurs d'influence (financement, connaissance milieu...)                                                                        |
| 3.4. Comment les pratiques de gouvernance (formelles et informelles) influencent-elles la gestion des projets ?                                                    | -                                                                                                                                   |
| <b>4. Efficacité projets</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |
| 4.1. Comment les modalités de gestion de projet influencent-elles l'efficacité des projets ?                                                                       | - L'atteinte des résultats, le respect des délais, la maîtrise des coûts, la satisfaction des parties prenantes, les opportunités ? |
| 4.2. Quels sont les principaux défis rencontrés dans la gestion des projets en partenariat et en quoi ces défis impactent l'efficacité des projets mise en œuvre ? | - Bureaucratie, alignement culturel...                                                                                              |
| 4.3. Quelles opportunités recommanderiez-vous pour améliorer la gouvernance et l'efficacité des projets ?                                                          |                                                                                                                                     |
| <b>5. Conclusions et remerciements</b>                                                                                                                             |                                                                                                                                     |
| 5.1. Y a-t-il d'autres aspects importants que nous n'avons pas abordés concernant le pouvoir, la gouvernance ou l'efficacité ?                                     |                                                                                                                                     |
| 5.2. Seriez-vous disponible pour d'éventuelles précisions ultérieures ?                                                                                            | Par teams, courriers...?                                                                                                            |

|                                                                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>5.3. Souhaitez-vous recevoir le rapport final de cette étude ou une autre forme de restitution des connaissances, comme un résumé ?</p> |  |
| <p>5.4. Merci de votre participation, je rappelle que ce que vous partagez restera confidentiel selon les règles éthiques de l'UQAM.</p>   |  |

## ANNEXES B

### CERTIFICATS D'ÉTHIQUE

**UQÀM** | **Comités d'éthique de la recherche  
avec des êtres humains**

No. de certificat : 2026-7896

Date : 2025-06-18

#### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : Pratiques de gouvernance dans les Partenariats entre ONG internationales (ONGI) et ONG nationales/locales (ONGN/L) : Influence sur l'efficacité des projets de Développement Internationale et d'Action Humanitaire (DIAH)
- Nom de l'étudiant : Edner Joseph
- Programme d'études : Maîtrise en gestion de projet (avec mémoire)
- Direction(s) de recherche : François Audet; Marie Claude Savard

#### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2026-06-18**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.  
Professeur titulaire, Département de marketing  
Président du CERPÉ plurifacultaire

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERP É plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2024) de l'UQAM.

Titre du projet : Pratiques de gouvernance dans les Partenariats entre ONG internationales (ONGI) et ONG nationales/locales (ONGN/L) : Influence sur l'efficacité des projets de Développement Internationale et d'Action Humanitaire (DIAH)

Nom de l'étudiant : Edner Joseph

Programme d'études : Maîtrise en gestion de projet (avec mémoire)

Direction(s) de recherche : François Audet; Marie Claude Savard

### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2027-06-18**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.  
Professeur titulaire, département de marketing  
Président du CERPÉ plurifacultaire

### **AVIS FINAL DE CONFORMITÉ**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2024) de l'UQAM.

Titre du projet : Pratiques de gouvernance dans les Partenariats entre ONG internationales (ONGI) et ONG nationales/locales (ONGN/L) : Influence sur l'efficacité des projets de Développement Internationale et d'Action Humanitaire (DIAH)

Nom de l'étudiant : Edner Joseph

Programme d'études : Maîtrise en gestion de projet (avec mémoire)

Direction(s) de recherche : François Audet; Marie Claude Savard

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Professeur titulaire, département de marketing

Président du CERPÉ plurifacultaire

## ANNEXE C

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

[Pratiques de gouvernance dans les partenariats entre Organisation non gouvernementale internationale (ONGI) et Organisation non gouvernementale nationale/ locale (ONGN/L) : Influence sur l'efficacité des projets de développement international et d'action humanitaire (DIAH)]

Étudiant-chercheur

[Edner Joseph, Maitrise en gestion de projet (438 699 7044 et [joseph.edner@courrier.uqam.ca](mailto:joseph.edner@courrier.uqam.ca))]

Direction de recherche

[François Audet et Marie Claude Savard, professeur à l'ESG ([audet.francois@uqam.ca](mailto:audet.francois@uqam.ca); [savard.marie\\_claude@uqam.ca](mailto:savard.marie_claude@uqam.ca) )]

Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche qui consiste en la réalisation d'une entrevue semi-directive d'environ 60 minutes, à distance, portant sur votre expérience ou votre point de vue concernant les pratiques de gouvernance dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Vous pouvez nous poser toutes les questions que vous jugez nécessaires.

Description du projet et de ses objectifs

*Description du projet :*

Le projet de recherche s'intéresse aux pratiques de gouvernance dans les partenariats entre les ONGI et les ONGN/L, particulièrement dans le cadre des projets de développement international et d'action humanitaire (DIAH). Il vise à mieux comprendre comment les mécanismes de gouvernance, tant formels qu'informels, influencent l'efficacité des projets.

*Durée prévue :*

Le projet s'échelonne sur une période de 12 mois (juin 2025 – avril 2026).

*Nombre de participants impliqués :*

Environ 12 personnes seront sollicitées pour des entretiens semi-directifs (cadres ou responsables de projets conduits en partenariat au sein d'ONGI et ONGN/L, chef d'organisation, chef de programmes).

*Population ciblée :*

Des professionnels œuvrant dans des ONG internationales et nationales/locales, engagés dans des projets de coopération en Haïti.

*Objectifs poursuivis :*

- Identifier les pratiques de gouvernance adoptées dans les partenariats ONGI–ONGN/L ;
- Analyser leur impact sur l'efficacité des projets et la satisfaction des parties prenantes ;
- Explorer les défis et les leviers d'amélioration pour favoriser des partenariats plus équilibrés et plus efficaces.

**Nature et durée de votre participation**

Votre participation consistera en une entrevue semi-directive d'environ 60 minutes, menée à distance (via Zoom ou un autre outil numérique). Avec votre consentement, l'entrevue sera enregistrée audio ou vidéo afin de faciliter sa transcription et son analyse. Un éventuel suivi par courriel pourrait être envisagé pour clarifier certains points ou valider des extraits de résultats vous concernant.

**Avantages liés à la participation**

Vous ne retirerez pas d'avantages personnels directs à participer à cette étude. Toutefois, votre contribution permettra de mieux comprendre les dynamiques de gouvernance dans les partenariats entre ONGI et ONGN/L, et de soutenir l'amélioration des pratiques dans le domaine de la coopération internationale et de l'action humanitaire afin d'améliorer les projets aux bénéfices des populations cibles. Les résultats de l'étude vous seront partagés.

