

Université de Montréal

**Le partage de connaissances en développement international :
influence des processus relationnels sur les résultats et incidences sur le
renforcement des capacités**

Par
Marie-Pierre LEROUX

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Thèse doctorale présentée à la Faculté des arts et des sciences
en vue de l'obtention du grade de Ph.D.
en relations industrielles

Avril 2015

© Marie-Pierre Leroux, 2015

UNIVERSITÉ DE MONTREAL

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

Le partage de connaissances en développement international : influence des processus relationnels sur les résultats et incidences sur le renforcement des capacités

Présentée par
Marie-Pierre LEROUX

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Monsieur Vincent Rousseau
Président du jury

Madame Tania Saba
Directrice de recherche

Monsieur Philippe Barré
Membre du jury

Monsieur Jacques Gagnon
Examineur externe

Madame Diane Ethier
Représentante du doyen

Résumé

Le Canada consacre chaque année des milliards en aide internationale. Selon le Ministère des affaires étrangères, commerce et développement, l'aide déployée en 2013 s'est chiffrée à plus de 5,48 milliards de dollars. Dans chaque projet mis en œuvre dans les pays en développement, des ressources humaines donnent de leur temps et s'efforcent de contribuer au renforcement des capacités des organisations locales. Ces projets sont des initiatives de coopération technique ou renferment des composantes de coopération technique; les personnes qui y sont affectées doivent accomplir de multiples tâches, dont celle d'agent de partage de connaissances. Cette thèse explore ce phénomène en apportant un éclairage sur les processus relationnels sous-jacents aux échanges entre les personnes liées à ces initiatives, soient les conseillers volontaires expatriés et les membres des équipes locales qui accueillent de telles initiatives. Elle tend à appuyer l'influence marquée des relations interpersonnelles sur les résultats de partage de connaissances, sauf que la confiance, à elle seule, ne suffit pas pour atteindre des objectifs de développement durable. L'analyse des cas, s'appuyant principalement sur des entrevues semi-dirigées effectuées à Haïti et au Sénégal, nous permet d'affirmer l'importance de s'attarder à la capacité d'assimilation dynamique des parties au partage, mais également aux rôles des gestionnaires des organismes partenaires locaux dans leur engagement à réaliser des mandats visant le partage de connaissances.

Mots-clés : partage de connaissances; coopération technique; développement international; renforcement des capacités; étude de cas.

Abstract

Canada spends millions in international aid each year. The Canadian Minister of Foreign Affairs, Trade and Development estimated the amount of international aid at more than 5.48 billion in 2013. In all projects, human resources are involved to build the capacity of local organizations in developing countries. These technical cooperation initiatives require assigned staff to accomplish a number of tasks, including knowledge-sharing. This thesis explores the underlying relational processes that characterize exchanges between stakeholders involved in knowledge-sharing, namely international volunteer advisors and local teams who benefit from these initiatives. Results testify to the marked influence of interpersonal relations on knowledge-sharing although trust alone will not suffice to fulfil sustainable development goals. Case analysis, primarily based on semi-structured interviews held in Haiti and Senegal, confirm the need to consider the dynamic absorptive capacity of stakeholders and the willingness of local management to partake in programs of knowledge-sharing.

Key words: knowledge sharing; technical cooperation; international development; capacity building; case study.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	xii
Liste des figures.....	xiii
Liste des sigles et acronymes.....	xiv
Remerciements.....	xv
Dédicace.....	xvii
INTRODUCTION.....	18
CHAPITRE 1- LA COOPÉRATION TECHNIQUE EN DÉVELOPPEMENT	
INTERNATIONAL.....	25
1.1- La coopération technique.....	25
1.1.1- Les définitions de la coopération technique, ses formes et ses objectifs.....	26
1.1.2- L’historique de la coopération technique dans le cadre de l’aide au développement.....	29
1.1.3 – La coopération technique : destinations, secteurs et sources de financement	33
1.2- Les intervenants dans le cadre de la coopération technique.....	40
1.2.1- Les modèles d’exécution privilégiés par l’ACDI.....	40
1.2.2- La structure type de projet et intervenants.....	42
1.2.3- Les affectations internationales en coopération technique.....	47
1.3- L’avenir des projets de coopération technique.....	51
1.3.1 – L’envergure de la coopération technique en développement international	51
1.3.2- Des initiatives de coopération technique réussies.....	53
1.3.3- Les critiques que soulève la coopération technique en développement international.....	56

CHAPITRE 2- LE PARTAGE DE CONNAISSANCES DANS LE CADRE DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	59
2.1- Les principaux concepts en transfert de connaissances.....	59
2.1.1- Qu'est-ce que la «connaissance» ?	60
2.1.2- Les deux courants épistémologiques de la connaissance.....	61
2.1.3 – La nature de la connaissance : une typologie pour exprimer plusieurs de ses caractéristiques	63
2.2- Les approches théoriques du transfert de connaissances en développement international	65
2.2.1- Le partage, le transfert, et la création de connaissances	66
2.2.2- Les deux théories majeures en gestion des connaissances	68
2.2.3- Les approches théoriques axées sur l'apprentissage et sur le partage de connaissances aux niveaux individuel, dyadique et groupal.....	69
2.2.4- Les approches complémentaires à l'étude du transfert de connaissances en contexte transfrontalier	76
2.2.5- Les approches du transfert de connaissances issues du champ d'études du développement	80
2.3- Les composantes du processus de partage et de transfert de connaissances	85
2.3.1 - Les phases du processus de transfert de connaissances	86
2.3.2- Les mécanismes de partage et de transfert de connaissances en coopération technique Nord-Sud.....	87
2.3.3- Les facteurs qui influencent les processus et les résultats de partage de connaissances en coopération technique	92
2.3.3.1- Les caractéristiques de la connaissance.....	93
2.3.3.2 – Les caractéristiques des parties au transfert et leur relation.....	94
2.3.3.3- Les contextes à considérer lors des initiatives de transfert de connaissances en coopération technique de développement international.....	98
2.3.3.4- Les pratiques de GRH pour soutenir le transfert de connaissances.....	100
2.3.4- Les dimensions du succès de transfert de connaissances en contexte de coopération technique en développement international.....	102
CHAPITRE 3- LA FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET L'ÉLABORATION DU MODÈLE D'ANALYSE	106
3.1- La problématique.....	107

3.1.1- Les constats à la suite des initiatives de coopération technique en développement international.....	108
3.1.2- L'intérêt de notre étude.....	114
3.1.3- La question de recherche.....	117
3.2- Un rappel des éléments du cadre théorique pour ancrer le modèle conceptuel	117
3.3- Le modèle conceptuel et les propositions de recherche	120
3.3.1- Le modèle conceptuel de recherche.....	120
3.3.2- Les liens et les propositions de recherche	124
3.3.2.1- La composante « caractéristiques individuelles » de l'expatrié conseiller volontaire	126
3.3.2.2- La composante « caractéristiques individuelles » de l'équipe locale	129
3.3.2.3- La composante « cognitive ».....	130
3.3.2.4- La composante « relationnelle ».....	132
3.3.2.4.5- La confiance	132
3.3.2.4.6- Le pouvoir	134
3.3.2.5- La variable dépendante : « résultats de partage de connaissance»	137
CHAPITRE 4 – LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	142
4.1- Le contexte et la stratégie de recherche	142
4.1.1- La stratégie sélectionnée	142
4.1.1.1- L'étude qualitative	143
4.1.1.2- L'accès au terrain et la préparation des outils de collecte.....	144
4.1.2- Les sources et la cueillette de données	147
4.1.2.1- Les sources primaires de données	148
4.1.2.2- Les sources secondaires de données	151
4.2- L'analyse des données et la qualité de notre recherche	152
4.2.1- L'analyse de contenu.....	152
4.2.2- Les critères d'évaluation de la qualité de la recherche.....	153
CHAPITRE 5 : L'EXPOSÉ DES ÉTUDES DE CAS	156
5.1- CAS 1 : FORMATION PROFESSIONNELLE	158
5.1.1- Caractéristiques individuelles des conseillers et des partenaires locaux	158
5.1.2- Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances.....	163
5.1.3- Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage	166
5.1.4 Résultats de partage de connaissances.....	173

5.1.5 Facteurs résiduels qui nuisent ou inversement, favorisent le partage de connaissances	179
5.1.6- Points saillants qui ressortent des données du cas 1.....	181
5.2- CAS 2: ÉDUCATION	184
5.2.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et du partenaire local	184
5.2.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances	187
5.2.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage	190
5.2.4 Résultats de partage de connaissances.....	195
5.2.5 Facteurs résiduels qui nuisent ou inversement, favorisent le partage de connaissances	198
5.2.6 Points saillants provenant des données du cas 2.....	200
5.3 – CAS 3 : FEMMES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	203
5.3.1 Caractéristiques personnelles des conseillères et de la participante locale.	203
5.3.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances	207
5.3.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage	211
5.3.4 Résultats des partages de connaissances entre conseillers et partenaire local	220
5.3.5 Autres facteurs résiduels qui contribuent ou nuisent aux résultats de partage de connaissances.....	224
5.3.6 Points saillants provenant des données du cas 3.....	228
5.4- CAS 4: JEUNES ENTREPRENEURS	232
5.4.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et des interlocuteurs locaux	232
5.4.2 Caractéristiques cognitives du conseiller et des membres locaux.....	236
5.4.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage	241
5.4.4 Résultats de partage de connaissances.....	248
5.4.5 Autres facteurs en lien avec les résultats de partage de connaissances....	251
5.4.6 Points saillants provenant des données du cas 4.....	253
5.5 - CAS 5: PRODUCTEURS ARACHIDES	256
5.5.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et des membres locaux.....	256
5.5.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances	263
5.5.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage	265
5.5.4 Résultats de partage de connaissances.....	272
5.5.5 Autres facteurs qui nuisent ou facilitent le partage de connaissances.....	277

5.5.6 Points saillants provenant des données du cas 5.....	279
5.6- CAS 6 : PRODUCTEURS MARAÎCHERS	282
5.6.1 Caractéristiques individuelles des conseillers et des membres locaux.....	282
5.6.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances	287
5.6.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage	290
5.6.4 Résultats de partage de connaissances.....	299
5.6.5 Autres facteurs qui nuisent ou facilitent le partage de connaissances:.....	305
5.6.6 Points saillants provenant des données du cas 6.....	307
5.7- CAS 7: PRODUCTEURS RIZ.....	311
5.7.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et des interlocuteurs locaux	312
5.7.2- Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances.....	319
5.7.3- Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage	322
5.7.4 Résultats de partage de connaissances.....	334
5.7.5 Autres facteurs qui contribuent ou nuisent aux résultats de partage	340
5.7.6 Points saillants provenant des données du cas 7.....	346
5.8- CAS 8 : SUPRA ORGANISATION DE PRODUCTEURS	351
5.8.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et des employés locaux	352
5.8.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances	355
5.8.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage	356
5.8.4 Résultats de partage de connaissances.....	362
5.8.5 Autres facteurs qui nuisent ou contribuent au partage de connaissances..	363
5.8.6 Points saillants provenant des données du cas 8.....	365
CHAPITRE 6-L'ANALYSE DES RÉSULTATS	367
6.1 L'analyse descriptive des composantes et des déterminants du processus de partage de connaissances en coopération technique	368
6.1.1 Les composantes du renforcement des capacités organisationnelles locales	368
6.1.1.1 L'infrastructure organisationnelle	369
6.1.1.2 Les nouvelles pratiques en management.....	369
6.1.1.3 Les connaissances et l'apprentissage organisationnel	370
6.1.1.4 La collaboration de l'organisation avec son environnement sociopolitique.....	371
6.1.2 Les composantes de résultats de partage de connaissances.....	373
6.1.2.1 L'internalisation des connaissances partagées	373

6.1.2.2 L'innovation découlant des connaissances partagées	378
6.1.2.3 La satisfaction découlant des connaissances partagées	381
6.1.3 Les caractéristiques individuelles des conseillers et des partenaires locaux	384
6.1.3.1 Le profil des conseillers en coopération technique.....	384
6.1.3.2 Le profil des partenaires locaux	386
6.1.3.3 La comparaison des perceptions des parties au partage de connaissances par rapport aux caractéristiques individuelles	389
6.1.4 Les déterminants cognitifs du processus de partage de connaissances en coopération technique	390
6.1.4.1 Les indicateurs du langage partagé.....	391
6.1.4.2 Les indicateurs de la capacité d'assimilation	392
6.1.4.3 D'autres indicateurs de la composante cognitive	393
6.1.5 Les déterminants relationnels du processus de partage de connaissances en coopération technique	394
6.1.5.1 La confiance interpersonnelle comme déterminant relationnel	394
6.1.5.2 Les sources et les dynamiques de pouvoir comme déterminants relationnels ..	397
6.1.5.3 Les autres déterminants relationnels.....	400
6.2 Les effets croisés des dynamiques entre les diverses caractéristiques et leur influence sur le processus de partage de connaissances en coopération technique	402
6.2.1 Les effets des caractéristiques individuelles sur le processus de partage de connaissances	402
6.2.1.1 Les effets des caractéristiques individuelles des conseillers.....	403
6.2.1.1.1 Les effets des caractéristiques individuelles des conseillers sur les composantes cognitive et relationnelle du processus de partage de connaissances .	403
6.2.1.1.2 Les effets des caractéristiques individuelles des conseillers sur les résultats de partage de connaissances.....	406
6.2.1.2 Les effets des caractéristiques individuelles des partenaires locaux	411
6.2.1.2.1 Les effets des caractéristiques individuelles des partenaires locaux sur les composantes cognitive et relationnelle du processus de partage de connaissance..	411
6.2.1.2.2 Les effets des caractéristiques individuelles des partenaires locaux sur les résultats de partage de connaissances.....	413
6.2.2 Les effets des déterminants cognitifs sur le processus de partage de connaissances en coopération technique	416
6.2.2.1 Les effets du langage partagé sur le processus de partage de connaissances	416

6.2.2.2 Les effets de la capacité d'assimilation sur le processus de partage de connaissances.....	420
6.2.2.2.1 Les effets de la capacité d'assimilation sur la composante relationnelle	421
6.2.2.2.2 Les effets de la capacité d'assimilation sur les résultats de partage	422
6.2.3 Les effets des déterminants relationnels sur le processus de partage de connaissances en coopération technique	424
6.2.3.1 Les effets de la confiance interpersonnelle sur le processus de partage de connaissances.....	425
6.2.3.2 Les effets croisés entre les relations de pouvoir et l'établissement de la confiance entre les conseillers et les partenaires locaux	427
6.2.3.3 Les effets de la force du lien sur l'établissement de la confiance et sur le processus de partage de connaissances.....	431
6.3 L'analyse des propositions de recherche	434
6.3.1 Les réponses aux propositions en lien avec les effets des caractéristiques individuelles sur les processus et les résultats de partage.....	435
6.3.1.1 L'influence des caractéristiques individuelles des conseillers sur le processus de partage de connaissances en coopération technique	435
6.3.1.2 L'influence des caractéristiques individuelles des partenaires locaux sur le processus de partage de connaissances.....	439
6.3.2 L'influence des déterminants cognitifs sur les relations interpersonnelles en contexte de partage de connaissances en coopération technique.....	442
6.3.3 L'influence des relations interpersonnelles sur les résultats de partage de connaissances en coopération technique	443
6.3.4 L'influence des résultats de partage de connaissances sur le renforcement des capacités organisationnelles locales	446
CHAPITRE 7- LA DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	449
7.1 Le partage des connaissances en coopération technique : l'influence des caractéristiques individuelles, cognitives et relationnelles	450
7.1.1 Les déterminants prépondérants au partage de connaissances.....	450
7.1.2 L'incidence du partage de connaissances sur le renforcement des capacités organisationnelles	453
7.2 Les constats de la recherche	456
7.2.1 L'organisation « locale » : les difficultés qui limitent la portée des initiatives en coopération technique	456

7.2.2 Les rôles des conseillers : ambiguïtés dans les objectifs de partage de connaissances pour le renforcement des capacités organisationnelles locales ...	459
7.2.3 L'inadéquation entre les objets de connaissances à partager ou difficulté liée à la nature de la connaissance à partager	463
7.3 Les contributions de la recherche et jalons prospectifs	466
7.3.1 Les contributions théoriques.....	466
7.3.2 Le modèle conceptuel révisé.....	473
7.3.3 Les implications pratiques	475
7.4 Les limites de la recherche	479
Conclusion	481
BIBLIOGRAPHIE.....	485
Annexe A- Représentation schématique des unités à l'étude	i
Annexe B- Modèle opératoire	ii
Annexe C- Grilles d'entrevues	iii
1- Grille d'entrevue destinée aux volontaires	iii
2- Grille d'entrevue destinée aux partenaires locaux	iv
3- Grille d'entrevue détaillée (volontaire)	v
4- Grille d'entrevue détaillée (partenaire local)	viii

Liste des tableaux

Tableau I: Typologie des principaux rôles du personnel en coopération technique.....	49
Tableau II : Principaux mécanismes de transfert de connaissances	90
Tableau III: Récapitulatif des facteurs qui influencent les processus et les résultats de partage de connaissances en coopération technique en développement international.	100
Tableau IV : Récapitulatif des composantes du modèle conceptuel et des propositions de recherche .	141
Tableau V: Liste des répondants	157
Tableau VI: Indicateurs de la composante résultats de partage de connaissances perçus par les répondants et perception de la satisfaction des parties au partage.....	383
Tableau VII: Récapitulatif des éléments de réponses aux propositions de recherche.....	454
Tableau VII: Récapitulatif des éléments de réponses aux propositions de recherche (suite)	455
Tableau VIII: Rôles des conseillers dans les huit organisations partenaires locales	460
Tableau IX: Modèle opératoire de la grille d'analyse	ii

Liste des figures

Figure 1: Répartition régionale de l'aide publique au développement du Canada et de l'ensemble des pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) en 2010.....	34
Figure 2: Destinataires de l'aide publique canadienne en 2010.....	35
Figure 3: Les secteurs d'intervention d'aide bilatérale canadienne en 2010.....	36
Figure 4: Sources de l'aide internationale du Canada, organismes publics donateurs	38
Figure 5: L'architecture simplifiée de l'aide internationale canadienne.....	39
Figure 6: Répartition du budget de l'ACDI par types d'organisations canadiennes bénéficiaires en 2011	42
Figure 7: Organigramme des liens entre l'ACDI, l'agence canadienne d'exécution et le partenaire local lors de programme de coopération technique en développement international.....	45
Figure 8: Tendances des dépenses du Canada en coopération technique de 2004 à 2010	53
Figure 9: Modèle conceptuel de partage de connaissances	123
Figure 10: Défis des parties au partage en regard de la nature des connaissances à partager	465
Figure 11: Modèle initial de partage des connaissances	473
Figure 12: Modèle conceptuel révisé de transfert de connaissances	474

Liste des sigles et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
AGF	Agence française de développement
AT	Assistance technique
BAD	Banque africaine de développement
BIT	Bureau international du travail
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement
CECI	Centre d'études et de coopération internationale
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le commerce et développement
CRDI	Centre de recherche en développement international
CT	Coopération technique
DFID	Ministère du développement international anglais
DID	Développement international Desjardins
EM	Entreprise multinationale
ECDPM	Centre européen pour la gestion et les politiques de développement
GIRH	Gestion internationale des ressources humaines
GTZ	Agence allemande pour la coopération technique
IFI	Institution financière internationale
MAECI	Ministère des affaires étrangères et du commerce international
OCDE	Organisation pour le commerce et le développement économique
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
ONGDI	Organisation non gouvernementale de développement international
ONU	Organisation des Nations Unies
PCV	Programme de coopération volontaire
PEAT	Programme élargi d'assistance technique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PMU	Unité de gestion de projet
OPM	Oxford Policy Management

Remerciements

En tout premier lieu, je tiens à exprimer ma gratitude envers les organisations et les personnes qui m'ont toujours généreusement accueillie. Organismes du Sud, je vous remercie de m'avoir ouvert vos portes, et d'avoir facilité le déroulement de mes activités de recherche en m'aidant à entrer en contact avec d'autres personnes. ONG canadiennes partenaires, sans votre collaboration, je n'aurais pu réaliser les études de cas à la base de cette thèse.

Je souhaite également remercier le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC), le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) ainsi que l'École des relations industrielles (ÉRI) de l'Université de Montréal qui ont financé une partie de mes études doctorales. Des plus reconnaissantes, je me considère privilégiée du soutien conjoint offert par le CRIMT et par ma directrice de thèse, Madame Tania Saba, qui ont entièrement défrayé les dépenses encourues durant les séjours de recherche en Haïti et au Sénégal. Non seulement cela m'a permis de réaliser cette thèse, mais cette forme d'encouragement m'a donné le courage de poursuivre et de croire en mes capacités de mener à terme mes objectifs de recherche.

Ma reconnaissance s'exprime aussi sous une deuxième forme à Madame Tania Saba. Elle m'aura appris, à travers nos échanges constructifs, bien que parfois douloureux, à mieux structurer ma pensée et à en étayer l'argumentaire, me préparant rigoureusement à une carrière de professeure-chercheure. J'adresse également des remerciements au jury qui a évalué ma thèse : Monsieur Vincent Rousseau, Président du jury, et Monsieur Philippe Barré, tous deux professeurs à l'ÉRI. J'ai bénéficié de leurs précieux commentaires, enrichissant ainsi la qualité de la thèse. Merci à Monsieur Jacques Gagnon, professeur à l'Université de Sherbrooke, d'avoir accepté un mandat d'évaluateur externe.

Mes remerciements s'adressent aussi à Monsieur Patrice Jalette et à Monsieur Gregor Murray, professeurs à l'ÉRI, pour leur appui indéfectible tout au long de mon parcours doctoral. Enfin, pour leur agréable présence, je remercie le personnel de soutien de l'ÉRI, particulièrement Madame Cristina Piccoli, ainsi que tous mes collègues doctorant(e)s.

Dédicace

*À Pierre, pour ton aide incommensurable,
Yan, pour ton appui indéfectible,
Flory, qui me demande encore, au moment de parapher les dernières lignes «Maman,
quand est-ce qu'on retourne en Afrique?»,
Anaé, dont les premiers sourires et mots m'ont accompagnée durant cette aventure.*

Merci.

INTRODUCTION

Cette thèse s'inscrit dans le débat d'actualité entourant les défis en gestion du développement international et entend identifier des moyens qui contribueraient à l'amélioration des résultats visés par l'aide publique octroyée aux pays en développement. Il n'y a aucun doute que l'aide internationale est incontournable et aidante, mais compte tenu des nombreux ratés et de la mauvaise presse souvent dirigée à l'endroit des organismes et gouvernements qui donnent et de ceux qui en bénéficient, cette recherche vise à enrichir les modèles et pratiques de mise en œuvre d'une des formes d'aide internationale, soit celle des initiatives de coopération technique en développement international (Browne, 2002; Fukuda-Parr, Lopes et Malik, 2002). Depuis plus de trente ans, des mécanismes sont implantés pour bonifier la gestion et la transparence de l'aide, dans le but de contribuer aux renforcements des capacités des entités bénéficiaires (Ebrahim, 2003; Morgan et Baser, 1993). Le Programme des Nations-Unies pour le développement (PNUD) définit le «renforcement des capacités», son fer de lance, comme un *«processus par lequel les particuliers, les organisations et la société acquièrent, développent et maintiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour réaliser leurs propres objectifs de développement»* (PNUD, 2008).

Bien que le renforcement des capacités serve de mantra à qui veut participer aux efforts pour le développement durable, trop peu de recherches portent sur les mécanismes et les effets des actions menées lors des initiatives de développement, c'est-à-dire au niveau des programmes et des projets de développement durable. Pourtant, le Canada consacre, annuellement, environ 0,3% de son PNB en aide internationale. En 2014, ce montant est estimé à plus de 5 milliards de dollars (Ministère des affaires étrangères, commerce et développement du Canada, 2014), et une proportion importante prend la forme de projets et de programmes. Ces sommes sont acheminées dans tous les secteurs de développement durable : social, économique, production, environnement, etc. Tous les investissements visent le même objectif, soit le renforcement des capacités des entités bénéficiaires.

Les centres de recherche réputés qui traitent des problématiques de développement international publient des études ayant trait à plusieurs thématiques, telles que la santé des

populations, l'éducation, le développement économique, l'agriculture, la bonne gouvernance, l'égalité entre les hommes et les femmes, etc. Nous observons que plusieurs problématiques touchant les populations vulnérables bénéficient de l'attention des chercheurs de la communauté académique et que de plus en plus de partenariats de recherche se forment entre les institutions du Nord et les chercheurs du Sud. Les facultés de médecine proposent des spécialités, notamment en épidémiologie et en maladies tropicales. Les facultés d'urbanisme offrent même un programme de gestion urbaine adapté aux pays en développement. En sciences politiques et économiques, plusieurs programmes sont offerts, notamment ceux en coopération internationale et en études internationales. Des spécialités en économie du développement et en économie politique internationale sont proposées aux cycles supérieurs. En relations industrielles, les problématiques reliées aux relations de travail dans les pays en développement gagnent en importance (Bocconi, Helppie et Macis, 2008). Les chercheurs dans le domaine sont invités à conseiller des organisations internationales, telle que l'Organisation internationale du travail (OIT). Les praticiens peuvent également être sollicités en tant qu'experts techniques dans le cadre de projets mis en œuvre par l'OIT. Lorsqu'un expert ou un conseiller en relations industrielles participe à des projets financés par l'OIT dans des pays en développement, il doit partager ses savoirs avec les membres des organisations où est mis en œuvre le projet. En fait, la composante partage de savoirs est inhérente à toutes les initiatives visant le renforcement des capacités (Baser et Morgan, 2008; Land, 2007; PNUD, 2008) .

Le partage des connaissances est un thème d'actualité tant dans le secteur public que dans le secteur privé (Kennedy et Burford, 2013; McAdam et Reid, 2000). Il est central dans les études en gestion internationale des ressources humaines (GIRH). Ce thème préoccupe particulièrement les chercheurs intéressés par les contextes des entreprises multinationales (EMs); leurs études lient souvent la performance à la richesse du capital humain considéré comme une source d'avantage compétitif selon la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991; Grant, 1996; Spender, 1996). Les organisations de développement international ont emboité le pas et arguent aujourd'hui que le savoir fait partie des solutions pour un développement durable (Carlsson et Wolgemuth, 2001; McGrath et King, 2004). À ce titre, des efforts considérables sont consacrés à la gestion de leurs connaissances. En 1996, la Banque mondiale s'est même autoproclamée «Knowledge Bank» et affirme, depuis, changer son approche traditionnelle de transfert de capitaux en une approche de transfert de connaissances

(Kramaz et Momani, 2013; Stiglitz, 1999). Malgré l'existence d'un consensus à l'effet que le savoir est un des ingrédients nécessaires au développement durable, bien des zones d'ombre colorent le tableau. À notre connaissance, les recherches actuelles en relations industrielles s'attardent trop peu aux processus de gestion et de partage de connaissances au sein des projets de coopération technique en développement international. Or, la coopération technique, telle que définie par le PNUD, inclut tout projet œuvrant dans le développement des ressources humaines par le biais d'une série d'activités visant *le transfert des compétences, des habiletés et des savoir-faire*. Qui plus est, jusqu'à maintenant, aucune recherche n'aurait exploré et approfondi la relation entre les expatriés et les partenaires bénéficiaires, ni son influence probable sur les résultats du partage des connaissances en contextes interculturels et Nord/Sud. Notre thèse traite de cette problématique particulière.

Des ressources humaines en provenance des pays donateurs et des pays bénéficiaires sont affectées dans tous les programmes; elles constituent une donnée incontournable dans l'équation menant au renforcement des capacités des organisations des pays en développement. En fait, la dimension humaine demeure une des plus pertinentes à étudier, particulièrement au niveau du partage de connaissances en contexte interculturel et transfrontalier, considérant que des expatriés participent à la majorité des initiatives de coopération technique. Le champ des relations industrielles regorge de potentiel pour l'étude du phénomène, pour approfondir et pour proposer des solutions novatrices susceptibles d'améliorer les processus et les pratiques de transfert et de création de connaissances entre les professionnels expatriés et leurs partenaires des pays du Sud. Les approches dérivées de la gestion des connaissances, plus précisément celles mobilisées dans les problématiques de transfert de connaissances en contexte d'EM (ex. Hansen, 1999; Gupta et Govindarajan, 2000; Zander et Kogut; 1995; Mäkela, 2006), nous proposent un riche bassin où puiser nos assises afin de déterminer quels facteurs sont les plus susceptibles de produire les meilleurs résultats dans les contextes de projet de coopération technique Nord-Sud.

L'aide au développement international sous forme d'initiatives en coopération technique est un domaine passionnant à plusieurs égards, mais combien controversé. Cette thèse tente de contribuer à une meilleure compréhension, pour le champ des relations industrielles, des mécanismes relationnels en œuvre dans les initiatives de coopération technique visant le

renforcement des capacités. Parmi les mécanismes de transfert de connaissances employés (formation sur le site, séminaires, voyages d'études) (Chai, Gregory et Shi, 2003), le recours à des expatriés constitue la pierre angulaire de la coopération technique sous forme d'assistance technique en personnel (Land, 2007). Notre recherche se situe dans une perspective critique de gestion des ressources humaines et aborde plus spécifiquement les éléments qui influenceraient en amont les processus de partage de connaissances entre les expatriés des organismes du Nord et leurs partenaires du Sud puis, en aval, les résultats de partage et leurs effets sur le renforcement des capacités.

Notre recherche explore et évalue la coopération technique sous un angle micro, c'est-à-dire qu'elle met en lumière les mécanismes relationnels sous-jacents qui contribuent ou exercent une influence, d'une part, sur le partage de connaissances entre les expatriés et les équipes locales et, d'autre part, sur les résultats dudit partage. L'objectif recherché vise à décrire et à expliquer les influences des dynamiques relationnelles en contexte de relations Nord-Sud et leurs effets sur les résultats de partage de connaissances en coopération internationale. Afin d'y parvenir, la question de départ suivante a été posée : En contexte de coopération technique en développement international, quelle est la contribution des facteurs relationnels, d'une part, au partage de connaissances entre les expatriés et les équipes locales, d'autre part, aux résultats dudit partage et, ultimement, au renforcement des capacités ? De cette question générale ont découlé quelques sous-questions auxquelles nous nous sommes attardées. Nous nous sommes intéressées aux caractéristiques personnelles des personnes impliquées dans les initiatives de coopération technique (Bonache et Zarraga Oberty, 2008; Tung, 1984), puis aux déterminants cognitifs et relationnels qui contribuent ou nuisent au partage de connaissances entre les parties (Contu et Girei, 2014; Gooderham, 2007; Hardy, Phillip et Lawrence, 1998; Minbaeva, Pedersen, Björman et Fey, 2014a). Finalement, nous avons exploré les résultats de partage de connaissances; ceux-ci contribuent-ils au renforcement des capacités des individus et des organisations où sont déployées de telles initiatives ? Autrement dit, est-ce que les résultats de partage contribuent au processus d'amélioration des compétences et des aptitudes des individus et au renforcement et à la pérennité de l'organisation ?

La revue des écrits présentée dans la thèse vise d'abord à situer le lecteur dans le contexte global de la coopération technique en développement international. Le premier chapitre traite

du contexte de la coopération technique en développement international; nous exposons les termes utilisés pour décrire la coopération technique avant d'en présenter l'histoire et les objectifs. Nous traitons en détail des interventions en aide internationale et des organismes qui coopèrent, ainsi que des intervenants et de l'avenir des programmes de coopération technique.

Nous enchaînons dans le chapitre 2 avec différents aspects du transfert de connaissances dans la coopération technique en développement international. D'abord, nous présentons les écrits en gestion des connaissances traitant des fondements épistémologiques de la connaissance (Cummings, 2003; Nonaka et Takeuchi, 1995; Spender, 1996), puis de ses caractéristiques (Doz et Santos, 1997). Suivent les principales approches théoriques abordant les transferts de connaissances issus de deux courants : celui du « knowledge management » (Grant, 1996; Spender, 1996) et celui des études du développement (Cooke, 2004; Wilson, 2006). Les mécanismes utilisés, le rôle des expatriés et les divers déterminants du succès du transfert sont mis en lumière dans la même partie. Enfin, nous posons le regard sur les dimensions du succès de partage et de transfert de connaissances (Koskineen, 2005; Kostova, 1999) et sur les parallèles à dresser avec le renforcement des capacités.

Le troisième chapitre formule la problématique spécifique menant à la question de recherche principale. Nous proposons ensuite le modèle conceptuel qui introduit les facteurs issus des approches dites positivistes et constructivistes; il s'inspire donc d'une vision multiparadigmatique et multidisciplinaire. Six composantes le constituent, soient les caractéristiques personnelles des conseillers et des membres locaux, les aspects cognitifs, les aspects relationnels, les résultats de partage et le renforcement des capacités. Nous expliquons la logique de ces choix et les liens entre ces composantes. Des liens anticipés découlant de notre modèle permettent ensuite la formulation de nos propositions de recherche.

Le chapitre 4 présente notre méthodologie de recherche. Nous avons développé un devis qualitatif, avec une stratégie d'étude de cas multiples pour recueillir la majorité de nos données. Au total, huit cas d'étude sont retenus aux fins d'analyse. Les matériaux proviennent majoritairement d'entrevues réalisées auprès de répondants dans deux pays : un d'Afrique subsaharienne, le Sénégal, et un d'Amérique latine, Haïti. Le choix des pays repose sur des considérations logiques et pragmatiques. D'une part, la région d'Afrique subsaharienne reçoit la

plus grande part du budget d'aide internationale canadienne; le Sénégal figure au rang des dix pays prioritaires de l'Agence canadienne de développement international (ACDI, maintenant intégrée aux Ministère des affaires étrangères et commerce international Canada). D'autre part, Haïti a reçu la plus grande somme provenant de l'enveloppe d'aide internationale en 2011; ce pays est par ailleurs qualifié d'état *Fragile*, au sens véhiculé par l'OCDE. Du point de vue pragmatique, nous avons le choix d'étudier des initiatives de coopération technique mises en œuvre dans plusieurs pays africains. Notre choix s'est arrêté sur le Sénégal puisqu'il devait nous permettre d'accéder à un échantillon plus important durant la période prévue pour la collecte des données.

Les initiatives de coopération technique qui font l'objet de notre étude se situent dans le secteur d'intervention « développement économique ». Les organisations où sont mis en œuvre les projets de coopération technique représentent nos unités d'analyse. Au Sénégal, les quatre cas étudiés proviennent du secteur agricole. Les organisations œuvrent pour améliorer les revenus de leurs membres. À Haïti, les projets sélectionnés visent l'éducation, le développement économique et l'amélioration des conditions de travail par une plus grande adéquation des programmes de formation professionnelle avec les demandes du marché du travail. Étant donné que l'évaluation porte sur les perceptions des parties impliquées au partage, la principale source de données provient d'une quarantaine d'entrevues réalisées en 2013, totalisant plus de 86 heures de bandes audio.

Le chapitre 5 de la thèse expose les résultats obtenus à partir des huit études de cas. Il organise les matériaux recueillis pour chacun des huit cas d'étude. Très riche en information, il la rapporte et l'organise en fonction de couvrir toutes les composantes du modèle conceptuel. Les principales caractéristiques individuelles des parties au partage sont identifiées. Sont également présentés les déterminants cognitifs et relationnels ainsi que les résultats des initiatives de coopération technique. D'autres éléments majeurs non identifiés au préalable dans le modèle font l'objet de la dernière sous-section de l'exposé des résultats.

L'analyse des résultats, présentée au chapitre six, rassemble les résultats de l'étude des huit cas, fait la synthèse du corpus et s'articule autour de l'analyse transversale. Les neuf propositions de recherche sont traitées, c'est à ce moment que s'opère la confrontation entre les propositions

de recherche et les données empiriques. À partir des déterminants identifiés pour chaque composante du modèle conceptuel, nous discutons des effets observés entre les déterminants relationnels et les résultats. Nous tentons au final d'expliquer, à la lueur des résultats, quels déterminants produisent un impact sur le renforcement des capacités des organisations locales.

Dans le chapitre sept, la thèse conclut en faisant un retour sur les principaux déterminants prépondérants au partage de connaissance ainsi que sur les limites au renforcement des capacités. Nous ajoutons également les constats qui vont au-delà des propositions explorées. Nous présentons les principales contributions théoriques et pratiques en gestion du développement international puis identifions les limites à l'intérieur desquelles l'interprétation des résultats doit être faite.

CHAPITRE 1- LA COOPÉRATION TECHNIQUE EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

La coopération technique en développement international ne constitue pas un phénomène nouveau. Des formes embryonnaires ont vu le jour dès 1947 dans le Plan Marshall, sous l'égide des États-Unis, dans le but de reconstruire les pays alliés endommagés lors de la Deuxième Guerre mondiale. Presque à la même époque, soit en 1944, s'érigent les divers organes du système des Nations Unies voués, entre autres, à l'amélioration des progrès sociaux dans le monde, ainsi que les institutions de Bretton-Woods (la Banque internationale pour la reconstruction et le développement -une composante de la Banque mondiale-, et le Fonds monétaire international) visant un meilleur équilibre économique mondial. On estime à plus de 400 milliards de dollars américains l'investissement en coopération technique depuis 1960. Selon l'OCDE, les sommes allouées à la coopération technique équivalent, encore aujourd'hui, à environ 1/5^{ième} des dépenses d'aide publique au développement (OCDE, 2010). Ce premier chapitre est composé de trois sections. La première situe la coopération technique dans un contexte de coopération internationale Nord/Sud. Nous la définissons, retraçons l'historique de son développement, et offrons quelques précisions quant aux destinataires de l'aide octroyée. La deuxième section présente les divers intervenants dans le cadre de la coopération technique canadienne. L'avenir de la coopération technique figure à la dernière section. Nous en établissons l'envergure et créons également l'espace nécessaire pour formuler quelques critiques. Nous pourrions ensuite réitérer la pertinence de mener une étude plus approfondie mettant en lien les mécanismes de partage de connaissances entre les professionnels expatriés en coopération technique et les bénéficiaires du Sud.