**Risques liés à la participation**

En principe, aucun risque physique, psychologique, professionnel ou social n'est lié à votre participation à cette recherche. Cependant, comme l'entretien aborde des questions liées aux relations partenariales entre organisations (Nord-Sud), il est possible que certaines déclarations soient sensibles. Pour cette raison, toutes les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle et anonymisée, et vous pourrez choisir de ne pas répondre à certaines questions ou retirer votre participation à tout moment, sans conséquence.

**Confidentialité**

Vos informations personnelles ne seront connues que du chercheur principal et de la direction de recherche, et ne seront en aucun cas divulguées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues seront transcrites, numérotées, et seuls le chercheur et sa direction auront accès à la liste confidentielle permettant de relier un numéro à un participant. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits, et tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clef pendant la durée de l'étude. L'ensemble des documents sera détruit au plus tard cinq ans après la dernière correction du mémoire.

La destruction complète des enregistrements pourrait toutefois être partiellement limitée en raison de l'utilisation temporaire de certaines plateformes numériques (ex. : outils de visioconférence ou services de transcription), qui peuvent conserver des copies résiduelles sur leurs serveurs pour une durée limitée. Cela ne signifie pas que ces données resteront accessibles ou consultables.

Les résultats de cette recherche pourront être présentés à des organismes communautaires ou partenaires, mais toujours de manière strictement anonymisée et regroupés, sans aucune information permettant d'identifier directement ou indirectement les participants. Aucune conséquence professionnelle ne pourra découler de votre participation ou des propos tenus lors de l'entretien.

#### Utilisation secondaire des données

Les données recueillies dans le cadre de cette recherche pourraient être utilisées ultérieurement pour d'autres projets de recherche portant sur les partenariats et la gouvernance dans le domaine de la coopération internationale.

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine ?

Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par un Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM avant leur réalisation. Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code.

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées dans le futur par d'autres chercheurs à ces conditions ?

☐ Oui    ☐ Non

#### Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser le chercheur verbalement ou par écrit ; toutes les données vous concernant seront détruites.

#### Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

#### Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : [François Audet et Marie Claude Savard, professeur aux ESG ([audet.francois@uqam.ca](mailto:audet.francois@uqam.ca); [savard.marie\\_claude@uqam.ca](mailto:savard.marie_claude@uqam.ca) ) ; Edner Joseph, candidat à la maîtrise ([joseph.edner@courrier.uqam.ca](mailto:joseph.edner@courrier.uqam.ca) )]

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPÉ plurifacultaire ([cerpe-pluri@uqam.ca](mailto:cerpe-pluri@uqam.ca)) ou du CERPÉ FSH ([cerpe.fsh@uqam.ca](mailto:cerpe.fsh@uqam.ca)).

Pour toute autre question concernant vos droits en tant que personne participante à ce projet de recherche ou pour formuler une plainte, vous pouvez communiquer avec le bureau de la protectrice universitaire de l'UQAM [protectriceuniversitaire@uqam.ca](mailto:protectriceuniversitaire@uqam.ca); 514-987-3151.

#### Remerciements

Nous vous remercions pour votre participation à ce projet de recherche.

#### Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

---

Prénom Nom

---

Signature

---

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire ; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard ;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus ;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

---

Prénom Nom

Signature

---

Date

## ANNEXE D

### NUAGE DE MOTS DU CODAGE



## ANNEXE E

### EXEMPLE DE GRILLE DE CODAGE DES DONNEES QUALITATIVES

| Code parent                      | Codes enfants                   | Définition / éléments recherchés                                                  | Origine            |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>1. Dynamiques de pouvoir</b>  | 1.1 Pouvoir financier           | Contrôle ou accès différencié aux ressources financières                          | Initial            |
|                                  | 1.2 Pouvoir décisionnel         | Capacité à influencer ou prendre les décisions stratégiques                       | Initial            |
|                                  | 1.3 Pouvoir de négociation      | Capacité à défendre ses intérêts, négocier les conditions du partenariat          | Initial / émergent |
|                                  | 1.4 Pouvoir structurel          | Influence découlant du contrôle de ressources ou structures critiques             | Initial            |
|                                  | 1.5 Expertise et savoir         | Mobilisation de l'expertise technique ou contextuelle comme ressource de pouvoir  | Initial/ émergent  |
|                                  | 1.6 Reconnaissance / légitimité | Reconnaissance de la capacité et de la légitimité de l'autre partenaire           | Émergent           |
| <b>2. Gouvernance formelle</b>   | 2.1 Contrats et accords         | Contrats, MoU, accords de partenariat et répartition formelle des responsabilités | Initial            |
|                                  | 2.2 Procédures et normes        | Règles administratives, financières et opérationnelles                            | Initial            |
|                                  | 2.3 Reddition de comptes        | Reporting, audits, justification financière et conformité                         | Initial            |
|                                  | 2.4 Suivi-évaluation            | Indicateurs, collecte et analyse des données, mécanismes de suivi                 | Initial            |
|                                  | 2.5 Circuits de validation      | Approbations, autorisations et niveaux hiérarchiques                              | Initial / émergent |
| <b>3. Gouvernance informelle</b> | 3.1 Confiance                   | Relations fondées sur la confiance entre partenaires                              | Initial            |
|                                  | 3.2 Communication directe       | Échanges informels facilitant la coordination                                     | Initial / émergent |
|                                  | 3.3 Réseaux interpersonnels     | Mobilisation de relations et contacts personnels ou professionnels                | Initial            |

|                                   |                                         |                                                                       |                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|
|                                   | 3.4 Ajustements informels               | Adaptation des procédures ou décisions aux réalités du terrain        | Émergent           |
|                                   | 3.5 Reconnaissance mutuelle             | Respect et reconnaissance des compétences et contributions            | Émergent           |
|                                   | 3.6 Résolution informelle des problèmes | Utilisation de mécanismes relationnels pour débloquer une situation   | Initial / Émergent |
| <b>4. Gestion du projet</b>       | 4.1 Conception / idéation               | Participation à l'identification des besoins et à la conception       | Initial            |
|                                   | 4.2 Planification                       | Définition des activités, ressources, échéanciers et responsabilités  | Initial            |
|                                   | 4.3 Mise en œuvre                       | Coordination et réalisation des activités                             | Initial            |
|                                   | 4.4 Adaptation opérationnelle           | Ajustements aux contraintes et imprévus du terrain                    | Émergent           |
|                                   | 4.5 Suivi-évaluation                    | Mise en œuvre et utilisation du suivi pour orienter le projet         | Initial            |
|                                   | 4.6 Clôture / transition                | Rapports finaux, reddition de comptes, continuité et sortie du projet | Initial            |
| <b>5. Efficacité du projet</b>    | 5.1 Atteinte des résultats              | Réalisation des objectifs et résultats prévus                         | Initial            |
|                                   | 5.2 Respect des délais                  | Capacité à réaliser les activités dans les délais                     | Initial            |
|                                   | 5.3 Maîtrise des coûts                  | Respect et utilisation efficiente des ressources financières          | Initial            |
|                                   | 5.4 Réactivité                          | Capacité à répondre rapidement aux changements et imprévus            | Émergent           |
|                                   | 5.5 Satisfaction des parties prenantes  | Perception de la qualité du projet par les acteurs impliqués          | Initial            |
| <b>6. Relations partenariales</b> | 6.1 Participation                       | Niveau d'implication des partenaires dans les décisions               | Initial            |
|                                   | 6.2 Partage des responsabilités         | Répartition effective des rôles et responsabilités                    | Initial            |
|                                   | 6.3 Collaboration / coopération         | Modalités de travail conjoint                                         | Initial            |