1.1- La coopération technique

La coopération technique est l'une des composantes de l'aide internationale; elle désigne un transfert volontaire de ressources d'un pays vers un autre (ACDI, 2011). L'aide internationale, dans le sens le plus large, consiste en l'envoi de ressources à des pays en développement dans le but d'améliorer les conditions économiques, politiques et sociales des bénéficiaires (Malmqvist,

2000). Elle vise notamment l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement.¹ Dans cette première section, nous présentons d'abord les définitions qui renvoient aux formes de coopération technique en développement international et les objectifs poursuivis par les diverses initiatives. Ensuite, nous présentons son évolution à partir du milieu du XXI^{ème} siècle. La troisième section propose un portrait général de la coopération technique par destination et par secteur d'intervention ainsi que les mécanismes de financement.

1.1.1- Les définitions de la coopération technique, ses formes et ses objectifs

L'aide internationale s'achemine vers les pays en développement par de multiples mécanismes et prend diverses formes. La **coopération technique** (CT) constitue l'une des formes d'aide au développement international. Certains intervenants emploient le terme assistance technique (AT) et coopération technique sans faire de distinction, tandis que d'autres ont abandonné l'usage du terme assistance. Les agences telles que la Banque mondiale et l'ACDI ont d'abord adopté le terme assistance technique avant de le remplacer peu à peu par celui de « coopération technique » (Technical Cooperation Program, 2010; Blagescu et Young, 2006). Plusieurs organismes ont tenté de présenter des définitions de la coopération technique dans le cadre de projets de développement internationaux.

En 1975, le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) propose une définition de la coopération technique pour y inclure **tout projet œuvrant dans le développement des ressources humaines via une série d'activités visant le transfert des compétences, des habiletés et des savoir-faire** (Technical Cooperation Program, 2010). Ces activités comprennent notamment la formation en institut, la formation sur le site, la préparation des plans et des stratégies de développement des gouvernements, les études de

¹ Les Objectifs du Millénaire pour le développement ont été adoptés en 2000 lors du Sommet du Millénaire au Siège des Nations Unies. Au nombre de huit, ils visent à faire reculer l'extrême pauvreté dans le monde d'ici 2015 : 1) Éliminer l'extrême pauvreté et la faim; 2) Assurer l'éducation primaire pour tous; 3) Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; 4) Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans; 5) Améliorer la santé maternelle; 6) Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies; 7) Assurer un environnement durable; et 8) Mettre en place un partenariat mondial pour le développement. Source : ONU (2010), accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/bkgd.shtml>, septembre 2010.

faisabilité, puis le transfert, la diffusion et l'adaptation des technologies dans divers secteurs d'interventions tels que la santé, l'éducation et la nutrition (Berg, 1993; Morgan et Baser, 1993). Dans une étude publiée en 1993, l'ACDI définit la coopération technique comme « *le transfert, l'adaptation ou la facilitation des idées, des connaissances et des technologies ou des compétences pour favoriser le développement.* »² Plus tard, en 2012, l'ACDI décrit la coopération technique en développement international en termes d'activités dans divers domaines d'intervention. La liste couvre plusieurs items, tels que des activités en lien avec la recherche sur les problématiques de développement, de la formation ou l'envoi, sur le terrain, de personnes (étudiants, professeurs, gestionnaires, techniciens, professionnels) qui ont pour mission de renforcer les connaissances et les compétences locales dans les pays en développement. La liste des activités de coopération technique couvre également des dépenses, telles que l'achat d'équipements destinés à des formations.

Pour sa part, l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), un des homologues de l'ACDI, dans un rapport publié sur l'efficacité de la coopération technique³, a défini des secteurs de coopération technique, tels que la consultation, les voyages d'étude offerts aux gens des pays en développement, du jumelage institutionnel, de la formation, et de la fourniture d'équipements. C'est dire que la démarcation entre « activités » de coopération technique et « secteurs » de coopération technique demeure obscure. L'OCDE fait référence à la coopération technique en développement international en la définissant comme :

« les activités ayant pour but essentiel d'élever le niveau des connaissances, des qualifications, du savoir-faire technique ou des aptitudes productives de la population des pays en développement, c'est-à-dire d'accroître le stock de capital intellectuel de ces pays, ou leur aptitude à utiliser plus efficacement leur dotation en facteurs. En conséquence, il s'agit principalement d'activités comportant *l'apport de ressources* humaines (enseignants, volontaires, experts) ou *d'actions ciblées sur les ressources* humaines (enseignement, formation, conseils). » (OCDE, 2010 :15)

² Peter Morgan et Heather Baser (1993:4) (traduction libre).

³ JICA., (2008), "effective technical cooperation for capacity development", rapport consulté en ligne à l'adresse suivante: , le 13 novembre 2010.

À la lumière de ces définitions, il est entendu que les activités de coopération technique incluent, d'une part, des activités de consultation et, d'autre part, des actions pour le développement des ressources humaines.⁴ Il est cependant important de noter que, souvent, les diverses initiatives en développement international ne portent pas le titre de coopération technique bien que leurs activités renvoient à de la coopération technique. À ce titre, les statistiques faisant état des montants alloués au développement international ne dissocient pas toujours les sommes liées à la coopération technique (Berg, 1993; ECDPM, 2006).

Dans l'ensemble, les activités prévues dans les programmes et projets de coopération technique visent à contribuer à l'amélioration des capacités de gestion du développement des organismes et entités bénéficiaires. Le but ultime recherché par les projets de développement international vise l'autosuffisance et l'indépendance des destinataires d'aide. Ainsi, le renforcement effectif des capacités représente l'achèvement de ce but.

L'expression «renforcement des capacités nationales» a été utilisée dans les années 1980 (Mukenzi, 1995) et signifie, selon le PNUD, un *«processus par lequel les particuliers, les organisations et la société acquièrent, développent et maintiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour réaliser leurs propres objectifs de développement.»*⁵ La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) précise que le développement durable ne peut être réel ni réalisé sans le renforcement des capacités humaines des pays en développement (UNCTAD, 2010).

⁴ Toujours selon l'OCDE, le terme générique de coopération technique englobe la coopération technique «pure» et la coopération technique associée à un projet. "La coopération technique «pure» comprend les activités financées par un pays donateur dont l'objectif principal est d'élever le niveau des connaissances, des compétences, des savoir-faire techniques ou des aptitudes productives de la population des pays en développement, à savoir accroître le stock de capital intellectuel humain ou leur aptitude à l'utilisation plus efficace de leur dotation en facteurs. » (OCDE, 2010, glossaire).

Puis le terme **coopération technique associée à un projet d'investissement** est défini comme suit : « Financement des services par un pays donateur dont l'objectif premier est de contribuer à la conception et / ou à la mise en œuvre d'un projet ou programme visant à élever le stock de capital physique du pays bénéficiaire. Ces services comprennent les services de conseil, de support technique, la fourniture de savoir-faire liés à l'exécution d'un projet d'investissement, et la fourniture en personnel provenant du pays donneur pour la mise en œuvre effective du projet (gestionnaires, techniciens, main-d'œuvre qualifiée, etc) . » (OCDE, 2010, Glossaire) (Traduction libre) tiré du glossaire pour l'enquête 2011 à l'adresse http://www.oecd.org/document/19/0,3343,en_21571361_39494699_39503763_1_1_1_1,00.html#T, consulté le 15 novembre 2010.

⁵ UNDP, rapport annuel, consulté en ligne à l'adresse suivante : , le 15 novembre 2010.

On attend de la coopération technique un transfert ou un partage d'idées, de connaissances, de compétences ou de technologies dans le but d'améliorer le développement des capacités (Berg : 1993). Le renforcement des capacités nationales passe, selon Berg (1993), par l'augmentation de la réserve en capital humain. Un des objectifs de la coopération technique est de faciliter **l'acquisition des connaissances, des compétences et des savoir-faire** via notamment l'éducation, la formation sur-le-site et le perfectionnement. Un deuxième objectif, découlant du premier, est **l'augmentation du niveau de productivité locale** via notamment une meilleure gestion des finances et des ressources humaines. Afin d'y parvenir, un troisième objectif doit être atteint, celui **d'améliorer les procédures et les méthodes des institutions locales** via entre autres les changements fonctionnels.

Enfin, dans sa définition du renforcement des capacités, le Centre européen pour la gestion des politiques de développement (ECDPM) reprend la plupart des objectifs mentionnés : conseils, transfert de connaissances et de compétences ou facilitation (ECDPM; 2006a). L'ECDPM définit le terme capacité « comme à la fois un moyen et une fin en soi. *La capacité est ce mélange émergent d'attributs, de compétences collectives et de relations qui permet à un système d'exister, de s'adapter et de s'acquitter de sa mission* »⁶. Les objectifs précis des initiatives en coopération technique dépendent du champ de spécialisation de l'entité responsable du projet de coopération technique, et ces objectifs doivent encourager et développer l'autonomie et l'indépendance des bénéficiaires, quelle que soit l'unité visée (ex. : individu, groupe, organisation, municipalité, gouvernement).

1.1.2- L'historique de la coopération technique dans le cadre de l'aide au développement

Cette sous-section présente les projets de coopération technique dans une perspective historique. Elle met en exergue l'un des objectifs principaux de la coopération technique : améliorer le sort des populations démunies dans les pays en développement. Les approches ou

⁶ D. Watson (2006). « Le suivi et l'évaluation des capacités et du renforcement des capacités », document de réflexion #58b, ECDPM, p. 18.

les façons d'aborder la formulation et la mise en œuvre des projets de coopération technique se sont modifiées au fil des décennies en coopération internationale, cadrant ainsi avec l'évolution des discours et politiques dominants en développement (Khotari, 2005; Rossi, 2004). Aujourd'hui, les efforts d'harmonisation entre les donateurs⁷ visent à ce que l'aide acheminée s'insère davantage dans les programmes nationaux de renforcement des capacités. Dans ce contexte, l'ACDI annonce sa programmation quinquennale d'interventions en l'articulant obligatoirement sur les priorités et les besoins du pays partenaire bénéficiaire.

La coopération technique en développement international existe depuis le milieu du XX^{ème} siècle. L'Organisation des Nations Unies (ONU) a créé en 1965 une agence chargée spécialement de la coopération technique : le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Comme mentionné précédemment, la coopération technique a été utilisée à l'origine dans le cadre du plan Marshall pour la reconstruction de l'Europe, à la suite de la Deuxième Guerre Mondiale. Les pays alliés embauchaient du personnel non local dans le cadre des projets de construction (Cummings, 2003). Dès lors, le terme « assistance technique » a été utilisé, et ce, jusque dans les années 70 pour référer à l'affectation de personnel provenant d'un pays donateur vers un pays bénéficiaire. Par la suite, ce même modèle d'assistance a été reproduit dans les pays du Sud par plusieurs agences gouvernementales de développement international et d'organisations non gouvernementales œuvrant en développement international (ONGDI) et en coopération. Le terme « coopération technique » s'est peu à peu substitué à celui de « assistance technique » par souci de vouloir donner un statut égalitaire aux relations entre les pays du Nord et ceux du Sud (Blagescu et Young, 2006). Depuis les années 1990, le terme « *partenariat* » s'est imposé comme thème central du discours à propos de la gestion des ONGDI et des relations avec leurs partenaires des pays du Sud (Contu et Girei, 2014).

⁷ Selon le comité de direction de coopération de l'OCDE, "la **Déclaration de Paris**, approuvée le 2 mars 2005, est un accord international auquel une centaine de ministres, de responsables d'organismes d'aide et d'autres hauts fonctionnaires ont adhéré en s'engageant à ce que les pays et organismes qu'ils représentent accentuent les efforts d'harmonisation, d'alignement et de gestion axée sur les résultats de l'aide, moyennant des actions se prêtant à un suivi et le recours à un ensemble d'indicateurs.", définition consultée en ligne à l'adresse suivante : http://www.oecd.org/document/15/0,3746,fr_2649_3236398_37192719_1_1_1_1,00.html, 20 janvier 2012.

À l'origine, la coopération technique était vouée au développement économique. Elle mettait l'accent sur 1) les services d'experts envoyés dans les pays du Sud, 2) la formation et 3) la fourniture d'équipements (Hoffman, 1971). David Owen, à l'époque directeur du Programme élargi d'assistance technique (PEAT), voulait comme résultante de ce programme une amélioration des conditions de vie. Le programme se finançait par les contributions volontaires des États membres. Dans bien des cas, l'État qui demandait contribuait déjà lui-même au programme. L'assistance technique ne devait pas être conçue ni pensée en fonction des agendas politiques et économiques des pays développés.⁸

Dès ses débuts, le PNUD chapeautait déjà 1500 projets dans 130 pays dans toutes les sphères du développement économique et social (agriculture, formation des chefs d'entreprises, alphabétisation fonctionnelle, santé maternelle et infantile, urbanisme, télécommunication, formation supérieure, etc.) (Hoffman, 1971). Sous l'égide du PNUD, la coopération technique se traduisait essentiellement par un transfert linéaire des connaissances des pays développés vers le Sud. (Wilson, 2007 :187, tiré de Mathiasen, 1968). Cette vision correspond à celle plus générale de l'époque où les approches en développement des capacités étaient conçues à partir de modèles copiés du Nord et apportés vers le Sud sous le thème « développement institutionnel » (Blagescu et Young, 2006).

Les programmes de coopération technique des années 70 ont évolué peu à peu en mettant l'emphase sur le renforcement plutôt que sur l'établissement des capacités. C'est le début des approches participatives en développement où l'on s'intéresse aux groupes cibles; les bénéficiaires doivent prendre part aux projets de coopération technique. La thématique générale en développement passe du « développement institutionnel » à du « renforcement des institutions », puis au « développement des ressources humaines » afin de donner plus de pouvoir aux individus bénéficiaires. La logique sous-jacente vient du fait que, pour renforcer les institutions, les ressources humaines doivent être compétentes; le renforcement des institutions va de pair avec le renforcement des ressources humaines qui participent au fonctionnement des institutions (Blagescu et Young 2006; Wilson, 2007).

⁸ PNUD, <http://www.undp.org/french/about/bio1.shtml>, consulté en ligne, août 2010.

Au cours des années 1980-1990, la communauté internationale réévalue la notion de coopération technique. L'emphase demeure sur les approches participatives, mais les notions de pérennité et de développement durable prennent de plus en plus de place dans le discours. Dans les années 1980, le thème devient celui du « nouvel institutionnalisme », puis il est remplacé par celui du « développement des capacités » vers la fin des années 1980 (Blagescu et Young, 2006). Robert Chambers (1997), dans son ouvrage séminal *Whose Reality Counts ? Putting the Last First* appelle les professionnels en développement à faire preuve de plus de sensibilité au contexte local et aux connaissances des autres. On prône de nouvelles approches en coopération technique qui doivent favoriser davantage d'interactions entre les parties-prenantes; les solutions doivent émerger des destinataires de l'aide en assistance technique (Gamser, 1988; Wilson, 2007).

Aujourd'hui, au tournant du siècle et après plus de 50 ans d'expérience en coopération technique, le langage de collaboration et d'appropriation « ownership » est toujours présent sous le thème de « développement des capacités ». Le PNUD a changé l'expression « assistance technique » pour celle de « coopération technique ». Il a publié, entre 2001 et 2003, trois ouvrages sur le sujet de la réforme de la coopération technique (Wilson, 2007 :189). Le principal message livré consiste à réitérer que la coopération technique doit être pensée et mise en œuvre dans un esprit de partage d'idées, de connaissances, et de l'apprentissage continu des groupes bénéficiaires, toujours dans le but de développer leurs capacités.

1.1.3 – La coopération technique : destinations, secteurs et sources de financement

La coopération technique en développement international représente une partie des sommes allouées par les gouvernements du Nord⁹ dans l'aide au développement des pays dits du Sud. Nous observons, selon les statistiques du Comité d'aide au développement (CAD)¹⁰, que l'ensemble des pays donateurs consacrent une moyenne de 0,3% de leur produit national brut à toutes les formes d'aide au développement, coopération technique incluse (OCDE, 2011)¹¹. Des 134,8 milliards USD alloués en aide au développement en 2013¹² par l'ensemble des membres du CAD, le Canada a contribué à hauteur de 5,483 milliards¹³. Nous présentons les destinataires de cette aide et les secteurs priorités par le Canada, suivis des précisions quant aux sources et aux modes de financement des initiatives en coopération.

Les rapports statistiques de l'OCDE présentent le détail des dépenses ; ces statistiques classent l'aide allouée selon la distribution géographique, les secteurs d'interventions, et la catégorie de revenus des pays bénéficiaires. La figure 1 montre que l'Afrique subsaharienne est la région du globe qui reçoit la plus grande part de l'aide canadienne (1 250 millions de dollars canadiens en 2010); elle représente environ 51% de l'enveloppe de l'aide publique canadienne. Plus près géographiquement, l'Amérique Latine et les Caraïbes arrivent au deuxième rang; elles reçoivent 19%, suivies en troisième, et de près, par les régions d'Asie du sud et d'Asie centrale (17%). Les

⁹ Nous utilisons le terme "Nord", bien que des pays donateurs comme la Chine soient devenus des bailleurs de fonds. La terminologie Nord-Sud, pays riches vs Tiers monde, pays développés vs pays en développement sont autant de termes utilisés comme synonymes.