|                                         |                                            |                                                        |          |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------|
|                                         | 6.4 Sous-traitance                         | Relation principalement orientée vers l'exécution      | Émergent |
|                                         | 6.5 Codécision                             | Participation effective aux décisions stratégiques     | Émergent |
|                                         | 6.6 Partage du pouvoir                     | Redistribution effective de l'influence décisionnelle  | Émergent |
| <b>7. Contraintes institutionnelles</b> | 7.1 Exigences des bailleurs                | Contraintes liées aux règles et attentes des bailleurs | Initial  |
|                                         | 7.2 Conformité                             | Adaptation aux standards et normes institutionnelles   | Initial  |
|                                         | 7.3 Dépendance financière                  | Dépendance aux financements externes                   | Initial  |
|                                         | 7.4 Bureaucratie / lourdeur administrative | Effets des procédures sur l'action                     | Émergent |
|                                         | 7.5 Flexibilité institutionnelle           | Marges de manœuvre accordées aux partenaires           | Émergent |

## BIBLIOGRAPHIE

- AbouAssi, K. (2013). Hands in the pockets of mercurial donors: NGO response to shifting funding priorities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 584-602.
- Aguinis, H. et Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Ahego, R. et Pourchier, M. (2024). Partenariat local et localisation de l'aide, un rééquilibrage des rapports de force ? *Revue internationale et stratégique*, 134(2), 167-177. <https://doi.org/10.3917/ris.134.0167>
- Akerkar, A. (2018). La coopération Nord-Sud: Vieux Vin, Nouvelle Bouteille? *Revue Européenne du Droit Social*, (2 (39)), 87-101.
- Aldrich, H. E. et Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual review of sociology*, 2, 79-105.
- Alvesson, M. et Sköldberg, K. (2017). Reflexive methodology: New vistas for qualitative research.
- Ansell, C. et Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Anzueto, M. A. (2021). In the shadow of Canadian imperialism? Strategic human rights litigation in Guatemala (2009–2019). *The International Journal of Human Rights*, 25(10), 1659-1681.
- Anzueto, M. A., et Dyck, S. (2025). Mapping Canadian security aid with transnational human rights NGOs in Colombia (2003–2023). *Conflict, Security & Development*, 25(5), 513-538.
- AQOCI. (2026, 19 mars). Budget provincial 2026 : Les coupures au MRIF compromettent-elles l'avenir de la solidarité internationale du Québec? *Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI)*. [Google](#)
- Ariño, A. et De La Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.306>
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Astley, W. G. et Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245-273.
- Ata ul Musawira, S. B. A.-K. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38, 1-16.
- Audet, F. (2011). L'acteur humanitaire en crise existentielle : les défis du nouvel espace humanitaire. *Études internationales*, 42(4), 447-472. <https://doi.org/10.7202/1007550ar>

- Audet, F. (2014). Développer les capacités locales ou faire survivre le régime? : l'approche bureaucratique pour comprendre les organisations humanitaires [phd, *École nationale d'administration publique*].
- Audet, F. (2016). Comprendre les Organisations Humanitaires: Développer les Capacités Ou Faire Survivre les Organisations? (1st ed). *Presses de l'Université du Québec*.
- Audet, F. (2022). La localisation de l'aide humanitaire : un chantier de recherche en pleine émergence. *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 43. <https://doi.org/10.1080/02255189.2022.2140128>
- Audet, F., Corty, J.-F. et Tchiombiano, S. (2025). L'aide internationale menacée : quelles conséquences, quelles réponses, quelles recompositions ? *Alternatives Humanitaires* #30.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32.
- Baker, B. N., Murphy, D. C. et Fisher, D. (1997). Factors affecting project success. *Project management handbook*, 902-919.
- Bank, W. (2011). World Development Report: Conflict, Security, and Development. *Washington DC: World Bank*.
- Banks, N., Hulme, D. et Edwards, M. (2015). NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort? *World development*, 66, 707-718.
- Baranyi, S. (2012). CONTESTED STATEHOOD AND STATE-BUILDING IN HAITI. *Revista de Ciencia Política*, 32(3).
- Barbelet, V. (2018). As local as possible, as international as necessary: understanding capacity and complementarity in humanitarian action. *ODI, London*.
- Barbelet, V., Davies, G., Flint, J. et Davey, E. (2021). Interroger la base de preuves sur la localisation humanitaire: Une étude de la littérature. *Revue documentaire du HPG*.
- Barclay, C. et Osei-Bryson, K.-M. (2010). Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 272-292.
- Barnett, M. (2013). Empire of Humanity: A History of Humanitarianism. *Cornell University Press*. <https://doi.org/10.7591/9780801460616>
- Barnett, M. et Walker, P. (2015). Regime change for humanitarian aid. *Foreign Aff.*, 94, 130.
- Baron, C. (2003). La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique. *Droit et société*, 54(2), 329-349.
- Barone, D., Jiang, L., Amyot, D. et Mylopoulos, J. (2011). Reasoning with key performance indicators (p. 82-96). *IFIP working conference on the practice of enterprise modeling, Springer*.

- Barringer, B. R. et Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367-403.
- Belony, M.-S. (2024). Humanitarian Response by NGOs to the 2010 Haiti Earthquake: Expectations vs. Realities. *McGill Journal of Global Health*, 13(1), 16-27.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. et Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386. <https://doi.org/10.2307/248684>
- Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G. et Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, 36(3), 429-443. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.12.005>
- Bennett, C. (2015). The development agency of the future. Fit for protracted crises. *Odi.org*. [Google](#)
- Benson, J., Lakeberg, M. et Brand, T. (2024). Exploring the perspectives and practices of humanitarian actors towards the Participation Revolution in humanitarian digital health responses: a qualitative study. *Globalization and Health*, 20, 36. <https://doi.org/10.1186/s12992-024-01042-y>
- Berger, P. et Luckmann, T. (2016). The social construction of reality. *Dans Social theory re-wired* (p. 110-122). Routledge.
- Berghmans, M., Simons, M. et Vandenabeele, J. (2017). What is Negotiated in Negotiated Accountability? The Case of INGOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1529-1561. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9759-3>
- Berle, A. et Means, G. (1932). The modern Corporation and Private property.
- Bikadho, H., Twinomuhwezi, I. K., Mubangizi, B. C., Namara, R. B. et Komakech, R. A. (2025). Stakeholder participation in project performance: Insights from Uganda's Youth Livelihood Programme. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 13(1), a924. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v13i1.924>
- Bird, H. Beyond partnership and participation: community organising for ownership in humanitarian diplomacy and aid. 2021.
- Bourgoin, A. et Harvey, J.-F. (2018). Professional image under threat: Dealing with learning–credibility tension. *Human Relations*, 71(12), 1611-1639. <https://doi.org/10.1177/0018726718756168>
- Bozonnet, J.-P. et Bréchon, P. (s. d.). *Chapitre 7. Établir un échantillon représentatif*.
- Braun, T. (2018). Configurations for Interorganizational Project Networks: The Interplay of the PMO and Network Administrative Organization. *Project Management Journal*, 49(4), 53-61. <https://doi.org/10.1177/8756972818781710>
- Brehm, V. M. (2004). INTRAC Briefing. *Paper No. 6, July 2004*.
- Brière, S., Conoir, Y., Poulin, Y., Maltais, S. et Auclair, I. (2021). La Gestion de Projets de développement International et d'action Humanitaire 2e édition. *Les Presses de l'Université Laval*.

- Brinkerhoff, D. W. et Wetterberg, A. (2018). Governance and Sector Outcomes: Making the Connections. RTI Press. <https://doi.org/10.3768/rtipress.2018.pb.0019.1809>
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Partnership for international development: rhetoric or results? *Lynne Rienner Publishers*.
- Brunet, M., Petit, M.-C. et Romero-Torres, A. (2024). Interorganizational design for collaborative governance in co-owned major projects: An engaged scholarship approach. *Project management journal*, 55(5), 580-598.
- Cadbury, A. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report) [A review]. London, UK: *The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd.*
- Cao, Z. et Lumineau, F. (2015a). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of operations management*, 33, 15-42.
- Cao, Z. et Lumineau, F. (2015b). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of operations management*, 33, 15-42.
- Carvalho, M. M. D. et Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International journal of production research*, 53(2), 321-340.
- Casciaro, T. et Piskorski, M. J. (2005a). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly*, 50(2), 167-199.
- Casciaro, T. et Piskorski, M. J. (2005b). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167>
- Catterall, M. et MacLaran, P. (1996). Metamorph Version 4 for Windows. *Management Learning*, 27(4), 487-490. <https://doi.org/10.1177/1350507696274007>
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S. et Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7-27.
- Chakkol, M., Selviaridis, K. et Finne, M. (2018). The governance of collaboration in complex projects. *International journal of operations & production management*, 38(4), 997-1019.
- Chambers, R. (1997). *Whose reality counts?: putting the first last*.
- Chapius, J. (2013). *Le partenariat Nord/Sud à l'épreuve des idées reçues: Réflexions à partir du cas libanais*.
- Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory (introducing qualitative methods series).
- Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Economies et Sociétés*, 32, 47-66.

- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. *Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations*.
- Charreire Petit, S. (2017). Les Grands Auteurs en Management. Dans *Les Grands Auteurs en Management* (p. 151-165). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0151>
- Charreire, S. et Huault, I. (2002). Cohérence épistémologique: les recherches constructivistes françaises en management" revisitées". *Paris Dauphine University*.
- Claeyé, F. et Jackson, T. (2012). The iron cage re-revisited: Institutional isomorphism in non-profit organisations in South Africa. *Journal of International Development*, 24(5), 602-622.
- Clarke, P. K. et Campbell, L. (2015). Exploring coordination in humanitarian clusters. *ALNAP Study London*. [Google](#)
- Clarke, P. K., Stoddard, A. et Tichel, L. (2018). The state of the humanitarian system (2018 edition). *ALNAP/ODI*.
- Clegg, S., Pitsis, T., Rura-Polley, T. et Marosszeky, M. (2002). Governmentality matters: designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects. *Organization studies*, 23, 317-337.
- CLIO. (2021). La localisation de l'aide en Haïti: Passer des paroles aux actions? *CLIO Haïti*.
- Cochrane, L. et Wilson, A. (2023). Nuancing the double and triple nexus: analyzing the potential for unintended, negative consequences. *Development Studies Research*, 10(1), 2181729. <https://doi.org/10.1080/21665095.2023.2181729>
- Coletta, A. (2025, 16 février). In Haiti, Trump's assault on foreign aid is a gift to the gangs. *The Washington Post*. [Google](#)
- Connell, R. (2020). Southern theory: The global dynamics of knowledge in social science. *Routledge*.
- Contu, A., & Girei, E. (2014). NGOs management and the value of partnerships for equality in international development: What's in a name? *Human Relations*, 67(2), 205-232.
- Cooke, B. et Kothari, U. (2001). Participation: The new tyranny? *Zed books*.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Coulombe, C., Alalouf-Hall, D., Dahmen, M. B. et Audet, F. (2023). Décolonisation humanitaire et transformations structurelles. *Revue internationale des études du développement*, (253), 143-174. <https://doi.org/10.4000/ried.9396>
- Coulon, J. (2010). Haïti: La république des ONG. *La Presse*.
- Coupré, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, 159(3), 59-72.

- Creswell, J. W. et Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Sage publications*.
- Creswell, J. W. et Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Sage publications*.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. et Ring, P. S. (2008). Introducing inter-organizational relations.
- Damon, J. (2007). Protection sociale et lutte contre l'exclusion. *Horizons stratégiques*, 3(1), 82-97.
- Dar, S. et Cooke, B. (2008). The new development management: Critiquing the dual modernization. Bloomsbury Publishing.
- Davis, G. F. et Adam Cobb, J. (2010). Chapter 2 Resource dependence theory: Past and future. Dans C. Bird Schoonhoven et F. Dobbin (dir.), *Research in the Sociology of Organizations* (vol. 28, p. 21-42). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)0000028006](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006)
- Davis, G. F. et Greve, H. R. (1997). Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s. *American Journal of Sociology*, 103(1), 1-37. <https://doi.org/10.1086/231170>
- Deloffre, M. Z. 2026. Brokering Localization: Country-Based Pooled Funds in Humanitarian Assistance. *Public Administration and Development*: 46. no. S1), 47-63. <https://doi.org/10.1002/pad.70019>.
- De Leener, P. (2013). Le partenariat contre l'altérité? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale. *Mondes en développement*, 161(1), 79-92.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
- De Carvalho, M. M., Patah, L. A. et de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- De Weerd-Nederhof, P. C. (2001). Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems. *Management decision*, 39(7), 513-538.
- Dhume-Sonzogni, F. (2010). Du travail social au travail ensemble.
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2003). The succes dimensions of international developement projetcs: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*.
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>

- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Direct, P. (2022). Localisation and Decolonisation: the difference that makes the difference. Discussion paper). [Google](#)
- Dolšak, N. et Prakash, A. (2022). NGO Failure: A Theoretical Synthesis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(4), 661-671. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00416-9>
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (vol. 4, p. 297-331). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0297>
- Dubois, A. et Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Duffield, M. (2014). Global governance and the new wars: The merging of development and security. *Bloomsbury Publishing*.
- Dupuy, A. (2011). One year after the earthquake, foreign help is actually hurting Haiti. *The Washington Post*.
- Dvir, D., Raz, T. et Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89-95.
- Dyer, J. H. et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eade, D. (2007). Capacity building: who builds whose capacity? *Development in Practice*, 17(4-5), 630-639. <https://doi.org/10.1080/09614520701469807>
- Easterly, W. (2006). The white man's burden: why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good. *Penguin*.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World development*, 31(5), 813-829.
- Edwards, M. et Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World development*, 24(6), 961-973.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Elbers, W. et Arts, B. (2011). Comment joindre les deux bouts: les réponses stratégiques des ONG du Sud aux conditions imposées par les bailleurs de fonds. *Revue internationale des sciences administratives*, 77(4), 743-764.
- Elbers, W. et Schulpen, L. (2013). Corridors of power: The institutional design of north-south NGO partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 48-67.