¹⁰ Le comité d'aide au développement (CAD), formé de 23 pays membres de l'OCDE (Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Italie, Japon, Corée du Sud, Luxembourg, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, Norvège, Portugal, Espagne, Suède, Suisse, Angleterre, États-Unis), publie annuellement les statistiques des flux de l'aide au développement, publics et privés. (OCDE, 2010)

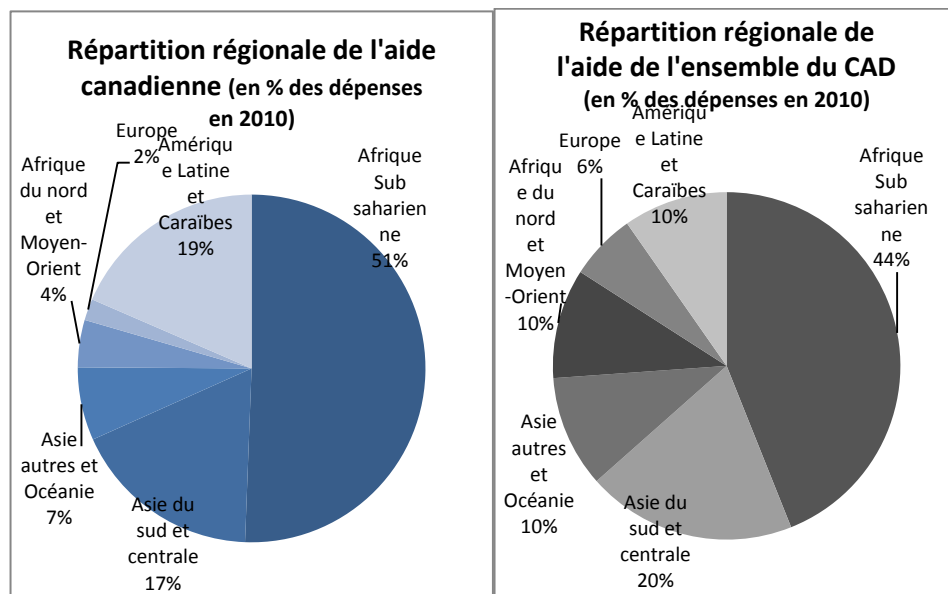
¹¹ En 2008, l'aide bilatérale consentie a atteint plus de 121 milliards de dollars US. On estimait que l'aide officielle atteindrait 126 milliards de dollars américains en 2010, mais elle a plafonné à 120 milliards, soit une baisse de 8,1 %. L'aide publique au développement était en constante progression depuis les 50 dernières années, comparativement à l'aide provenant du secteur privé qui est en hausse depuis 1992. (OCDE, 2010)

¹² OCDE, (2014). Statistique de l'aide, consultée en ligne à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/fr/presse/rebond-de-laide-aux-pays-en-developpement-en-2013-qui-atteint-un-niveau-sans-precedent.htm>, mai 2014.

¹³ Ministère des affaires étrangères, du commerce et du développement, (2014), Rapport statistique sur l'aide internationale, année fiscale 2012–2013, consulté en ligne à l'adresse suivante : <http://www.international.gc.ca/development-developpement/dev-results-resultats/reports-rapports/sria-rsai-2012-13.aspx?lang=fra>, mai 2014.

autres régions d'Asie, de l'Afrique du nord et du Moyen-Orient, puis d'Europe reçoivent respectivement 7%, 4% et 2% du budget alloué en aide canadienne¹⁴. Proportionnellement, le Canada donne plus à l'Afrique subsaharienne et à l'Amérique latine que la moyenne des membres du CAD. L'ensemble des donateurs octroie en moyenne 44% du budget pour l'Afrique subsaharienne et 10% à l'Amérique Latine.

Figure 1: Répartition régionale de l'aide publique au développement du Canada et de l'ensemble des pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) en 2010¹⁵.



Source : OCDE (2012), <http://stats.oecd.org>, données extraites le 18 septembre 2012.

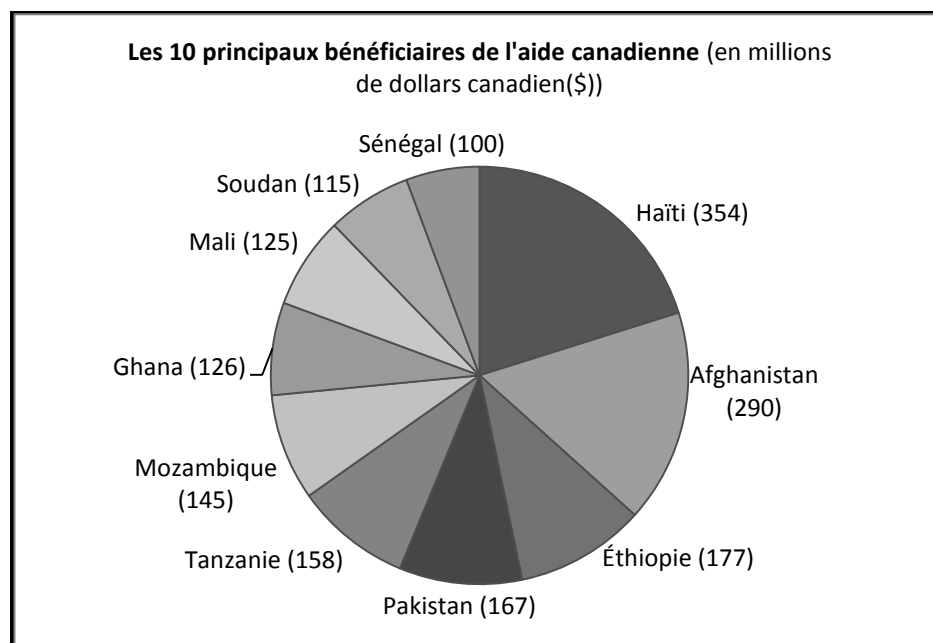
En ce qui a trait aux pays bénéficiant de l'aide canadienne, présentés à la figure 2, nous observons qu'Haïti arrive au premier rang des pays récipiendaires (354 millions de dollars canadiens). L'Afghanistan et l'Éthiopie se classent respectivement au deuxième et troisième rang (290 et 177 millions de dollars canadiens). Des 10 principaux bénéficiaires, six sont africains :

¹⁴ OCDE, (2011), Statistique de l'aide, consultée en ligne à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/statisticsonresourceflowstodevelopingcountries.htm>, septembre 2012.

¹⁵ Les données sont comparées sur la base des dépenses effectuées en 2010, ce qui justifie ultérieurement la sélection des pays où la collecte de données a été effectuée.

Éthiopie, Tanzanie (158 millions), Mozambique (145 millions), Mali (125 millions), Soudan (115 millions) et Sénégal (100 millions)¹⁶.

Figure 2: Destinataires de l'aide publique canadienne en 2010



Source : ACDI (2012), données tirées du Rapport statistique sur l'aide internationale 2010-2011.

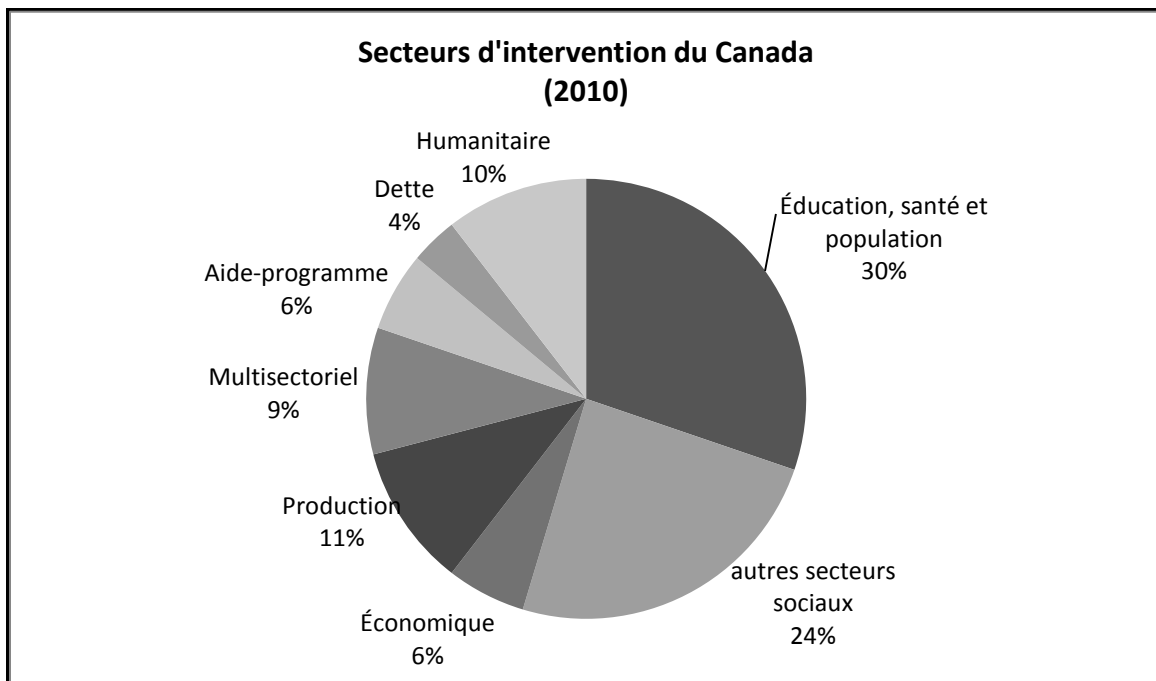
Afin que le CAD puisse recueillir, comparer et agréger les données sur l'aide internationale, les donateurs présentent leurs rapports en répartissant l'aide en huit secteurs d'interventions qui se subdivisent à leur tour. Le premier, infrastructures sociales et services, comprend tous les décaissements liés à : a) l'éducation b) la santé c) le gouvernement et la société civile et d) les autres services. Le deuxième secteur regroupe les activités liées aux infrastructures et aux services économiques. Ces sous-secteurs sont : a) transport et entreposage b) communications c) énergie d) services bancaires et financiers et e) affaires et autres services. Le secteur de la production est divisé en trois sous-secteurs : a) agriculture, foresterie et pêche, b) industrie, mines et construction c) politiques et réglementations, et tourisme. Le quatrième est désigné

¹⁶ ACDI, (2012)., Rapport statistique sur l'aide internationale 2010-2011, consulté en ligne à l'adresse suivante : <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/ANN-329145841-Q9Q>, septembre 2012.

comme multisectoriel, le cinquième comme aide-programme, le sixième comme action pour allègement de la dette, le septième comme aide humanitaire et finalement, le huitième, comme autres secteurs. Nous précisons deux éléments : les dépenses en aide humanitaire (aide d'urgence) forment un secteur d'intervention spécifique, et celles liées à la coopération technique en développement international sont en partie incluses dans les dépenses par secteur (OCDE, 2011a).

Les secteurs prioritaires du Canada sont reflétés à la figure 3. La majorité de l'aide déployée va au secteur social (54%), divisé en deux sous-groupes : éducation, santé et population (30%) et autres services sociaux (24%). Le secteur de production arrive deuxième (11%), puis celui de l'aide humanitaire en troisième (10%)¹⁷.

Figure 3: Les secteurs d'intervention d'aide bilatérale canadienne en 2010



Source : OCDE, (2011), statistiques de l'aide, <http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/statisticsonresourceflowstodevelopingcountries.htm>, septembre 2012.

¹⁷ Le séisme survenu en janvier 2010 en Haïti contribue largement à une augmentation de la proportion des fonds alloués à ce secteur pour l'année 2010.

Les priorités sectorielles canadiennes représentent sensiblement les mêmes que celles de l'ensemble des donateurs.¹⁸ Les secteurs sont théoriquement choisis en fonction des besoins ciblés par le pays bénéficiaire et en fonction des orientations politiques canadiennes. Par exemple, une des priorités sectorielles du Canada en Afrique subsaharienne est l'agriculture. En 2010, c'est le sous-secteur qui a bénéficié du plus grand volume d'aide, totalisant des décaissements supérieurs à 265 millions US. En Amérique Latine, c'est le sous-secteur de l'éducation qui se classe devant, récoltant plus de 110 millions US. Notons toutefois que l'aide humanitaire, considérée comme un secteur en soi, a reçu des sommes dépassant les 244 millions US¹⁹, soit une augmentation de plus de 188% par rapport à l'année 2009²⁰.

L'aide internationale, toutes formes confondues, provient de deux grandes catégories : publique et privée. L'aide publique canadienne se répartit en aide au développement international et en aide humanitaire d'urgence. Quant à l'aide privée, elle provient majoritairement des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations non gouvernementales internationales (ONGI), des fondations et œuvres caritatives, et des firmes privées de consultation (CRDI, 2007; OCDE, 2010).

La majeure partie de l'aide publique, parfois nommée aide officielle, est acheminée par les agences gouvernementales de développement. Sans être identiques, la plupart des pays industrialisés possèdent une ou des organisations responsables de gérer l'aide au développement international. Les pays émergents, principalement les pays *BRICS* (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) sont de plus en plus considérés comme donateurs et même s'ils ne sont pas membres du CAD, l'OCDE estime leurs flux d'aide au développement. En Angleterre, nous trouvons le Ministère du développement international (DFID); en France, l'Agence Française de Développement (AGF); en Allemagne, l'Agence allemande pour la coopération technique (anciennement GTZ, devenue GIZ).

Au Canada, l'ACDI relevait du Ministère de la coopération internationale, avant d'être intégrée au Ministère des affaires étrangères, du Commerce et développement. Elle administrait,

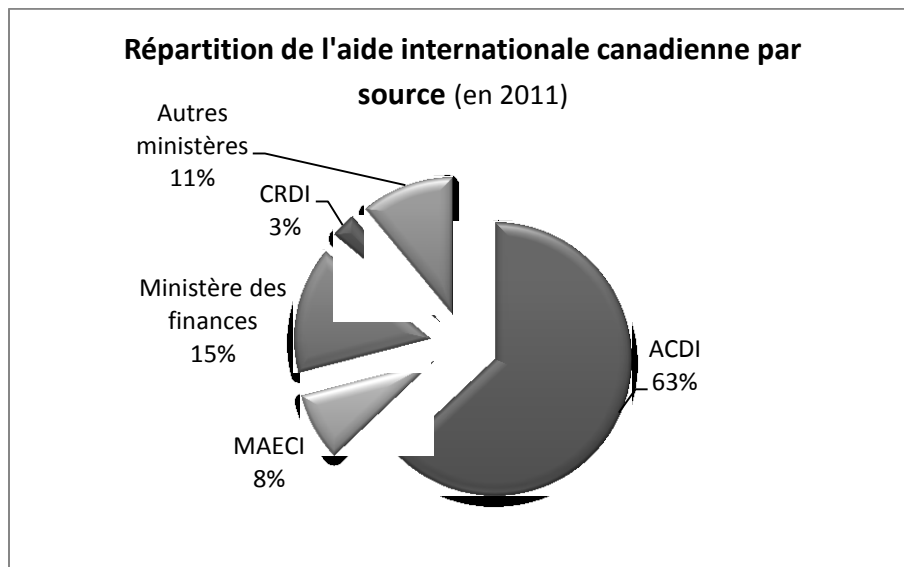
¹⁸OCDE., (2012), Statistics by Regions, consulté en ligne à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/42139479.pdf>, septembre 2012.

¹⁹ OCDE, <http://stats.oecd.org>, données extraites le 18 septembre 2012.

²⁰ *Idem.*

jusqu'en 2014, la majeure partie de l'enveloppe d'aide internationale, soit 359 millions de dollars CDN (63%); la figure 4 répartit les fonds d'aide canadienne par source. D'autres sources publiques, telles que le Centre de recherche pour le développement international (CRDI) et le Ministère des affaires étrangères et du commerce international (MAECI), disposent de fonds à allouer en aide internationale et humanitaire. Ces fonds sont versés sous forme de dons ou de prêts via des transferts internationaux directs (mécanisme d'aide bilatérale) ou indirects (mécanisme d'aide multilatérale).

Figure 4: Sources de l'aide internationale du Canada, organismes publics donateurs

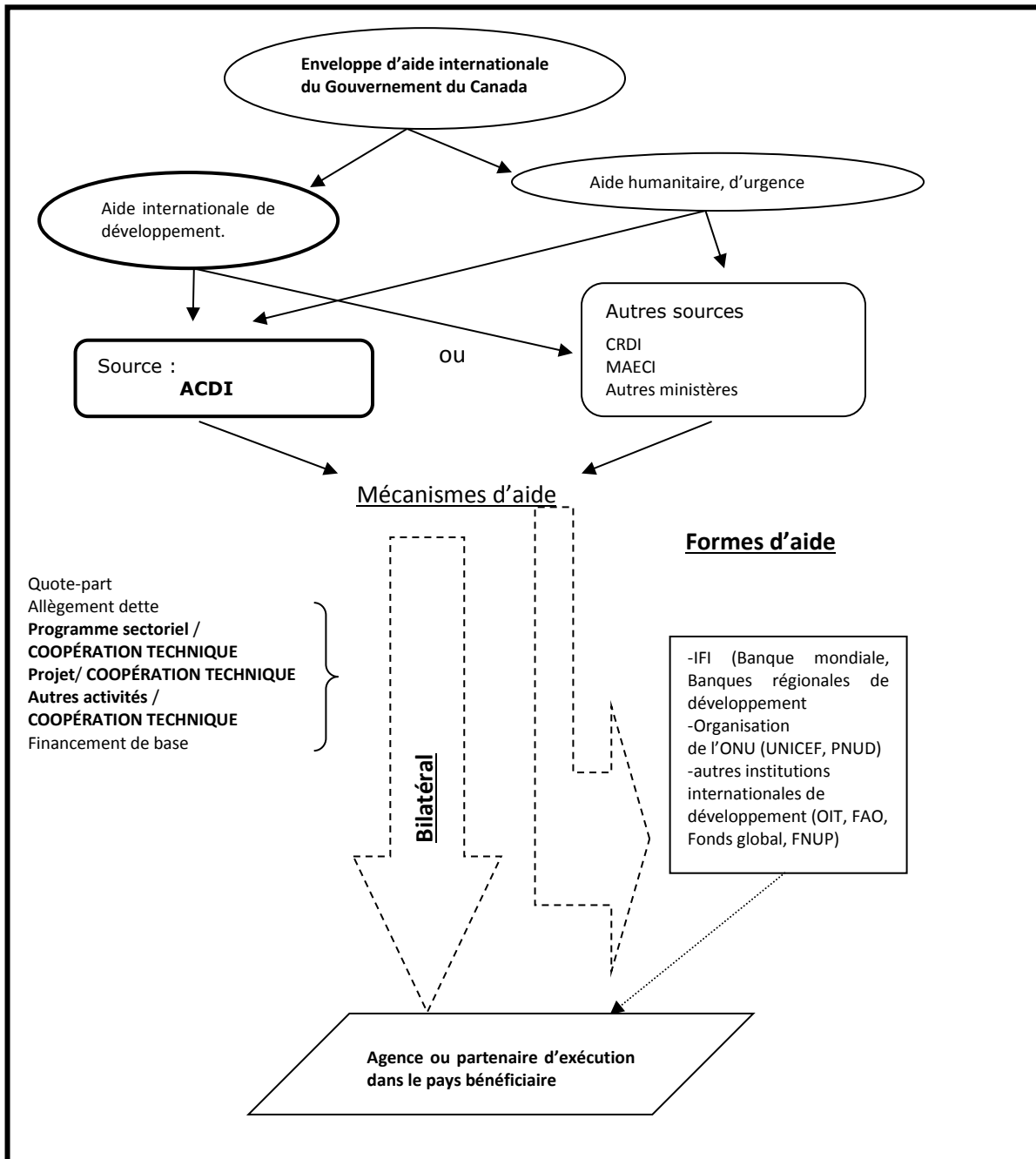


Source : ACDI., (2012), Statistical Report on International Aid- 2010-2011.

Le mécanisme d'aide, c'est-à-dire le mode par lequel l'assistance est acheminée du gouvernement donateur vers le pays bénéficiaire, peut être bilatéral ou multilatéral. L'aide bilatérale consiste en transferts de fonds directs d'un pays vers un autre. L'aide multilatérale s'observe lorsque le transfert est indirect; il se fait par l'entremise d'une institution internationale telle que l'Organisation internationale du travail (OIT), d'une institution financière internationale (IFI) telle que la Banque mondiale ou la Banque africaine de développement (BAD), ou d'une organisation du Système des Nations Unies telles que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Bureau des Nations Unies pour le service

d'appui aux projets (UNOPS).²¹ La figure 5 tente de représenter, sous forme simplifiée, l'architecture de l'aide publique canadienne.

Figure 5: L'architecture simplifiée de l'aide internationale canadienne.



²¹ Organisation Mondiale de la Santé (OMS), consultée en ligne à l'adresse suivante : <http://www.who.int/trade/glossary/story016/en/index.html>, décembre 2010.

1.2- Les intervenants dans le cadre de la coopération technique

Comme nous l'avons exposé dans les sections précédentes, la coopération technique constitue une des formes d'aide internationale. Cette forme d'aide peut être présente dans plusieurs interventions de développement international, telles que des projets, des programmes par pays, ou des activités ponctuelles (OCDE, 2010). Compte tenu du fait que les projets et les programmes sont devenus une forme d'aide très courante, sinon la principale, et que les activités de coopération technique figurent parmi leurs composantes (Baser et Morgan, 2008; Diallo et Thuillier, 2005; Lavagnon, 2007), il importe de comprendre comment s'organisent de telles initiatives et comment elles prennent forme sur le terrain. Pour ce faire, nous présentons les trois modèles d'exécution des programmes et projets de l'ACDI. Nous présentons un aperçu d'une structure type de projet et détaillons ensuite les rôles des divers intervenants qui gravitent dans les contextes de projet. Finalement, la troisième sous-section explique les rôles généralement attribués au personnel affecté à des affectations internationales en coopération technique.

1.2.1- Les modèles d'exécution privilégiés par l'ACDI

Les initiatives de coopération technique financées par l'aide publique au développement de l'ACDI peuvent être élaborées et/ou exécutées selon trois modes principaux : financement de base, programmes directifs, ou programmes réactifs. Le financement de base contribue aux initiatives d'autres organisations qui partagent les mêmes objectifs de développement que l'ACDI. Parmi celles-ci, mentionnons les ONG (ex. CECI, SOCOVEDI, Oxfam Québec, Care Canada, Développement international Desjardins, Save the Childrens), les diverses institutions internationales (Programme des Nations Unies pour le développement, Banque mondiale), mais également les gouvernements et autres partenaires des pays bénéficiaires qui obtiennent ces fonds pour le financement d'activités ayant cours dans le cadre de leur approche-programme. Quant aux programmes directifs, ils peuvent être élaborés en réponse à la demande d'un gouvernement ou d'un partenaire du Sud et développés en coopération avec celui-ci. Toutefois, dans le cadre d'initiatives directes, la planification et la mise en œuvre demeurent sous la

supervision de l'ACDI. Sous cet angle, l'ACDI est responsable. Quant aux programmes réactifs, ils ne sont pas conçus ou mis en œuvre par l'ACDI, mais bénéficient d'un financement de celle-ci résultant d'une réponse favorable à des propositions spontanées qui lui sont soumises. Ces propositions de projets proviennent majoritairement des ONG, des entreprises privées et des institutions multilatérales qui souscrivent aux mêmes objectifs de développement. Les programmes réactifs peuvent également être sollicités par l'ACDI dans le cadre d'appel d'offre (CRDI, 2007; Welch, 2005). Peu importe le mode d'exécution, les interventions doivent correspondre aux objectifs visés par la programmation canadienne qui, elle, doit s'harmoniser à la politique étrangère canadienne.²²

La plupart des interventions financées par l'ACDI sont exécutées par l'externe. Comme l'expliquent Thuiller et Diallo (2005), les projets ou programmes en développement international financés par les bailleurs de fonds sont souvent gérés par des agences d'exécution; dans le contexte de l'aide canadienne, les ONG de développement international (ONGDI) sont devenues des acteurs de plus en plus puissants en terme de montant qu'elles reçoivent en provenance du budget de l'aide au développement du Canada (ACDI, 2011). La figure 6 illustre ce phénomène. En 2011, elles ont reçu 584,97 millions des 876,75 millions répartis entre elles et les organismes privés (149,67 millions) et publics (142,1 millions), soit 68% du budget alloué aux organismes canadiens.²³ Ces ONGDI sont considérées comme des fournisseurs de services, au même titre que les entreprises privées (Lewis, 2007; O'Sullivan, 2010). L'ACDI (2011) définit ces entités comme suit :

« Il peut s'agir d'une entreprise privée, d'une organisation non gouvernementale, d'une organisation internationale, d'un établissement d'enseignement, d'une association, d'un institut, d'un ministère ou de tout autre individu ou organisation choisi par l'ACDI pour mettre en œuvre le projet ou une de ses composantes. »²⁴

²² OCDE., (2012), «Canada», Coopération pour le développement 2011.

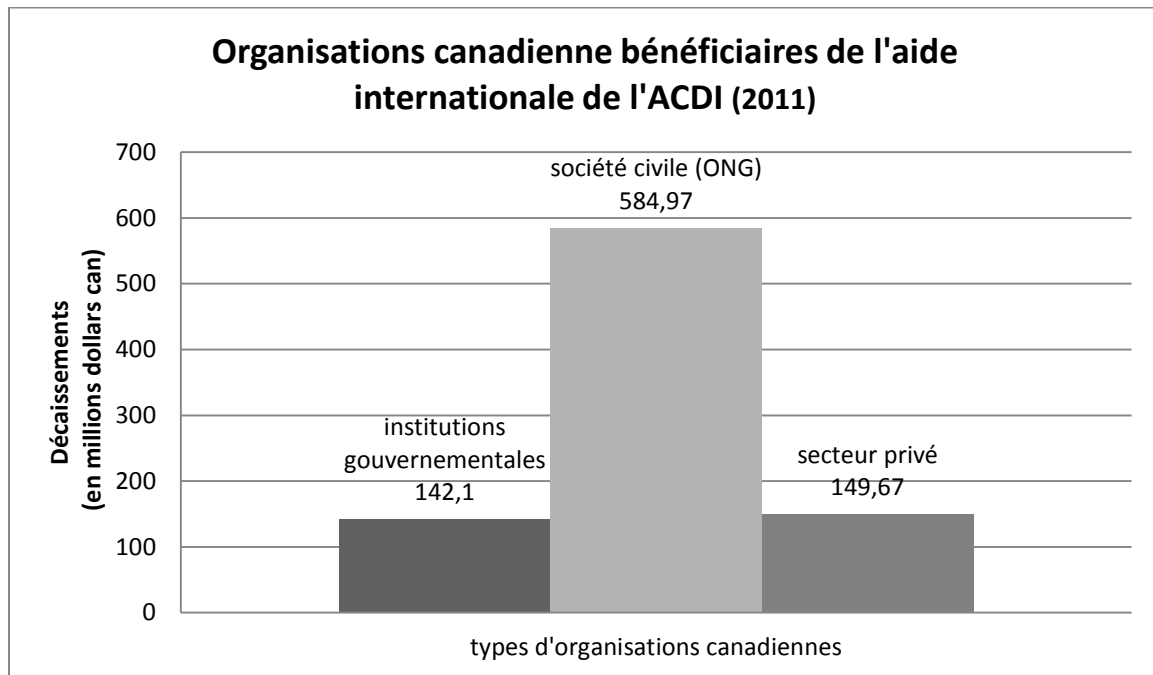
²³ ACDI., (2012), Rapport statistique sur l'aide internationale 2010-2011.

²⁴ Définition retracée à l'adresse suivante :

<http://www.acdiida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/vLUWebHelpFr/AideRecherche>, consultée en janvier 2011.

D'un autre angle, on pourrait percevoir cette situation comme une suite logique à la restructuration des relations sous un ordre néolibéral où les ONG servent d'outils flexibles dans la mise en œuvre des politiques de développement des agences gouvernementales (Lewis et Kanji, 2009).

Figure 6: Répartition du budget de l'ACDI par types d'organisations canadiennes bénéficiaires en 2011



Source : données extraites de : ACDI., (2012), Rapport statistique sur l'aide internationale 2010-2011.

1.2.2- La structure type de projet et intervenants

Selon l'envergure des projets ou programmes de développement, différents mécanismes de gestion sont envisageables. Notons toutefois que les grandes initiatives bilatérales et multilatérales parrainées par le secteur public sont de plus en plus souvent gérées par les gouvernements bénéficiaires dans le cadre de leurs stratégies nationales de développement (Baser, 2011). De manière générale, plusieurs personnes gravitent autour des projets et, bien que des particularités caractérisent chacun des grands projets, leur organisation se ressemble

beaucoup. Nous présentons d'abord l'organisation type des initiatives multilatérales et bilatérales; nous identifions ensuite les intervenants et nous terminons en déclinant leurs rôles.

Diallo et Thuillier (2005) présentent une structure type de projet financé par un mécanisme multilatéral. Elle s'érige normalement dans le cadre des programmes nationaux des pays donateurs et des programmes cadres²⁵ des pays destinataires. Dans une telle structure type, les projets de développement sont souvent mis en œuvre par une unité de gestion de projet (PMU), structure physique créée pour la durée de vie du programme. Cette structure peut également être intégrée à un ministère. Les personnes rétribuées dans ces projets peuvent occuper l'une des cinq principales positions :

1) coordonnateur local de projet : position occupée par une personne responsable de la gestion quotidienne des opérations et de l'équipe de projet. Elle provient, la plupart du temps, du pays dans lequel l'initiative est mise en œuvre;

2) gestionnaire de tâches : poste normalement localisé au siège social du bailleur de fonds. Le titulaire occupe une fonction de supervision et s'assure du respect des lignes directrices et des politiques des institutions lors de la mise en œuvre du projet;

3) superviseur national : position fréquemment occupée par des fonctionnaires des hautes sphères de la fonction publique du pays où est mis en œuvre le projet. C'est à lui que doit se rapporter le coordonnateur local;

4) membres de l'équipe de projet : sous la supervision du coordonnateur local, ont pour principale fonction de s'acquitter des tâches découlant du projet;

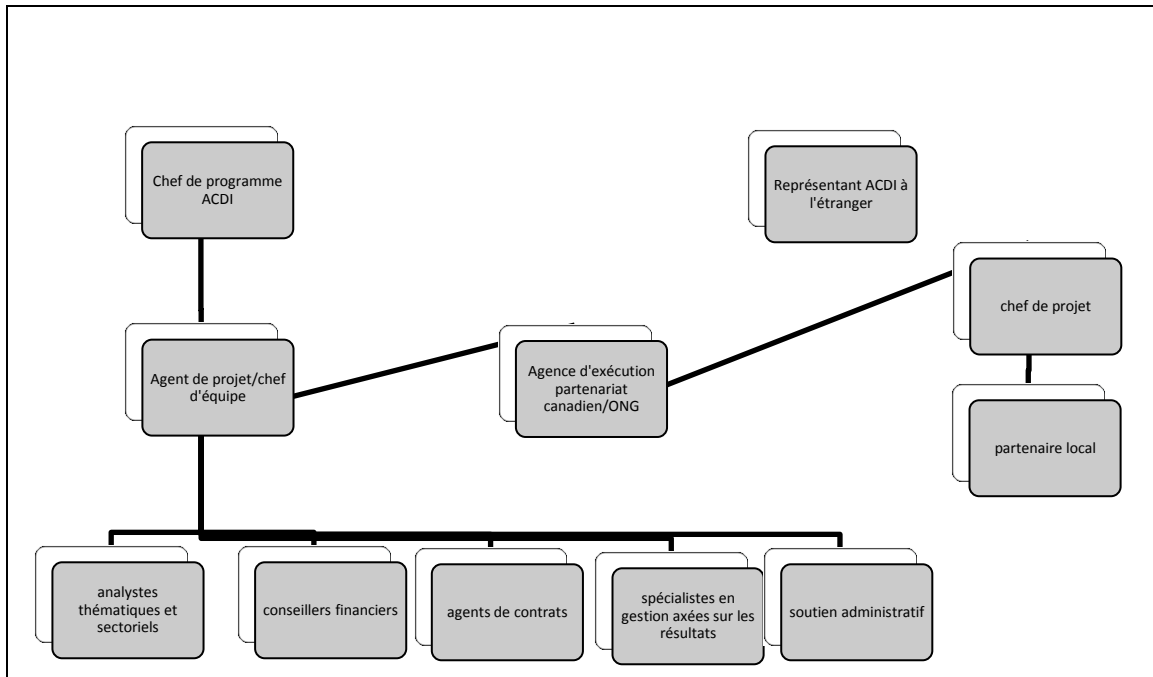
²⁵ L'« approche-programme » est une approche adoptée par plusieurs gouvernements et organisations internationales dans le but de soutenir les programmes cadres nationaux des pays en développement. L'approche programme permet au donateur de fournir des appuis en lien avec la planification nationale de développement et ainsi d'articuler les efforts de manière cohérente et logique (PNUD, 1997).

5) travailleurs et consultants des autres firmes qui participent à la réalisation du projet : ils sont des consultants externes, des sous-contractants, etc. et sont des acteurs qui interviennent à un moment du projet.

D'autres bailleurs de fonds proposent leur propre structure à l'intérieur des initiatives bilatérales. À titre d'exemple, dans le cas d'une assistance bilatérale – entre le gouvernement du Canada et un partenaire de développement du Sud- l'ACDI pourrait confier à une ONG canadienne ou à une firme privée la responsabilité de gérer un projet ou une de ses composantes. L'ACDI a octroyé plus de 1 600 millions en financement bilatéral de ce genre en 2008-2009 (ACDI, 2010). Dans ce style d'intervention financée par l'ACDI, l'équipe de projet ou de programme composée d'au moins huit personnes constitue la pierre angulaire de toute intervention. À cette équipe interne de l'ACDI s'ajoute celle de l'agence d'exécution – soit l'ONG responsable de l'exécution-, puis celle de son partenaire de développement du pays dans lequel est mis en œuvre le projet. Le chef d'équipe de l'ACDI, aussi nommé l'agent de programme, forme son équipe en fonction des compétences recherchées. Il inclut en général un analyste de programmes, des spécialistes sectoriels, un conseiller financier, un agent de contrat, un spécialiste de la gestion axée sur les résultats, un représentant à l'étranger, du personnel administratif et/ou des consultants recrutés sur place si le chef d'équipe est basé au siège social et du personnel de soutien sur le terrain (ACDI, 2009). La figure 7 présente un organigramme des intervenants dans les projets canadiens de coopération internationale.

L'équipe de l'ACDI et son agent de projet viennent en appui à l'agence d'exécution, mais ils ne doivent pas empiéter sur les sphères de responsabilité de celle-ci. Toutefois, l'agent de projet de l'ACDI doit répondre des résultats finaux devant le chef de programme de l'ACDI. Dans ce contexte, l'ONG et ses membres qui exécutent le projet font partie d'une plus grande structure. De plus, dans les interventions financées par l'ADCI, un partenaire local participe à toutes les phases du projet et partage avec l'ONG la responsabilité de l'atteinte des résultats. En principe, le partenaire local est garant de la prise en charge locale, le « ownership » (ACDI, 2009).

Figure 7: Organigramme des liens entre l'ACDI, l'agence canadienne d'exécution et le partenaire local lors de programme de coopération technique en développement international



Chaque intervenant du projet assume des rôles et responsabilités propres. Selon les protocoles internes de l'ACDI, le chef d'équipe gère les ressources de l'ACDI, tant humaines que financières, allouées à l'initiative. Il agit en tant que facilitateur pour l'atteinte des résultats attendus du projet, sans se mêler de la gestion quotidienne des opérations sur le terrain. Les analystes thématiques et sectoriels supportent le chef d'équipe en ce qui a trait aux connaissances spécifiques inhérentes à des thèmes tels que la culture, la géographie, la passation des marchés ou l'égalité entre les sexes. Ils peuvent également être responsables des analyses institutionnelles et des capacités et s'assurent que les interventions de l'ACDI répondent aux objectifs de l'ACDI et à ceux du Gouvernement du Canada. Les conseillers financiers axent leurs interventions avec le chef d'équipe autour de la gestion du risque et des pratiques de saine gestion des finances tandis que les agents de contrats conseillent le chef d'équipe dans tout domaine lié à la passation des marchés. Les spécialistes en gestion axée sur les résultats participent aux premières phases du projet en offrant outils et méthodes d'élaboration des

objectifs et d'évaluation des résultats des projets. Le représentant à l'étranger agit à titre de conseiller pour l'ensemble des initiatives qui ont cours dans le pays d'accueil et coordonne les activités avec les autres donateurs. Les autres membres de l'équipe viennent en soutien administratif dans la gestion quotidienne des opérations (ACDI, 2009).

En parallèle à l'équipe de l'ACDI, comme nous l'avons mentionné, deux autres intervenants jouent un rôle majeur dans les initiatives financées : le partenaire local et l'agent d'exécution. Le partenaire local participe à l'initiative durant toutes les phases du projet ou du programme, dans le but de renforcer ses propres capacités et d'assurer ainsi la pérennité des résultats escomptés une fois l'initiative clôturée. Il travaille en étroite collaboration avec l'agent d'exécution - l'ONG du Nord- responsable de la gestion quotidienne des activités prévues dans la planification du projet/programme. L'agent d'exécution gère l'enveloppe budgétaire allouée; il est notamment responsable de la prestation des ressources conclues dans les termes de l'accord qui le lie à l'ACDI. Dans le cadre des multiples initiatives de développement, ces deux intervenants travaillent en partenariat pour assurer la poursuite des objectifs fixés, parmi lesquels figure le renforcement des capacités du partenaire dans le pays d'accueil (ACDI, 2010). À titre d'exemples, le partenaire local du Sud peut être une ONG locale, une organisation de la société civile, un ministère, une école, un hôpital.

Dans le contexte de notre recherche, l'agent d'exécution financé par l'ACDI est une organisation non gouvernementale qui figure parmi les chefs de file de la coopération internationale du Canada.²⁶ Établie au Canada depuis les années 60, elle administre des programmes de développement international dans une vingtaine de pays en développement. Elle opère des bureaux régionaux et des bureaux pays dans plusieurs pays du Sud. L'organisation est composée d'un conseil d'administration formé de 11 personnes et d'une équipe de direction répartie entre le siège social à Montréal et les bureaux régionaux (continent) et locaux (pays). Cet agent d'exécution travaille en partenariat avec les organisations locales, régionales et nationales, communément nommées les organisations de la société civile (OSC), qui sont des associations professionnelles, des coopératives, des fédérations, etc. œuvrant pour le développement

²⁶ Pour des raisons d'éthique et d'entente de confidentialité, les organismes de coopération internationale qui ont participé à notre recherche ne sont pas identifiés dans la présente thèse. «L'ONG canadienne» et «Les ONG canadiennes» sont les libellés utilisés. Les organisations locales sélectionnées, au nombre de huit, sont libellées «OPH» ou «OPS», en fonction du pays (Haïti ou Sénégal).