- Emerson, K., Nabatchi, T. et Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- Emery, F. E. et Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32.
- Emile, E. S. (2017). Haïti a choisi de devenir pauvre: les vingt raisons qui le prouvent.
- Empson, L. (2013). My Affair With the “Other”: Identity Journeys Across the Research–Practice Divide. *Journal of Management Inquiry*, 22(2), 229-248. <https://doi.org/10.1177/1056492612446068>
- Escobar, A. (2011). Encountering development: The making and unmaking of the Third World. *Princeton University Press*.
- Étienne, S. P. (1997). Haïti: l’invasion des ONG. *Editions du CIDIHCA*.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2003). Market: études et recherches en marketing (3 e édition). *Paris, Dunod*.
- Fédération internationale et CICR. (2024). Développer le leadership, les capacités et la mise en œuvre au niveau local de l’action humanitaire fondée sur des principes et renforcer la résilience.
- Finnemore, M. (1996). Norms, culture, and world politics: insights from sociology’s institutionalism. *International organization*, 50(2), 325-347.
- Flyvbjerg, B. (2011). « Case Study », in The Sage Handbook of Qualitative Research, 4e éd. *Sage Journals*, 301-316.
- Forgues, B., Fréchet, M. et Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, 164(5), 17-31.
- Foucault, M. (1991). The Foucault effect: Studies in governmentality. *Harvester Wheatsheaf*.
- Fowler, A. (2000). Introduction beyond partnership. [Google](#)
- Fowler, A. F. (1998). Authentic NGDO Partnerships in the New Policy Agenda for International Aid: Dead End or Light Ahead? *Development and Change*, 29(1), 137-159. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00073>
- Freeman, M. et Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Institute Newtown Square, PA, USA*.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stockholder approach. *Pitman Boston, MA*.
- Fukuyama, F. (1996). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *Simon and Schuster*.
- Gagnon, Y.-C. (2012). L’étude de cas comme méthode de recherche, 2e édition (2nd ed). *Les Presses de l’Université du Québec*.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual review of sociology*, 11. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.001433>

- Gandia, R., Gardet, E. et Guallino, G. (2016). Quelles stratégies pour gérer les asymétries d'interdépendance? *Revue française de gestion*, 256(3), 103-123.
- Garbade, P. J. P., Omta, S. W. F. et Fortuin, F. (2016). The interplay of structural and relational governance in innovation alliances. *Journal on Chain and Network Science*, 16(2), 117-134.
- Garel, G. (2011). Le management de projet (Nouvelle éd). *La Découverte*.
- Geise, M., Lana, B., Puri, A., Maffi, P., Apréaz, L. M., van Dormolen, S., Maukner, A. C., Cusano, M. F., Elessawi, R. et de Vries, D. H. (2024). Integrating social sciences in community engagement in humanitarian action: benefits and challenges seen from the field. *Journal of International Humanitarian Action*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s41018-024-00155-8>
- Geoffroy, F. et Koeberlé, P. (2021). La gouvernance dans tous ses états.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>
- Ghoshal, S. et Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management review*, 21(1), 13-47.
- Gilbert, R. (2019). Coopération internationale en Haïti: tensions et leçons. Les cas du Brésil, du Chili et du Mexique.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., Paul, A. T., Kaufmann, S., & Hildenbrand, B. (2010). *Grounded Theory-Strategien qualitativer Forschung*. Verlag Hans Huber.
- Głodziński, E. (2019). Performance measurement of complex project: framework and means supporting management of project-based organizations. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 7(2), 21-34.
- Grafton, J. et Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. *Management Accounting research*, 36, 24-42. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.008>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Grant, M. L., Nguyen, T. T., Vieira, A., Niner, S. L. et Roche, C. (2023). Working together: A study of civil society partnerships between WASH (water, sanitation, and hygiene) and GESI (gender equality and social inclusion) organisations in Timor-Leste. *Frontiers in Water*, 5, 1047955. <https://doi.org/10.3389/frwa.2023.1047955>
- Green, D. et Sriskandarajah, D. (2024). Chapter 19: Aid and civil society organizations. *Edward Elgar Publishing*.
- Grossman, S. J. et Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of political economy*, 94(4), 691-719.

- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Gulati, R. (1995a). DOES FAMILIARITY BREED TRUST? THE IMPLICATIONS OF REPEATED TIES FOR CONTRACTUAL CHOICE IN ALLIANCES. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112. <https://doi.org/10.2307/256729>
- Gulati, R. (1995b). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
- Gulati, R. (2007). Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets. *Oxford University Press*.
- Gulati, R. et Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization science*, 19(5), 688-708.
- Gulati, R. et Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative science quarterly*, 52(1), 32-69.
- Guma, P. K., Akello, G. et Ndlovu-Gatsheni, S. J. (2023). Forum I: Decolonising academic cooperation. *Thinking with the South*, 63.
- Hannan, M. T. et Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Hart, O. et Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of political economy*, 98(6), 1119-1158.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative science quarterly*, 593-627.
- Hazebroucq, J.-M. et Badot, O. (1996). Le management de projet. (*No Title*).
- Hickey, S. (2004). Participation: from tyranny to transformation: exploring new approaches to participation in development. *Zed books*.
- Higham, I., Bäckstrand, K., Fritzsche, F. et Koliev, F. (2024). Multistakeholder Partnerships for Sustainable Development: Promises and Pitfalls. *Annual Review of Environment and Resources*, 49(Volume 49, 2024), 475-500. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-051823-115857>
- Hilhorst, D. (2005). Dead letter or living document? Ten years of the Code of Conduct for disaster relief. *Disasters*, 29(4), 351-369. <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2005.00297.x>
- Hilhorst, D., Albuero-Canete, K. Z., Aparicio, J. R. et Kyamusugulwa, P. M. (2025). Humanitarian observatories: insights for reforming humanitarianism from below. *Journal of International Humanitarian Action*, 15.