économique et la réduction de la pauvreté. Ses programmes de développement durable sont largement financés par l'ACDI, mais il collabore également avec d'autres bailleurs de fonds, tels que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, d'autres agences de coopération telles que l'Agence française de développement ou USAID, des ministères, des fondations charitables, des firmes privées et d'autres ONG de développement international.

Toutes ses interventions sont orientées vers la promotion du développement durable, via des initiatives de coopération technique et des projets de renforcement des capacités. Il apporte également son expertise via son centre de formation en offrant des appuis. Plus précisément, cette organisation du Nord œuvre au niveau de l'émergence de l'économie solidaire et sociale auprès d'une centaine d'OSC. Le développement de l'entrepreneuriat, la mise en place d'entreprises d'économie sociale, la création d'emplois et l'organisation de filières locales ne sont que quelques exemples des résultats attendus.

1.2.3- Les affectations internationales en coopération technique

La coopération technique en développement international couvre un large éventail d'activités et de domaines d'intervention. On peut alors s'attendre à toute une panoplie de rôles que peut remplir un coopérant technique. Nous énumérons les rôles possibles d'un professionnel de coopération technique, comme le proposent Morgan et Baser (1993). En deuxième lieu, nous résumons les diverses fonctions que peuvent couvrir les mandats des coopérants techniques (Land 2007).

Morgan et Baser (1993 :5) ont recensé huit rôles qu'un professionnel peut être appelé à jouer dans le cadre d'une intervention en coopération technique dans un pays qui bénéficie de l'aide internationale. Les écrits, lorsqu'ils portent principalement sur les expatriés et leurs rôles en coopération technique, vont généralement préférer l'appellation «personnel en assistance technique». Les huit rôles sont :

- 1- les conseillers de haut niveau (apparenté au rôle d'expert étranger proposé par la Banque Mondiale);

- 2- les performants doivent réaliser des objectifs clairs, selon un calendrier précis, souvent dans la de mise en œuvre de projet;
- 3- les substituts (apparenté au rôle « gap-filler » défini par la Banque Mondiale);
- 4- les conseillers opérationnels font de la formation sur-le-site dans le but de transférer des compétences;
- 5- les formateurs, enseignants;
- 6- les mobilisateurs mettent l'emphase sur l'habilitation et l'assistance au personnel local;
- 7- les facilitateurs s'occupent des arrangements afin de faciliter l'accès à des visites, à des formations et à de la mise sur pied de réseaux sociaux;
- 8- les surveillants et contrôleurs servent d'assurance-risque et agissent au niveau du contrôle de projet (apparenté au rôle de surveillant défini par la Banque Mondiale).

Dans une étude portant sur l'évaluation des diverses approches employées en coopération technique, Land (2007) a proposé une typologie des principales fonctions qu'un professionnel peut être appelé à remplir en coopération technique. Le Tableau I reprend ses idées.

Tableau I: Typologie des principaux rôles du personnel en coopération technique

Rôles	Description
Substitut / mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Il aide l'organisme d'attache à remplir ses tâches à la place du personnel local; - Le plus souvent sous forme de contrat à long-terme; - Le plus souvent sous forme de coopération technique pure.
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> - Il fournit des conseils d'expert à son client dans un secteur d'expertise où la spécialisation n'est pas disponible localement; - Contrat normalement à court terme, mais peut être à long terme ou personnel basé dans une agence de coopération du pays partenaire; - Le plus souvent dans le cadre de projet de coopération technique, poste temporaire et de consultation; - Peut être forme pure ou associée à un projet.
Développer les capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Il assiste les individus, les organisations et les systèmes dans le développement de leurs « capacités » et l'amélioration de leurs performances; - L'emphase est sur l'apprentissage sur-le-site, la gestion du changement, le dialogue et la facilitation; - Contrat le plus souvent à long terme, mais peut exister sous forme intermittente ou à court terme; - Habituellement dans le cadre de programme de coopération technique.
Contrôleur financier / gestionnaire de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'assure que les ressources externes sont utilisées de manière efficiente et transparente; - Il sert souvent d'interface entre le partenaire de développement et le système local pour faciliter la mise en œuvre; - Contrat à long terme; - Le plus souvent basé dans les unités de gestion de projet, mais peut être aussi un poste d'un projet; - Toujours partie intégrante d'un projet ou d'un programme.

Source : adapté et traduit de Land (2007 : 32)

Cette typologie aide également à distinguer les fonctions reliées au renforcement des capacités et aux conseils de celles où le professionnel est amené à performer sur des tâches pouvant être réalisées par des compétences locales. Cependant, elle ne distingue pas les deux catégories générales de coopération technique : les formes dites « soft » et les formes « hard ». Par la première, on reconnaît le développement des ressources humaines et institutionnelles tandis que la seconde met l'accent sur l'accomplissement d'une tâche concrète, où le résultat est

tangible et mesurable. À titre d'exemple, des formations en renforcement des capacités institutionnelles offertes à des fonctionnaires occupant des postes de cadres se trouveraient sous la forme « soft » de coopération technique. Quant à des études de faisabilité technique d'un projet d'ingénierie, elles seraient classées sous la forme « hard » (Berg, 1993; Morgan et Baser, 1993).

La majorité du personnel en coopération technique est recrutée par les agences ou les organismes en charge de mettre en œuvre les initiatives de développement international. Les rôles et les fonctions du personnel découlent directement des objectifs du programme, du projet ou des termes de référence. Cependant, chaque membre du personnel peut cumuler plusieurs rôles car ceux-ci ne sont pas mutuellement exclusifs (Land, 2007). Il n'est pas rare, en fait, de voir une même personne occuper diverses fonctions. Lorsqu'un professionnel remplit la fonction de conseiller, il peut souvent se retrouver à faire du renforcement des capacités de même que de la gestion. Comme le remarque Land (2007), l'expérience tend à montrer que, lorsque des fonctions de mise en œuvre et de renforcement des capacités sont en compétition, la première a souvent préséance sur la seconde. Ce constat est tout autant valable en ce qui a trait aux projets de coopération technique, dont le but ultime est de renforcer les capacités locales.

Dans les paramètres de notre recherche, il faudra donc plus spécifiquement tenir compte de l'ensemble des services et des activités, y compris le personnel, qu'un pays donateur fournit dans le cadre d'un programme de coopération technique visant le renforcement des capacités.

1.3- L'avenir des projets de coopération technique

Trois sous-sections viennent clôturer notre introduction à la coopération technique. La première trace un portrait de son envergure et s'accompagne de quelques chiffres. La deuxième présente des exemples d'initiatives couronnées de succès. La dernière fait état de quelques critiques émises quant à l'efficacité des projets de coopération technique en développement international, critiques laissant sous-entendre que les divers intervenants dans les projets de coopération technique gagneraient peut-être en efficacité s'ils portaient un regard critique sur deux incontournables : leur compréhension des divers facteurs en lien avec le partage de connaissances, la pertinence ou l'adéquation des connaissances transférées dans une perspective de développement durable.

1.3.1 - L'envergure de la coopération technique en développement international

Les projets de développement international se sont multipliés entre 1995 et 2003; leur nombre a triplé atteignant le cap des 30 000 en 2003 (Lavagnon, 2007). À elle seule, la Banque mondiale opérait 2 608 projets²⁷ en 2011. Sur le site Internet de l'ACDI, nous recensons plus de 3000 profils de projets, en cours d'exécution, en finalisation ou récemment fermés.²⁸ La majorité des projets sont financés par des mécanismes bilatéraux ou multilatéraux et les formes « soft » sont en proportion de plus en plus importante (Thuillier et Diallo, 2005). La démarche par projet est encore considérée de nos jours comme le véhicule privilégié de l'aide au développement (Crawford et Bryce, 2003). L'ACDI souscrit à la même tendance et rien, dans ses politiques actuelles, ne laissent croire à un changement de cap. Elle tente néanmoins d'harmoniser sa programmation avec celle des autres donateurs dans les pays prioritaires, tel que convenu dans la Déclaration de Paris.

²⁷ En parcourant le site Internet de la Banque Mondiale, <http://web.worldbank.org>, consulté en janvier 2011, il est possible de répertorier tous les projets en cours d'exécution, ainsi que l'ensemble des projets financés depuis 1947.

²⁸ Le site Internet de l'ACDI permet de visualiser dans la Banque de Projets les profils de projet pour lesquels l'ACDI offre un financement. Voir à l'adresse suivante : <http://www.acdi-cida.gc.ca>, consultée en janvier 2011.

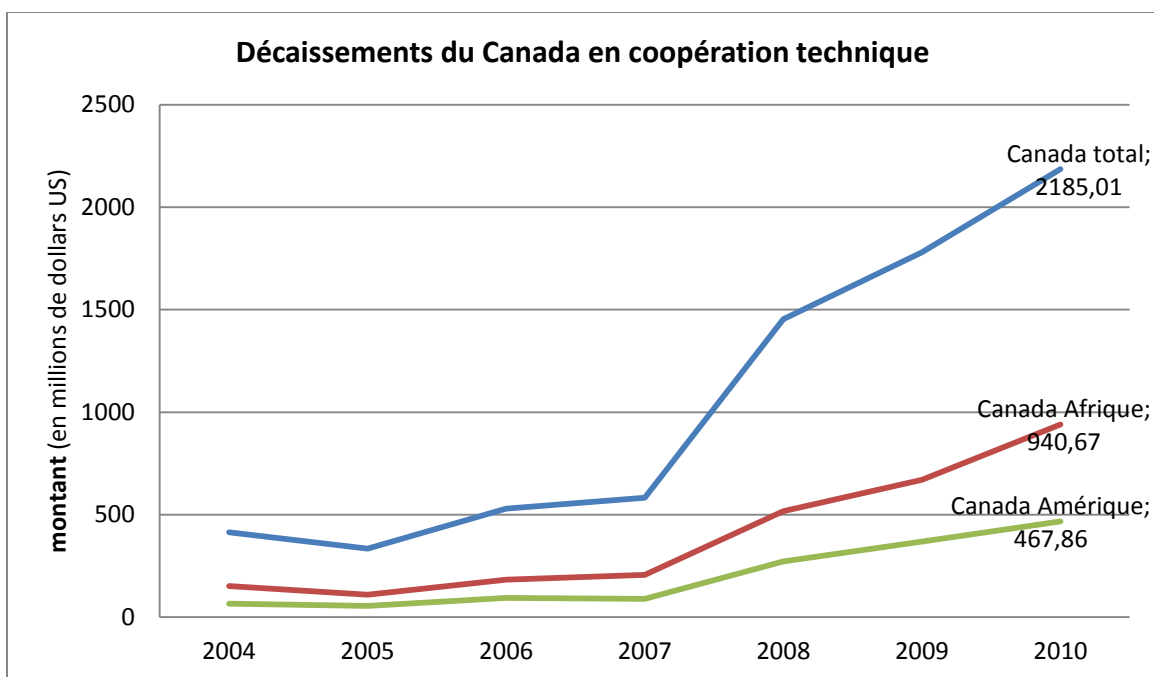
Une partie des sommes allouées à la coopération technique est incluse dans les enveloppes globales de projet de développement, et une autre portion est comptabilisée dans une ligne budgétaire du CAD. Le rapport statistique de l'OCDE, *Statistical Annex of the 2012 Development Co-operation* (janvier 2012), révèle notamment que plus de 2,1 milliards ont été alloués par le Canada en coopération technique pour l'année 2010. Les décaissements augmentent presque à chaque année, comme l'illustre la figure 8. Les sommes consacrées par l'ensemble des pays membres du CAD dans la catégorie «coopération technique» sont en progression depuis 1999, et avoisinent 19 milliards US en 2010²⁹. Elles proviennent des programmes spécifiques de coopération internationale³⁰. À titre d'exemples, le «programme d'envoi des volontaires»³¹ de 8 pays membres du CAD fournissait à la fin des années 1980 environ 15 000 volontaires par année. En général, ces programmes sont mis en œuvre par des ONGDI qui recrutent des conseillers volontaires pour remplir des mandats à la demande de leurs partenaires dans les pays en développement. À lui seul, le programme Uniterra qu'administrent conjointement le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) et l'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC), deux ONG canadiennes, envoie chaque année plus de 400 volontaires dans 13 pays du Sud. D'autres ONG canadiennes, telles qu'Oxfam-Québec, la Fondation Paul Gérin Lajoie, Oxfam-Canada, et SOCODEVI, gèrent également des programmes d'envoi de volontaires. Rappelons que les résultats de notre étude proviennent d'organisations partenaires locales bénéficiant d'envoi de volontaires, mais qu'une entente de confidentialité protège les répondants et les assure d'un traitement des données respectant leur anonymat.

²⁹ OCDE., (2010), *Répartition géographique des ressources financières allouées aux pays en développement 2004-2008*. P.73.; OCDE., (2012), *Statistical Annex of the 2011 Development Co-operation Report.*, consulté en ligne aux adresses suivantes: http://www.oecd.org/document/9/0,3343,en_2649_34447_1893129_1_1_1_1,00.htm, janvier 2011 et <http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/statisticsonresourceflowstodevelopingcountries.htm>, septembre 2012.

³⁰ Ce type d'assistance comptabilise les dépenses reliées aux honoraires des expatriés et des dons offerts aux nationaux des pays récipiends.

³¹ L'ACDI utilise le terme « programme de coopération des volontaires ». Elle avait une enveloppe budgétaire de 172 millions de dollars à dépenser entre 2004 et 2009 (ACDI, 2005).

Figure 8: Tendances des dépenses du Canada en coopération technique de 2004 à 2010



Source : OCDE (2012), <http://stats.oecd.org>, données extraites le 18 septembre 2012.

1.3.2- Des initiatives de coopération technique réussies

La coopération technique inclut tous les secteurs de l'aide au développement et, dans la majorité des projets, des composantes d'assistance technique sont planifiées. Quatre initiatives sont présentées : une en santé, une en éducation, une provenant du secteur de la gouvernance et une issue du développement du secteur privé. Nous tentons de mettre en évidence dans quelle mesure elles sont considérées comme réussies par les parties prenantes.

Concrètement, un exemple réussi qui vise le développement du secteur de la santé est celui de l'Agence internationale de l'énergie atomique³². Cette dernière offre de l'aide aux pays en développement dans l'utilisation des technologies et techniques nucléaires. Au Gabon, l'Agence a soutenu les équipes médicales pour l'instauration d'un programme de dépistage des maladies

³² Les exemples de coopération technique qualifiée de réussie par l'AIEA sont accessibles en ligne, à l'adresse suivante : <http://www.iaea.org/technicalcooperation/documents/Success-Stories/gab6004.pdf>, juin 2014.

incurables comme l'hémopathie chronique, la drépanocytose, dont peuvent être affligés les nouveau-nés. Un tel programme de dépistage favorise un diagnostic précoce et permet des traitements dès la naissance. Ce projet de coopération technique, terminé en 2010, comprenait des activités de formation du personnel quant à l'utilisation sécuritaire des technologies et de la fourniture d'équipement. Selon l'Agence, le succès de ce projet se décline en deux grands axes. D'abord, plusieurs hôpitaux appliquent aujourd'hui de nouvelles pratiques de dépistage, permettant de fournir un diagnostic à l'intérieur de 10 jours. En date de 2010, près de 2500 nouveau-nés ont pu être diagnostiqués, permettant une intervention médicale appropriée dans un court délai. Ensuite, l'agence témoigne également que cette initiative a contribué à sensibiliser les nouveaux parents qui amènent maintenant leurs bébés pour des suivis en santé (IAEA, 2011).

Dans le secteur de l'éducation au Malawi, un projet financé par l'ACDI et exécuté principalement par le Centre d'éducation internationale et de formation (CIET) de l'Université de Régina vise à améliorer le développement et l'offre de programmes pour permettre aux étudiants d'être mieux outillés pour répondre aux besoins du marché. Le projet TEVET³³ (formation technique, entrepreneuriale et professionnelle) inclut des activités allant de la planification et du développement des curriculums à la mise en place d'un programme de certificat à distance et d'une unité de recherche affiliée à l'Université polytechnique du Malawi. Toutes les activités sont développées et mises en œuvre avec l'appui des différents ministères et partenaires sociaux locaux (CIET, 2011). Selon l'ACDI et les partenaires affiliés au projet, ils prévoient que l'initiative contribuera à renforcer le leadership pour rendre plus efficient le système d'éducation voué à la formation technique et professionnelle. Les impacts attendus, à moyen terme, visent à contribuer à réduire la pauvreté via une main d'œuvre plus compétente et autonome. Finalement, le projet entend favoriser l'égalité femme-homme en augmentant le nombre de femmes diplômées.

En regard du secteur de la gouvernance démocratique, le programme canadien de coopération technique mené sur plus d'une décennie (1990-2003) dans les baltiques (Estonie, Lituanie, Lettonie) a été inondé d'éloges. Un projet des plus cités touchait l'assistance technique aux

³³ Les informations détaillées concernant cette initiative sont accessibles en ligne, à l'adresse suivante : <http://malawitevetproject.ca/overview.html>, juin 2014.

minorités en Estonie et en Lituanie. Il visait l'intégration sociale des minorités dont le russe ne figurait pas comme langue maîtrisée. Une des premières activités fut la réforme des lois de citoyenneté jugées discriminatoires. Ces lois entraînaient, comme conséquence, l'exclusion socio-économique puisqu'elles limitaient l'accès aux études secondaires et supérieures aux seules personnes maîtrisant le russe. En plus de réformer la législation, les activités de coopération technique ont provoqué la création d'un nouveau curriculum et l'application des normes minimales de la Convention des Droits Humains, facilitant ainsi l'accession de l'Estonie à l'Union Européenne (Luksenaite, 2012).

Enfin, en matière de développement du secteur privé, Développement international Desjardins (DID), spécialisé en assistance technique dans le domaine de l'investissement et de la finance de proximité, avec le concours financier de l'ACDI, a exécuté et est actif dans plusieurs projets de coopération technique. Au Burkina Faso, par exemple, la mise en place de trois Centres financiers aux entrepreneurs requiert des appuis de DID à de multiples niveaux. D'une part, par un financement d'infrastructures, d'équipements et de technologie et, d'autre part, au niveau de l'expertise-conseil dans le développement de produits adaptés, dans la formation des ressources humaines dans plusieurs domaines tels que la gestion, la gestion des ressources humaines et la finance. Sur son site Internet, DID explique dans quelle mesure ses initiatives contribuent au renforcement des capacités :

«Aujourd'hui, en tablant entre autres sur les importants leviers de développement que sont le financement de la petite entreprise, le financement et l'assurance agricole et le financement de l'habitat, les partenaires africains de DID sont devenus des leaders dans leurs pays respectifs et apportent une contribution majeure à l'amélioration des conditions de vie des populations, à la création d'emplois, à la sécurité alimentaire et au développement socio-économique.

Ensemble, DID et les autres entreprises canadiennes affiliées au Conseil canadien pour l'Afrique mettent leur expertise au service du renforcement des capacités locales et apportent ainsi une contribution significative au développement économique et social de l'Afrique.»³⁴

³⁴ Développement international Desjardins. (2014) : Infolettres DID., consultée en ligne à l'adresse suivante : <http://www.did.gc.ca/publications/infolettres/did-prend-part-aux-celebrations-entourant-38/>. Mai 2014.

Toutes les initiatives affirment contribuer au renforcement des capacités locales, via l'assistance technique fournie sur le terrain. Aucune des agences d'exécution, sauf l'ACDI, n'a proposé une définition de renforcement des capacités, mais toutes expliquent, comment, selon elles, elles y contribuent.

1.3.3- Les critiques que soulève la coopération technique en développement international

Plusieurs projets de coopération technique bien réussis, comme les exemples sectoriels présentés ci-haut, tentent d'illustrer que les initiatives de coopération technique financées par les agences de développement du Nord sont un moyen efficace d'acheminer de l'aide. Cependant, depuis la création des programmes d'envoi de professionnels expatriés dans le cadre de la coopération pour le développement, plusieurs observateurs et analystes doutent ou critiquent, tant du côté des chercheurs que des praticiens, de l'efficacité des projets de coopération technique en développement international. (Ajayi et Afeikhena, 2002; Carlsson et Wohlgemuth, 2001; Easterly, 2006; Heizmann, 2008; King, 2006; Leach, 1990; Mukebezi, 1995)

Une grande part des critiques de projets de coopération technique concerne les impacts positifs sur le renforcement des capacités et/ou le développement institutionnel, à savoir les résultats attendus en termes de transfert et d'adaptation d'idées, de connaissances et de compétences. On affirmait, par exemple, qu'en Afrique, les faiblesses institutionnelles locales seraient reconnues pour être l'une des causes majeures de la persistance des mauvaises performances des pays en termes de développement social et économique. Malgré ce constat, le personnel expatrié en assistance technique, intégré ou non dans le cadre d'activités de projets, continuait d'être le véhicule privilégié pour renforcer les institutions en occupant des postes de la fonction publique (Berg, 1993). Déjà, en 1969, un rapport provenant de la Commission Pearson³⁵ s'interrogeait sur l'efficacité des projets de coopération technique :

³⁵ En 1968, Robert McNamara, alors Président de la Banque mondiale, invite l'ex Premier ministre du Canada, Lester. B. Pearson, à former une commission pour réviser les vingt années de l'aide au développement en termes de résultats, et ainsi formuler des recommandations. Le rapport de la Commission sur le développement international fut publié en 1969 - *Partners in Development*, plus connu sous le nom Commission Pearson. (Banque mondiale, Archives)

« L'expérience a montré, toutefois, que l'assistance technique efficace n'est pas facile. *Trop souvent le transfert de connaissances et de savoir-faire devient une projection mécanique des points de vue des pays riches eux-mêmes sur la technologie ou l'éducation, tandis que les pays à faible revenu ont besoin de solutions nouvelles et différentes à leurs problèmes particuliers.* » (italique ajouté) (Rapport de la Commission sur le développement international, 1968)(Traduction libre)³⁶

Plus de deux décennies après la publication du rapport de la Commission Pearson, Berg (1993) s'est prêté à l'exercice de regrouper les causes de l'inefficacité de la coopération technique en quatre catégories. En 2006, le *Oxford Policy Management (OPM, 2006)*, après une revue des écrits sur la coopération technique et le développement des capacités, a identifié quatre sphères problématiques qui s'apparentent beaucoup à celles identifiées par Berg en 1993. Premièrement, il dénote des faiblesses au niveau du développement et de la mise en œuvre des projets de coopération technique. Cette première déficience apparaît également dans le rapport de l'OPM qui la formule en termes de problèmes aux niveaux du design et de la livraison des programmes et projets. Deuxièmement, le recours à des expatriés affectés à des mandats à long terme chez un bénéficiaire local serait trop fréquent. Nous pouvons dresser un parallèle avec le rapport de l'OPM qui mentionne la mauvaise utilisation de la coopération technique. En troisième lieu, Berg (1993) remet en cause la nature des projets davantage axée sur l'offre plutôt que sur la demande, selon l'expression « supply-driven » opposée à « demand-driven », ce qui laisse croire que les projets ne correspondent pas aux besoins des bénéficiaires. Finalement, les mauvaises conditions de travail dans les pays destinataires contribueraient à la piètre performance de la coopération technique (Berg, 2001, 1993; OPM, 2006).

Dans la même veine, on cite, aujourd'hui encore, l'inadéquation des techniques importées, l'influence indue des donateurs dans les phases de projet, le manque d'impact à long terme et la dépendance croissante des pays destinataires à l'égard de l'assistance technique à long terme. Les écrits ciblent non seulement les pratiques de gestion des donateurs, mais également les destinataires pour leur manque de motivation, d'engagement et d'appropriation « ownership »

³⁶ Cité dans Morgan et Baser. (1993:9). "Experience has shown, however, that effective technical assistance is not easy. Only too often the transfer of knowledge and know-how becomes a mechanical projection of the rich countries' own views of technology and education, while low income countries need new and different solutions to their unique problems."

(Browne, 2002; Hilderbrand, 2002; Morgan, 2002; Morgan et Baser, 1993). Morgan et Baser (1993) replongent dans l'essence même de la coopération technique et avancent que les causes de son inefficacité, que ce soit dans sa forme pure ou celle associée à des projets, proviennent des présupposés des années 1950-1960; ils soulèvent la question de savoir si une réflexion a été entamée au sujet de l'utilité des transferts de compétences, de l'inattention portée aux questions ayant trait à la gestion et aux institutions, et de l'incompréhension des facteurs contribuant à l'acquisition et à l'assimilation des connaissances (p. 9).

Au terme de ce premier chapitre, nous sommes à même de dresser le constat que, malgré les années d'expérience acquises ou consacrées en développement international, et malgré les sommes considérables dépensées dans le but de renforcer les capacités des pays destinataires, les acteurs œuvrant au sein des projets de coopération technique ne semblent pas livrer l'ensemble des résultats attendus de ces projets, c'est-à-dire de renforcer les capacités des bénéficiaires via le transfert, l'adaptation d'idées, de connaissances, de compétences ou de technologies. Il existe néanmoins un consensus sur le rôle des agences de développement et des ONG à l'effet qu'elles doivent rechercher et promouvoir des interventions efficaces pour renforcer les capacités locales.

CHAPITRE 2- LE PARTAGE DE CONNAISSANCES DANS LE CADRE DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Un objectif visé dans les projets de coopération technique en développement international est le renforcement des capacités des organismes et des gouvernements récipiendaires de ce type d'aide (Berg, 1993; Browne, 2002; EDCPM, 2002). Nous avons vu que, pour plusieurs, le concept de renforcement des capacités rimerait avec un transfert de connaissances réussi (Blagescu et Young, 2006; Gmelin, King, et McGrath, 2001; Johnson et Wilson, 2009; Morgan, 2002; Morgan et Baser, 1993). Afin de comprendre toutes les facettes ayant un impact sur le résultat des transferts dans les projets de coopération technique, nous abordons, dans ce deuxième chapitre, les écrits spécifiques au transfert de connaissances applicable au contexte de coopération technique en développement international. Trois sections le composent. Dans la première, nous définissons d'abord quelques concepts. La deuxième section présente les approches théoriques du transfert de connaissances en développement international. Finalement, nous décortiquons le processus de transfert en portant un regard sur les mécanismes et les déterminants qui influencent les processus de transfert de connaissances, ainsi que sur les paramètres de son succès.

2.1- Les principaux concepts en transfert de connaissances

Le champ de la gestion des connaissances dans lequel s'insère la thématique du transfert intéresse les chercheurs provenant de divers horizons épistémologiques. Plusieurs définitions de la connaissance ont été proposées. Elles ne convergent cependant pas toutes car elles proviennent parfois d'univers épistémologiques opposés. Nous présentons le concept de connaissance et expliquons ensuite les deux courants épistémologiques. La troisième sous-section expose une typologie des formes de connaissance (Doz et Santos, 1997).

2.1.1- Qu'est-ce que la «connaissance» ?

Plusieurs définitions de «connaissance/knowledge» se côtoient dans les écrits et malgré la pléthore de publications qui portent sur les thèmes de la gestion des connaissances et du transfert de connaissances, il n'existe pas de consensus sur une définition. Certains ne la définissent même pas, mais proposent des taxonomies de la connaissance (Doz et Santos, 1997).

Selon Nonaka (1994), chercheur émérite en théorie organisationnelle et un des plus cités quand il est question de «knowledge management» (Gourlay, 2006), la connaissance est simplement définie comme : « *justified true belief* », c'est-à-dire « croyance vraie et justifiée ». Cette conception de la connaissance la présente comme une ressource fonctionnelle qui représente la vérité, en toute objectivité. Selon cette définition, la connaissance peut, ultimement, être captée, conservée et retrouvée (Alvesson et Kärreman, 2001).

À la différence de Nonaka, Davenport et Prusak (1998) proposent que la **connaissance** est de « l'information qui est mise en œuvre et utilisée; elle se développe au fil du temps et de l'expérience et contient du jugement. » (p.7) (en note infra)³⁷. Le problème avec cette définition, selon Alvesson et Kärreman (2001), c'est qu'elle englobe trop de concepts à la fois pour être précise.

Dans leur revue des écrits portant sur le partage de connaissances, Wang et Noe (2010) expliquent que plusieurs chercheurs utilisent *information* et *connaissance* de manière interchangeable. Ils acquiescent à cette pratique, puis ajoutent ensuite leur définition :

«...knowledge as information processed by individuals including ideas, facts, expertise, and judgments relevant for individual, team, and organizational performance (e.g., [Alavi and Leidner, 2001](#) and [Bartol and Srivastava, 2002](#))» (p.117)

La connaissance inclut à la fois l'information et le savoir-faire. Doz et Santos (1997) vont plus loin, mais sans la définir. Ils affirment que la connaissance pleine et entière ne se situe qu'à l'intérieur de l'individu; ce que cet individu tente de transmettre ou de faire circuler n'est

³⁷ « information that is put to work, utilized; it develops over time from experience and contains judgment » (Davenport et Prusak, 1998 :7).

qu'une forme de représentation qui permet notamment aux humains de définir et résoudre des problématiques (Nonaka et vonKrogh, 2009).

Les définitions recensées semblent s'accorder sur le fait que la connaissance renferme plus que de l'information, qu'elle se développe au fil du temps et des expériences et qu'elle est utile aux individus pour définir, analyser et résoudre des problèmes. Un manque de cohérence ou de clarté se pointe rapidement dans l'ensemble des définitions proposées (Nonaka, Davenport et Prusak, Wang et Noe). On note la dualité entre objectivité et subjectivité. La question demeure entière, celle de savoir comment une connaissance peut-elle être objective, séparée de l'individu et, en même temps, découler de l'expérience individuelle ?

2.1.2- Les deux courants épistémologiques de la connaissance

Lorsque les chercheurs conceptualisent la connaissance et proposent leur approche en gestion, ils sont influencés par des fondements épistémologiques sous-jacents, d'où la dualité entre objectivité et subjectivité. Deux principaux courants épistémologiques en gestion des connaissances s'opposent : le courant dominant objectiviste et le courant basé sur la pratique ou « practice-based ».

Dans le premier courant, connu sous le vocable « mainstream » en gestion stratégique, la connaissance est conçue comme une ressource hautement stratégique (Cummings, 2003; Grant, 1996), et une source principale de création de valeur dans une organisation (Argote et Ingram, 2000; Nonaka, 1994). Ce courant s'inspire d'ailleurs de la théorie dominante « knowledge-based » connue également comme la théorie basée sur les ressources (Grant, 1996; Kogut et Zander, 2003; Spender, 1996). En études du développement, l'approche dominante dite techniciste (Wilson, 2006), ou rationaliste (McFarlane, 2006b) ou de première génération (Huysman et Wit, 2004), conçoit la connaissance comme une commodité, une entité transférable de manière linéaire ne subissant aucun changement de forme ou de contenu durant le processus. Cette conception de la « connaissance », dans ces deux approches dominantes, lui confère un caractère objectif, non contextuel et apolitique. De la sorte, son application devient universelle (Wilson, 2006). Toutes les « connaissances » sont transférables,

sans considération des frontières, qu'elles soient organisationnelles, géographiques ou culturelles. La majorité des écrits académiques en gestion reposent sur une perspective objectiviste, laquelle distingue principalement deux types de connaissance : tacites et explicites. Les caractéristiques de la connaissance tacite renferment des propriétés dites subjectives, personnelles, spécifiques au contexte, difficiles à partager et à codifier, tandis que les connaissances explicites renvoient à des propriétés contraires.

La Banque mondiale est régulièrement citée en exemple pour illustrer cette approche par rapport à la « connaissance » (Cooke, 2004; McFarlane, 2006a; Mehta, 2001). Toutes les connaissances peuvent être appliquées à des environnements locaux, sans trop d'altération des conditions locales; elles peuvent même cohabiter avec les connaissances existantes si ces dernières sont jugées convenables (Banque mondiale, 1999, cité dans McFarlane, 2006). La diffusion passe en partie par les professionnels en développement, souvent considérés comme des fournisseurs de connaissances, ou des « knowledge broker » qui sont parachutés dans des pays afin de conduire des évaluations sur les manques à gagner en termes de connaissances. Cette approche prône que les connaissances doivent provenir des pays développés; cette vision semble perpétuer le fossé entre les pays pauvres et les pays riches, car les pauvres, selon cette rhétorique, s'ils désirent se développer, doivent avoir accès aux connaissances des riches.

Cependant, malgré le fait que la Banque mondiale se soit autoproclamée « Knowledge-Bank » dans les années 1990 (King, 2001; Stiglitz, 1999), il demeure difficile de faire la distinction entre sa conception de « connaissance » et d'« information », et à ce jour, l'institution ne semble pas proposer de définition dans son glossaire. Faute de définition et à la lumière des écrits en apprentissage organisationnel, nous croyons que sa conception s'apparente davantage à de la gestion d'information (Wilson, 2002), c'est-à-dire à des moyens pour capter l'information, l'organiser et la diffuser (Nonaka, Toyama, et Konno, 2000; Nonaka, Toyama, et Nagata, 2000).

Moins utilisée en gestion, la deuxième perspective ne conçoit pas la connaissance comme une entité codifiable. Elle met plutôt l'accent sur son caractère indissociable de la pratique humaine ou des activités de travail. Les théories véhiculant ses propositions constitutives sont notamment celles de l'apprentissage situé (Lave et Wenger, 1991), du constructivisme (Tsoukas, 1996) et de la théorie des réseaux d'acteurs (Suchman, 2002). Ces théories reprises en

études du développement veulent s'opposer aux prétentions de la Banque mondiale et offrir une voie alternative à sa posture hégémonique. Donc, contrairement au caractère objectif, voire scientifique, attribué à la connaissance par la perspective objectiviste, le courant basé sur la pratique soutient que la connaissance est construite et imbriquée dans les gens et dans leurs pratiques. Elle a un caractère contextuel et culturel. Elle n'a donc pas de propriété immuable, puisque contestable selon les divers contextes dans lesquels se déroule la pratique. Pour Foucault, la connaissance est tout sauf neutre; elle est inextricablement collée au pouvoir. Plutôt que de révéler du *vrai*, la connaissance se crée avec pour objectif d'assujettir les individus à une discipline (Alvesson et Kärreman, 2001). Un des aspects central de la perspective basée sur la pratique se trouve ici : la production objective de *vraies* connaissances est impossible, sa constitution et sa légitimation sont sujettes à débat. En une phrase, plutôt que de concevoir la connaissance comme quelque chose que la personne possède, elle est ce que la personne fait (Blackler, 1995; Hislop, 2009). C'est la perspective adoptée dans cette thèse.

2.1.3 – La nature de la connaissance : une typologie pour exprimer plusieurs de ses caractéristiques

La typologie des connaissances développée par Doz et Santos (1997) se veut plus précise que la dichotomie tacite-explicite. Elle propose quatre formes de connaissance (explicite, expérientielle, endémique, existentielle) issues de l'imbrication, à différents degrés, de deux dimensions de la connaissance : le **degré d'encastrement** (ang. *embeddedness*) et **d'hermétisme** (ang. *tacitness*). Dans la première dimension, la connaissance peut être imbriquée dans plusieurs éléments tels les individus, les tâches, les outils, les produits, les technologies, les routines et dans les réseaux qui forment ou combinent un ou plusieurs de ces éléments (Argote, 1999). Puis dans la deuxième, l'hermétisme correspond à la connaissance qui renferme des attributs tacites, lesquels ne sont pas articulés, ni codifiés (Nonaka et von Krogh, 2009). Zander et Kogut (1995) l'expriment en termes de codification.

Le type **explicite** se caractérise par un faible niveau d'encastrement et un faible niveau d'hermétisme. Nonaka et von Krogh (2009) affirment que la connaissance explicite est facile à communiquer et à capter en formulant des phrases ou en dessinant. Elle possède un caractère

dit universel, indépendant du contexte dans lequel elle est utilisée. C'est un type de connaissance qu'on peut acquérir en observant ou en étudiant. On donne souvent à titre d'exemple les connaissances en sciences de la nature; elles seraient objectives et codifiables (Chai, Gregory, et Shi, 2003; Doz et Santos, 1997).

La connaissance qui est faiblement encadrée mais hautement hermétique (ou très tacite) est dite **expérientielle**. Elle s'acquiert par l'expérience et la pratique, telles que les routines organisationnelles ou le développement de compétences. Les connaissances dites procédurales contiendraient une proportion de connaissances expérientielles (Doz et Santos, 1997). Doz et Santos (1997) précisent, par ailleurs, que tout savoir tacite résulte d'expériences; dans les cas où celles-ci sont faiblement liées aux contextes, il est plus facile de les intégrer en chaussant les souliers de la source. Polanyi (1966) donne l'exemple de faire de la bicyclette et Chai et al. (2003) celui de la compétence en résolution de problème.

Les deux derniers types de connaissance sont fortement liés au contexte. Simonin (1999, 2004) réfère à la notion de complexité de la connaissance, laquelle rend le transfert difficile. La complexité d'une connaissance, ou l'ambiguïté causale se traduit par le nombre d'interdépendances entre divers facteurs qui la forment, tels les routines, les technologies et les gens (Levin et Cross, 2004; Simonin, 1999; Simonin, 2004; Szulanski, Cappetta, et Jensen, 2004). Szulanski (1996) affirme que plus les causes et les effets de la connaissance sont ambiguës, plus difficile est le transfert.