- Hillman, A. J., Withers, M. M. C. et Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hodgson, G. M. (2025). Formal and informal institutions: some problems of meaning, impact, and interaction. *Journal of Institutional Economics*, 21, e1. <https://doi.org/10.1017/S1744137424000249>
- Honig, D. et Gulrajani, N. (2018). Making good on donors' desire to Do Development Differently. *Third World Quarterly*, 39(1), 68-84. <https://doi.org/10.1080/01436597.2017.1369030>
- Howe, P. (2019). The triple nexus: A potential approach to supporting the achievement of the Sustainable Development Goals? *World Development*, 124, 104629. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104629>
- Howe, K. et Stites, E. (2019): Partners under pressure: humanitarian action for the Syria crisis. In *Disasters* 43 (1), pp. 3–23. <https://doi.org/10.1111/disa.12298>
- Huault, I. (2017). Les Grands Auteurs en Management. Dans *Les Grands Auteurs en Management* (p. 166-181). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0166>
- Huberman, A. (2014). Qualitative data analysis a methods sourcebook.
- Huberman, A. M. et Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428–444). Sage Publications, Inc.
- Huberman, A. M., Miles, M. B. et De Backer, C. (1991). Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes (vol. 480). De Boeck Université Bruxelles.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771-806. <https://doi.org/10.1177/0018726700536002>
- IASC. (2025). *Remise à zéro humanitaire* | IASC. [Google](#)
- IciHaïti. (2024). Diaspora: Remittances represent 20% of Haiti's GDP. *Haïti Libre*. [Google](#)
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19.
- Ika, L. A., Diallo, A. et Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: the project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T. et Landoni, P. (2020). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558.
- Ilcan, S. et Lacey, A. (2011). Governing the poor: Exercises of poverty reduction, practices of global aid. McGill-Queen's Press-MQUP.

- Inter-Agency Humanitarian Evaluation. (2022). Inter-Agency Humanitarian Evaluation: Localization in the COVID-19 Response. [Google](#)
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Dans *Corporate governance* (p. 77-132). Gower.
- Kagioglou, M., Cooper, R. et Aouad, G. (2001). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction management and economics*, 19(1), 85-95.
- Kamstra, J. et Schulpen, L. (2015). Worlds apart but much alike: Donor funding and the homogenization of NGOs in Ghana and Indonesia. *Studies in Comparative International Development*, 50(3), 331-357.
- Katz, J. M. (2013). The big truck that went by: How the world came to save Haiti and left behind a disaster. *Macmillan+ ORM*.
- Klakegg, O. J., Williams, T., Magnussen, O. M. et Glasspool, H. (2008). Governance frameworks for public project development and estimation. *Project management journal*, 39(1\_suppl), S27-S42.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M. et Pitelis, C. N. (2019). Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of management review*, 44(1), 6-27.
- Klijn, E. H., Koppenjan, J., Spekkink, W. et Warsen, R. (2025). Governance networks in the public sector. *Routledge*.
- Kohnert, D. (2025). L'aide en recul: L'impact des réductions de l'aide américaine et européenne sur l'Afrique subsaharienne.
- Kohrt, B. A., Mistry, A. S., Anand, N., Beecroft, B. et Nuwayhid, I. (2019). Health research in humanitarian crises: an urgent global imperative. *BMJ Global Health*, 4(6), e001870. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2019-001870>
- Kontinen, T. et Onali, A. (2017). Strengthening Institutional Isomorphism in Development NGOs? Program Mechanisms in an Organizational Intervention. *Sage Open*, 7(1), 2158244016688725. <https://doi.org/10.1177/2158244016688725>
- Kvale, S. et Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing. *sage*.
- Labossière, T. et Brière, S. (2025). Décolonisation de la gestion des projets de développement international: que peut nous apprendre le personnel local d'ONG en Haïti? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 1-20.
- Lahens, J. R. (2014). L'aide internationale à Haïti favorise-t-elle le développement durable?
- Laszczuk, A. et Garreau, L. (2018). The sibylline research diary. *Finance Contrôle Stratégie*, (21-3). <https://doi.org/10.4000/fcs.3519>
- Laura Poppo, T. Z. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements. *Strategic management journal*, 23, 707-725.

- Lee, Y. et Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of business research*, 59(8), 896-905.
- Levy, O. et Shenhar, A. J. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Manage Journal*, 28(2), 8756-9728.
- Lewis, D. et Kanji, N. (2009). *Non-Governmental Organizations and Development* (Edition 1<sup>st</sup> éd.).
- Lewis, M. A. et Roehrich, J. K. (2009). Contracts, relationships and integration: towards a model of the procurement of complex performance. *International Journal of Procurement Management*, 2(2), 125-142.
- Liguori, G. (2016). Le concept de subalterne chez Gramsci. *Mélanges de l'École française de Rome. Italie et Méditerranée*, 128-2. <https://doi.org/10.4000/mefrim.3002>
- Lim, C. S. et Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1988). Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports.
- Lister, S. (2000). Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. *Journal of International Development*, 12(2), 227-239.
- Lister, S. (2003). NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct? *Critique of Anthropology*, 23(2), 175-192. <https://doi.org/10.1177/0308275X03023002004>
- Liu, Y., Luo, Y. et Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of operations management*, 27(4), 294-309.
- Loonis, V. (2009). L'échantillonnage de la théorie à la pratique. *Courrier des statistiques*, (126), 25-32.
- Lyet, P. (2008). *L'institution incertaine du partenariat*. Editions L'Harmattan.
- Lynch, B. K. (1990). Designing qualitative research by catherine marshall an Gretchen B. Rossman. *Issues in Applied Linguistics*, 1(2).
- Macneil, I. R. (1985). Reflections on relational contract. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (H. 4), 541-546.
- Maier, F. (2011). Philanthropy and nonprofit leaders. Rise of the business model in philanthropy. *Leadership in nonprofit organizations*, 484-490.
- Mair, J. et Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Marshall, C. et Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- Martens, K. (2002). Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 271-285.

- Mawdsley, D. E. (2012). From recipients to donors: emerging powers and the changing development landscape. *Bloomsbury Publishing*.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301.
- Maxwell, J. A. (2013). Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach. *sage*.
- Mays, W. et Piaget, J. (1972). The principles of genetic epistemology. *Routledge and Kegan Paul*.
- McDonough, A. et Rodríguez, D. C. (2020). How donors support civil society as government accountability advocates: a review of strategies and implications for transition of donor funding in global health. *Globalization and Health*, 16(1), 110. <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00628-6>
- McEvily, B., Zaheer, A. et Kamal, D. K. F. (2017). Mutual and Exclusive: Dyadic Sources of Trust in Interorganizational Exchange. *Organization Science*, 28(1), 74-92. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1102>
- Meckling, W. H. et Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. *Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, 3(4), 305-360.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Micheletti, P. (2025). 2025 : la « Grande Dépression » du mouvement humanitaire. *Alternatives Humanitaires* #30.
- Mignolo, W. D. et Walsh, C. E. (2018). *On decoloniality: Concepts, analytics, praxis*. Duke University Press.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. *De Boeck Supérieur*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis. *Sage*.
- Mohamed. (2023, 24 juillet). IntelBrief: Stalled Humanitarian Aid in Ethiopia and Haiti Put Millions at Risk of Starvation. *The Soufan Center*.
- Morris, P. (2013). Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge Perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6-23. <https://doi.org/10.1002/pmj.21369>
- Morse, J. M. (1995). The Significance of Saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149. <https://doi.org/10.1177/104973239500500201>
- Mucchielli, A. (2009). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines. *Armand Colin*. <https://doi.org/10.3917/arco.mucch.2009.02>
- Müller, R., Drouin, N. et Sankaran, S. (2020). Organizational project management: theory and implementation (Paperback edition). *Edward Elgar Publishing*.

- Müller, R. et Lecoivre, L. (2014). Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1346-1357.
- Munns, A. K. et Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Murray, P. (2003). The saga of Sydney Opera House: the dramatic story of the design and construction of the icon of modern Australia. *Routledge*.
- Musawir, A. U., Abd-Karim, S. B. et Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.007>
- Navarro-Flores, O. (2009). Le partenariat en coopération internationale: Paradoxe ou compromis? *Presses de l'université du Québec*.
- Navarro-Flores, O. (2011). Organizing by Projects: A Strategy for Local Development—The Case of NGOs in a Developing Country. *Project Management Journal*, 42(6), 48-59. <https://doi.org/10.1002/pmj.20274>
- Nwaneri, M. et Szent-Iványi, B. (2025). Doing the “Donor Dance”: Agency in Unequal NGO Partnerships in Nigeria’s Farmer–Herder Conflict. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 36(5), 791-801. <https://doi.org/10.1007/s11266-025-00763-x>
- OCDE. (2018). *Etats de fragilité 2018*. [Google](#)
- OCHA. (2024). « Tout le tissu social » se défait en Haïti alors que le déplacement se poursuit. *Le Bureau des Nations Unies à Genève*. [Google](#)
- OCHA. (2025, 10 avril). L’impact concret des décisions américaines sur la solidarité internationale - *World ReliefWeb*. [Google](#)
- Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the “iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Panet-Raymond, J. et Bourque, D. (1991). Partenariat ou pater-nariat. La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile. *Université de Montréal*.
- Paquet, G. (2001). La gouvernance en tant que manière de voir: le paradigme de l’apprentissage collectif. *La démocratie à l’épreuve de la gouvernance*, 9-41.
- Patton, M. Q. (1982). Qualitative methods and approaches: What are they? *New Directions for Institutional Research*, 1982(34), 3-15. <https://doi.org/10.1002/ir.37019823403>

- Patton, M. Q. *Qualitative research and methods: Integrating theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2015.
- Peace Direct. (2022). Localisation and Decolonisation: the difference that makes the difference. Discussion paper). [Google](#)
- Peace Direct. (2023). Transformer les partenariats dans la coopération internationale: Une ressource pratique pour la société civile, les donateurs, les ONGI et les intermédiaires. [Google](#)
- Pellowska, D. (2021), Localisation in Practice, Overcoming blockages to equitable partnership-Exploring the potential of agile management. *Centre for humanitarian action*.
- Perchellet, S. (2010). Construire ou reconstruire Haïti. *CADTM. Paris*.
- Pérez, R. (2003). La gouvernance de l'entreprise. *La découverte (Repères)*.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978). The External Control of Organizations. A resource dependence perspective. Dans N. Y. Harper & Row (dir.), *Organizational behavior 2* (p. 355-370). *Routledge*.
- Piaget, Jean (1972). *Psychology and Epistemology: Towards a Theory of Knowledge*. *Penguin Books*.
- Pierce, C. S. (1931). *Collected papers of Charles Sanders Peirce* (vol. Vlos. I-VI). *Cambridge: Havard University Press*.
- Pinto, J. K. et Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Institute Drexel Hill, PA*.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. La recherche qualitative. *Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 169, 113.
- Poché, F. (2019). "La question postcoloniale au risque de la déconstruction. Spivak et la condition des femmes." *Franciscanum. Revista de las ciencias del espíritu*, 61(171), 43-97.
- Pollitt, C. (1993). Managerialism and the public services: Cuts or cultural change in the 1990s? *Blackwell Business*.
- Poppo, L. et Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Pratt, M. G. (2008). Fitting Oval Pegs Into Round Holes: Tensions in Evaluating and Publishing Qualitative Research in Top-Tier North American Journals. *Organizational Research Methods*, 11(3), 481-509. <https://doi.org/10.1177/1094428107303349>
- Pringle, J. D. et Hunt, M. R. Humanitarian action. *Encyclopedia of Global Bioethics*. *Springer*.
- Provan, K. G. et Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Rahim, B. (s. d.). Échantillonnage: Théorie et Application. *Faculté des Sciences Exactes et des Sciences de la Nature et de la vie (FSESNV)*.

- Ramalingam, B. (2013). *Aid on the edge of chaos: Rethinking international cooperation in a complex world*. Oxford University Press.
- Raug, K. (2010). NGOs, Foreign Donors, and Organizational Processes: Passive NGO Recipients or Strategic Actors? *McGill Sociological Review (MSR)*, 1, 29-45.
- Ricart, L. (2026). Ce que le « reset » révèle du système humanitaire onusien - Point de vue de Lila Ricart. *Groupe URD*. [Google](#)
- Rieger, N., Pearson, M., Nelson-Pollard, S. et Belcher, E. (2024). Funding to local and national actors. *Development Initiatives*. [Google](#)
- Ring, P. S. et Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Roberts, S. M., Jones Iii, J. P. et Fröhling, O. (2005). NGOs and the globalization of managerialism: A research framework. *World development*, 33(11), 1845-1864.
- Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2010). Towards a model of governance in complex (product–service) inter-organizational systems. *Construction Management and Economics*, 28(11), 1155-1164.
- Roehrich, J. et Lewis, M. (2014). Procuring complex performance: Implications for exchange governance complexity. *International journal of operations & production management*, 34(2), 221-241.
- Roepstorff, K. (2020). A call for critical reflection on the localisation agenda in humanitarian action. *Third World Quarterly*, 41(2), 284-301. <https://doi.org/10.1080/01436597.2019.1644160>
- Romero-Torres, A. (2025). Introduction to Case Studies on Project Management in Practice. *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/10.4337/9781035311279.fm6>
- Roy, D. et Labrador, R. C. (2025, 5 novembre). Haiti's Troubled Path to Development. *Council on Foreign Relations*. [Google](#)
- Rubin, H. J. et Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. sage.
- RUSU MOCĂNAȘU, D. (2025). Méthodes d'échantillonnage en recherche phénoménologique: échantillonnage par critères et échantillonnage à variation maximale. *Al-Mukhatabat*, (53).
- Samset, K. (1998). Project management in a high-uncertainty situation. *Norwegian University of Science and Technology*, 33-76.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68. <https://doi.org/10.1177/1094428104272000>
- Savard, M.-C. (2025). Reinstating the political in localisation. *Development in Practice*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/09614524.2025.2598596>
- Savard, M.-C. (2026). *The Localization Agenda: Aid's Failure to Deliver on Its Grand Promise*. Bloomsbury Publishing.

- Savard, M.-C., Dueñas, N. et Audet, F. (2025). International NGOs as brokers of hierarchies in the localisation agenda: A case study from the Philippines. *Dans Hierarchies and exclusion in humanitarianism* (p. 209-230). Manchester University Press.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(1), 99-111.
- Savoie-Zajc, L. (2009). Technique de validation par triangulation. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3, 285-286.
- Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A. et Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of management*, 40(1), 193-225.
- Schirch, L. (2022). Decolonising peacebuilding: A way forward out of crisis. *Berghof handbook for conflict transformation* (Online ed.). Berghof Foundation.
- Schuller, M. (2012). Killing with kindness: Haiti, international aid, and NGOs. *Rutgers University Press*.
- Schuller, M. et Farmer, P. (2015). Cette charité qui tue: Haïti, l'aide internationale et les ONG. (No Title).
- Scott, W. R. (2014). W. Richard SCOTT (1995), Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. *Management*, 17(2), 136-140.
- Security Council of United Nations (2004). Mandate of MINUSTAH. [Google](#)
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
- Shenhar, A. J. et Dvir, D. (2007). Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. *Harvard Business Review Press*.
- Siracusano, G. (2022). From the Rights of Peoples to Individual Rights: the PCI in Africa, Decolonisation and North-South Cooperation. *Gorbachev, Italian communism and human rights: rethinking political culture at the end of the Cold War. -(Viella historical research; 24)*, 113-138.
- Song, J., Song, L., Liu, H., Feng, Z. et Müller, R. (2022). Rethinking project governance: Incorporating contextual and practice-based views. *International Journal of Project Management*, 40(4), 332-346. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.004>
- Sørensen, E. (2016). Democratic network governance. *Dans Handbook on theories of governance* (p. 419-427). Edward Elgar Publishing.
- Spivak, G. C. (2009). Spivak: Les subalternes peuvent-elles parler? *Paris : Amsterdam*.
- St-Georges, J. (2023). Un cadre d'analyse féministe intersectionnel à visée décoloniale de la coopération internationale 1. *Recherches féministes*, 36(2), 193-213.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*, 50(155), 17-28.

Strange, S. (1988). *States and Markets*. London: Pinter Publishers, 263 p. ISBN 978-0-86187-942-8.

Tearfund; Christian Aid; CARE; ActionAid; CAFOD; Oxfam (2019). Accelerating localisation through partnerships. Recommendations for operational practices that strengthen the leadership of national and local actors in partnership-based humanitarian action in Nepal. [Google](#)

Teddlie, C. et Yu, F. (2007). WITHDRAWN - Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), NP1-NP1. <https://doi.org/10.1177/2345678906292430>

Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G. et Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of economic behavior & organization*, 23(1), 1-30.

Tesch, R. (2013). *Qualitative research: Analysis types & tools*. Routledge.

Thiétart, R.-A., Allard-Poesi, F. et Angot, J. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd). Dunod.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations. Action: Social Science Bases of Administrative*.

Timmermans, S. et Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Tran, L. et AbouAssi, K. (2021). Local organizational determinants of local-international NGO collaboration. *Public Management Review*, 23(6), 865-885.

Tugyetwena, M. (2023). A literature review of the relationship between governance, funding strategy and sustainability of non-government organizations. *International NGO Journal*, 18(2), 10-19.

Turner, R. et Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project management journal*, 43(5), 87-99.

Uphoff, N. (1992). Local institutions and participation for sustainable development. *International Institute for Environment and development*.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.

Van Brabant, K. et Patel, S. (2018). Localisation in practice: emerging indicators and practical recommendations. *BegninsGlobal Mentoring Initiative, Switzerland*.

Van de Ven, A. H. et Walker, G. (1984). The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative science quarterly*, 598-621.

Van der Puije, N. (2025). Decolonising evaluation practice in international development cooperation through an African Religion Lens. *Religions*, 16(5), 609.

- Van Selm, G., Bukenya, B., Kamya, I., Kumi, E., Yeboah, T., Banks, N., Elbers, W., Schulpen, L. et Van Wessel, M. (2025). Northern NGO-centrism in localisation processes: reproducing power inequities in the aid field. *Development in Practice*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/09614524.2025.2543349>
- Vanneste, B. S. et Yoo, O. S. (2020). Performance of trust-based governance. *Journal of Organization Design*, 9(1), 14. <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00075-y>
- Wacker, J. G., Yang, C. et Sheu, C. (2016). A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance: Theory and statistical results. *International journal of operations & production management*, 36(11), 1551-1575.
- Waerness, K., Solstad, E. et Bertheussen, B. A. (2023). Trust-based management control in inter-organizational relationships. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00357-y>
- Walker, P. et Maxwell, D. (2014). Shaping the humanitarian world. *Routledge*.
- Wanner, M. S. T. et Miljand, M. (2025). Unlocking the transformative potential of multi-stakeholder partnerships for sustainable development: Assessing perceived effectiveness and contributions to systemic change. *World Development*, 191, 107007. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2025.107007>
- Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 13(3), 169-172.
- Weiss, T. G. (2012). Governance, good governance, and global governance: conceptual and actual challenges. Dans *Thinking about global governance* (p. 168-189). *Routledge*.
- Weiss, T. G. et Gordenker, L. (dir.). (1996). NGOs, the UN, and Global Governance. *Lynne Rienner Publishers*. <https://doi.org/10.1515/9781685855987>
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.
- Whyte, J. et Mottee, L. (2022). Projects as interventions. *International Journal of Project Management*, 40(8), 934-940. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.007>
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Wilson, J., Adeyemi, T. et Rahman, N. (2025). Hybrid Governance Models: Integrating Formal and Informal Institutions for Environmental Sustainability. *ResearchGate*.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B. et Nootboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization studies*, 26(6), 813-840.

- Wry, T., Cobb, J. A. et Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *Academy of Management annals*, 7(1), 441-488.
- Yanow, D. (2007). Interpretation in policy analysis: On methods and practice. *Critical Policy Analysis*, 1(1), 110-122. <https://doi.org/10.1080/19460171.2007.9518511>
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (vol. 5). *sage*.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications (vol. 6). *Sage Thousand Oaks, CA*.
- Zenger, T. R., Lazzarini, S. G. et Poppo, L. (2000). Informal and formal organization in new institutional economics. Dans *The new institutionalism in strategic management* (p. 277-305). Emerald Group Publishing Limited.
- Zhou, K. Z. et Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of international business studies*, 43(7), 677-692.
- Zoukousa, E.-A. (2006). Associations: Un défi pour les théories de la gouvernance. *Journée de Recherche « Quel management pour les associations*, 12.