Celle dite **endémique** est hautement dépendante du contexte, mais non ou très peu tacite. Elle peut donc être articulée, mais le récepteur doit connaître l'environnement (culturel et/ou politique et/ou institutionnel) afin d'en saisir le sens. Ce type de connaissance peut paraître insaisissable par l'individu qui ne parle pas le même langage. Ici, afin de saisir le sens de l'objet de la connaissance, on doit lire l'environnement avec les mêmes repères que ceux évoluant dans le contexte où la connaissance est utilisée. Doz et Santos (1997) mentionnent que la vision ou la mission d'une entreprise reflète une connaissance endémique. Chai et al. (2003) offrent l'exemple d'un manuel d'application de procédures standards ; seuls ceux familiers avec le contexte sont en mesure d'en décoder le sens.

Enfin, la connaissance **existentielle** serait la forme la plus complexe, puisqu'on lui attribue un degré élevé des deux dimensions. En plus d'être hautement dépendante du contexte, elle est hautement tacite. On ne peut apprendre ce type de connaissance sans « la sentir et la vivre » (Doz et Santos, 1997 :20); elle n'est pas codifiée, ni accompagnée de procédures et, si oui, que de manière limitée. Les cercles de qualité au Japon, ou des routines ultra complexes, par exemple en recherche et développement, seraient classés sous ce type.

2.2- Les approches théoriques du transfert de connaissances en développement international

Cette deuxième section porte sur les approches théoriques abordant le transfert de connaissances en développement international; auparavant toutefois, quelques précisions s'imposent quant aux notions de partage, transfert et création de connaissances. Ensuite, le schéma de présentation nous invite d'abord à révéler que, à notre avis, la majorité des approches décrites s'inspirent des prémisses issues de deux théories, soient la théorie basée sur les ressources (Barney, 1989), et la théorie du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998), toutes deux influencées par le discours néo-fonctionnaliste, courant dominant dans les écrits en gestion des connaissances. Nous les introduisons dans la première sous-section. Pour mieux saisir les différentes facettes du transfert de connaissances, nous nous tournons, dans un second temps, vers les approches théoriques qui s'intéressent au phénomène de transfert à trois niveaux d'analyse, soient au niveau individuel, au niveau dyadique et au niveau groupal. La troisième sous-section présente les approches complémentaires à l'étude du transfert de connaissances en contexte transfrontalier. Finalement, nous puisons dans le champ d'études du développement afin de présenter les approches offrant divers angles d'analyse des résultats de partage dans les initiatives de coopération technique en développement international. Loin d'être exhaustif, ce survol théorique s'attarde toutefois au niveau de l'individu, de la dyade, du groupe, de l'organisation, puis à celui des partages de connaissances en contexte de développement international.

2.2.1- Le partage, le transfert, et la création de connaissances

Parcourir les écrits nous expose tantôt à un même terme proposé par différents auteurs qui n'expriment cependant pas exactement la même idée ou , tantôt, à son contraire, c'est-à-dire à des concepts libellés différemment, mais recouvrant un même sens ou la même réalité. En gestion des connaissances, les termes « partage », « échange », « transfert » et « création » de connaissances ne sont pas toujours définis au préalable et s'utilisent parfois comme synonymes.

Les notions de **partage** et d'échange sont similaires. D'abord, la notion de partage renvoie à la relation entre individus : « à la provision d'information sur les tâches et les savoir-faire pour aider les autres et à la collaboration avec les autres pour résoudre des problèmes, développer de nouvelles idées, ou mettre en œuvre des politiques ou des procédures » (en note infra)³⁸ (Wang et Noe, 2010). En gestion stratégique, le partage des connaissances est une activité centrale à travers laquelle les employés peuvent soutenir l'innovation. Le partage contribuerait notamment à la réduction des coûts de production, à une meilleure performance d'équipe, en plus d'être une source de création de valeur. Quant à la notion d'**échange** de connaissances, elle peut inclure un lien supplémentaire au partage; celui de la partie qui recherche de l'information. Nous sommes en présence d'un fournisseur d'information et d'un chercheur d'information (Wang et Noe, 2010).

Le terme « **transfert** » dans les écrits en gestion des connaissances ou en apprentissage organisationnel a été maintes fois défini. Szulanski (1996) le définit ainsi : « échanges dyadiques de connaissances organisationnelles entre une source et une unité récipiendaire dans lesquels l'identité du destinataire importe. » (1996 :28) (Traduction libre). Quelques années après, Argote et Ingram (2000 :151) et Szulanski (2000 :10) ont défini le transfert en termes de processus : « Le processus par lequel une unité (ex. groupe, département, ou division) est affectée par l'expérience d'une autre. » (en note infra)³⁹.

³⁸ «to the provision of task information and know-how to help others and to collaborate with others to solve problems, develop new ideas, or implement policies or procedures» (Wang et Noe, 2010:117).

³⁹ « The process through which one unit (eg. Group, department, or division) is affected by the experience of another. » «Knowledge transfer is seen as a process in which an organization recreates and maintains a complex, causally ambiguous set of routines in a new setting.»

D'autres auteurs l'illustrent plutôt en termes de résultat quand ils spécifient que, dans un transfert, le contributeur ou la source partage des connaissances qui sont utilisées par celui ou celle qui les adopte (Darr et Kurtzberg, 2000). Dans la même veine, mais spécifique au transfert de connaissances à l'intérieur des EMs, Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey, et Park (2003) mettent l'accent sur l'utilité des connaissances transférées. Ko, Kirsch et al. (2005) proposent une définition du transfert qui englobe deux concepts, l'apprentissage et l'application. (en note infra)⁴⁰ Enfin, Wang et Noe (2010) retiennent la suivante à quelques mots près : « Le transfert des connaissances implique à la fois le partage des connaissances par la source, puis l'acquisition et l'application des connaissances par le destinataire. » (p.117) (traduction libre). (Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey, et Park, 2003; Szulanski, 2003).

Enfin, la **création** de connaissances réfère à un processus qui, se déroulant dans l'esprit des individus, consiste en la formation de nouvelles idées à partir d'interactions entre les formes tacites et explicites de connaissances. Pour aboutir au niveau de création de connaissances organisationnelles, il doit se produire un effet d'amplification des connaissances individuellement créées qui sont ensuite intégrées dans les réseaux de l'organisation (Nonaka, 1994).

Selon certains chercheurs, la connaissance voyage et se transfère à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières organisationnelles. Au sein de la même organisation, nous pensons à des transferts de connaissances entre divers départements, diverses unités fonctionnelles, et même entre des équipes de travail (Argote et Ingram, 2000; Hansen, 1999). Quant aux formes de transferts inter-organisationnels, elles ont notamment été étudiées au sein des alliances, des « joint-ventures », et entre les filiales des EM (Gupta et Govindarajan, 2000; Kogut et Zander, 2003). Les transferts de connaissances au niveau dyadique, quant à eux, peuvent être étudiés au sein de la même organisation, ou au niveau inter-organisationnel (Chiu, Hsu, et Wang, 2006; Gupta et Govindarajan, 2000). Ce sont principalement les transferts de connaissances dyadiques

⁴⁰ «defining knowledge transfer as the communication of knowledge from a source so that it is learned and applied by the recipient» (p.62). «Knowledge transfer involves both the sharing of knowledge by the knowledge source and the acquisition and application of knowledge by the recipient.» (Ko, Kirsch, & King, 2005)

interorganisationnels qui nous intéressent dans le contexte de la coopération technique Nord-Sud.

2.2.2- Les deux théories majeures en gestion des connaissances

Cette sous-section résume les deux théories majeures en gestion des connaissances : la théorie basée sur les ressources et la théorie du capital social. Nombreuses sont les théories pertinentes pour l'étude du transfert de connaissances; plusieurs puisent leurs fondements dans la théorie basée sur les ressources ou «**Resource-based view** » (Barney, 1991; Cohen et Levinthal, 1990; Grant, 1996; Kogut et Zander, 1992, 1993). Celle-ci domine actuellement les recherches qui ancrent leurs assises dans une perspective objectiviste de la connaissance, où la connaissance demeure une source d'avantage compétitif pour l'organisation (Hislop, 2009). Essentiellement, cette théorie postule que certaines ressources renferment le potentiel de devenir un avantage compétitif pour les firmes si elles sont 1) rares, 2) inimitables, 3) non substituables et 4) jugées de grande valeur. En gestion stratégique, l'étude du transfert des connaissances s'insère dans le prolongement de la théorie basée sur les ressources. À ce titre, Grant (1996) a mis l'accent sur la connaissance en tant que ressource stratégique principale pour la firme.

En apprentissage organisationnel, les chercheurs s'inspirent également de la théorie basée sur les ressources pour comprendre le transfert de connaissances (Argote et Ingram, 2000; Argote, Ingram, Levine, et Moreland, 2000; Gupta et Govindarajan, 2000). En développement international, le discours dominant s'appuie sur les mêmes préceptes. Les initiatives de coopération technique visent à améliorer les capacités des unités bénéficiaires. Sans souscrire totalement à la perspective objectiviste pour répondre à notre question de recherche, nous partageons l'idée centrale que les connaissances sont des ingrédients essentiels à la pérennité d'une organisation.

Dans la même veine, la **théorie du capital social** (Bourdieu, 1980; Nahapiet et Ghoshal, 1998) est utilisée pour lever le voile sur les relations et les mécanismes complexes en jeu dans le transfert des connaissances. Dans leur recherche, Nahapiet et Ghoshal (1998) comparent les relations entre les filiales des EM à des réseaux où la valeur du capital social contribue à l'efficacité des connaissances transférées. Ils définissent le capital social comme « la somme des

ressources actuelles et potentielles encastrées dans, disponibles à travers et dérivant du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale. » (p.243) (en note infra)⁴¹ Ils avancent que plus dense est le capital social d'une firme, plus celle-ci aura un avantage sur les autres. Ils arguent que le capital social encourage les comportements de coopération, ceux-ci contribuant aux transferts de connaissances.

Nahapiet et Ghoshal (1998) suggèrent trois dimensions du capital social (relationnelle, cognitive, structurelle). La première réfère aux diverses facettes des relations interpersonnelles telles la confiance, le respect, le sentiment d'obligation, l'amitié; ces éléments augmenteraient la motivation à s'engager dans un travail d'équipe et dans un échange de connaissances. La composante cognitive renvoie, quant à elle, aux modèles mentaux, aux langages et divers codes qui servent de canaux de communication. La composante cognitive ne serait pas directement liée aux transferts de connaissances, mais contribuerait au développement de la forme relationnelle du capital social. Enfin, la troisième, structurelle, éclaire les types de liens unissant et configurant les unités de la structure à l'étude. La présence de réseaux et la force des liens qui les unissent serviraient de support; à l'inverse, l'absence de réseaux et la faiblesse des liens nuiraient à l'accessibilité, donc à la formation et au renforcement des deux premières dimensions (Gooderham, 2007).

2.2.3- Les approches théoriques axées sur l'apprentissage et sur le partage de connaissances aux niveaux individuel, dyadique et groupal

Cette deuxième sous-section résume les théories axées sur l'apprentissage individuel et sur le transfert de connaissances entre diverses unités d'analyse; nous abordons l'apprentissage par expérience (Kolb, 1984), l'apprentissage par conversation (Baker, Jensen, et Kolb, 2005; Baker, Jensen, et Kolb, 2002), et l'apprentissage situé (Lave et Wenger, 1991). Ensuite, l'incontournable théorie de Nonaka traitant de la création de connaissances organisationnelles nous fournit des éléments d'analyse propres aux dynamiques dyadiques et groupales dans le transfert de connaissances.

⁴¹ «define social capital as the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network (Bourdieu, 1986; Burt, 1992).»

Au niveau individuel, la théorie de **l'apprentissage par expérience** ou « Experiential learning theory » (Kolb, 1984) influence les recherches en transfert de connaissances. Elle combine à la fois les éléments des théories behavioristes et des théories cognitives. Élaborée notamment à partir des travaux de Dewey, Lewin, Piaget et Freire, cette théorie aborde l'apprentissage individuel et met l'accent sur le rôle central que joue l'expérience dans le processus d'apprentissage. Elle se dissocie du courant néo-fonctionnaliste et s'apparente davantage aux approches constructivistes. L'expérience, jumelée aux cognitions, aux perceptions et aux comportements, reflète une perspective holistique de l'apprentissage (Kolb, 1984 :320). Ici, l'apprentissage est conceptualisé en termes de processus et non de résultat : apprendre est « le processus par lequel les connaissances sont créées par la transformation de l'expérience » (Kolb, 1984:38) (traduction libre). Kolb identifie six prémisses à sa théorie: l'apprentissage 1- est un processus; 2- découle de l'expérience; 3- requiert de l'individu une capacité de résoudre la dialectique entre des demandes opposées; 4- est holistique et intégrateur; 5- requiert l'interaction entre l'individu et l'environnement; et 6- produit de la création de connaissances (Kays, 2002).

Afin qu'une connaissance soit transférée, l'individu qui la reçoit opère, de manière inconsciente, selon un cycle de quatre modes d'apprentissage. Deux de ces modes individuels d'apprentissage expliquent l'appropriation de la connaissance tandis que les deux autres procèdent à la transformation. Le cycle débute par l'expérience concrète (**EC**), où l'individu s'engage totalement dans l'expérience, sans retenue ni biais. Nous sommes en mode acquisition. Cette première étape sert de fondement à ses réflexions et observations futures, constituantes du deuxième stade d'apprentissage (**RO**) où les réflexions sont assimilées de manière conceptuelle ou abstraite. Le mode d'apprentissage est transformationnel. En troisième, vient le stade de conceptualisation abstraite (**CA**); l'individu crée de nouveaux concepts qui s'intègrent à ses observations précédentes de manière logique; la conceptualisation se déroule sous le mode appropriation/acquisition. Finalement, l'application concrète de ces nouveaux concepts, ou l'expérimentation active (**EA**), boucle le cycle de l'apprentissage sous le mode transformationnel. L'individu met alors en œuvre ce qu'il a créé, il teste concrètement (Kolb, 1984).

Cette perspective individuelle linéaire de l'apprentissage tient compte de la relation dialectique entre l'individu et son environnement. Dans ce contexte, la tension est double; d'une part survient la dialectique entre la sphère subjective de l'individu et celle provenant de l'environnement. Autrement dit, la nouvelle connaissance résulte d'une transaction entre la connaissance personnelle que possède l'individu à priori et la connaissance sociale émanant de l'environnement. D'autre part, l'individu fait face à la dualité concret-abstrait (aspect concret : ce qui se déroule lors de l'expérimentation ou de la mise en œuvre; aspect abstrait : au cours du processus lorsqu'il est en mode d'observation et de réflexion). À travers cette double dialectique, l'individu apprend à partir de ses expériences et doit utiliser diverses habiletés selon le mode opérant.

La théorie de l'apprentissage par expérience suscite encore aujourd'hui l'intérêt des chercheurs provenant d'une variété de disciplines, telles la psychologie, la pédagogie et les relations industrielles, qui étudient l'apprentissage individuel et organisationnel (Baker et al., 2005). Peut-être en conséquence de sa popularité, elle a été sujette à quelques critiques. En général, les critiques suggèrent qu'elle décontextualise le processus d'apprentissage en omettant plusieurs facteurs. La trop grande emphase accordée à l'expérience individuelle, dont les capacités cognitives, porterait ombrage aux divers contextes (psychodynamique, social, institutionnel) dans lesquels l'apprentissage survient (Kaynes, 2002). Cependant, nous sommes d'avis que chaque théorie doit être lue, analysée et appliquée à l'intérieur de ses frontières épistémologiques.

Dans la foulée de la théorie de l'apprentissage par expérience, Baker, Jansen et Kolb (2002) utilisent les mêmes fondements théoriques pour expliquer comment la **conversation** est un processus d'apprentissage par expérience menant à la création de connaissances. L'apprentissage est expliqué au niveau collectif; plus précisément, les individus construisent de nouveaux sens à partir de leurs expériences collectives lorsqu'ils vont au-delà de leurs modèles et schèmes de référence personnels (Baker et al., 2005). Pour ce faire, les individus, confrontés à plusieurs dialectiques, sont invités à comparer diverses perspectives dans des espaces de conversations, lieux d'échange où ils entrent en relation. Ces espaces créent des frontières virtuelles où les membres sont encadrés et construisent une dynamique propre. Cette vision de l'apprentissage par expérience considère la conversation comme processus central dans le

transfert de connaissances. Cette approche trouve écho dans les écrits en études du développement, notamment dans les approches participatives. Il s'agit également, selon notre conceptualisation, d'une extension de la théorie du capital social où la composante cognitive influence la composante relationnelle.

Sortant des sentiers battus, la théorie de l'apprentissage situé met l'emphase sur l'apprentissage individuel, mais également dyadique et groupal. Selon Lave et Wenger (1991) apprendre se fait de manière involontaire et inconsciente. Selon eux, bien que l'apprentissage soit situé dans les activités, les contextes et la culture, il faut surtout insister sur le fait que les pratiques d'apprentissage sont imbriquées dans les relations de pouvoir plutôt que dans les caractéristiques cognitives d'un individu. Ils se questionnent non pas sur les types de processus cognitifs en jeu dans l'apprentissage, mais sur les formes d'engagement social et les contextes les plus propices y contribuant (Lave et Wenger, 1991 : 14). Il en découle qu'apprendre est plus que la transmission ou l'acquisition d'informations ou de nouvelles habiletés puisque les individus se forgent une identité au fil de la collaboration dans leurs interactions sociales. Cette construction de l'identité s'opère donc à travers les processus d'apprentissage se déroulant dans des espaces de participation dits « légitimes ». L'individu qui accède à ces espaces participe à la création ou au maintien de communautés de pratique, concept central de la théorie de l'apprentissage situé (Contu et Willmott, 2003; Lave et Wengner, 1991).

Comme mentionné ci-dessus, les **communautés de pratique** conceptualisent les processus d'apprentissage aux niveaux dyadique et groupal. Pour faire partie d'une communauté de pratique, les individus doivent partager un intérêt commun sur un thème et entrer en relation durant une période de temps. Ils collaborent et partagent des idées ou des stratégies en vue de solutionner des problématiques ou d'innover dans leur domaine (Wenger, 2005). Cependant, pour attester de l'existence d'une communauté de pratique, trois éléments doivent être réunis : 1) un contexte ou un domaine de pratique, 2) un groupe formé de deux individus ou plus qui partagent des activités et de l'information ensemble et s'entraident. La communauté formée par ce groupe partage une vision commune. 3) Enfin, les membres de la communauté se perçoivent et se définissent comme des praticiens dans leur domaine et évoluent en développant des ressources à partager dans un répertoire commun (Wenger, 1998, 2000).

Cette théorie conçoit l'apprentissage d'abord comme une *pratique sociale* à travers laquelle les activités contribuent à faire acquérir, maintenir, et également transformer la connaissance au cours des interactions sociales. Lave et Wenger (1991) expliquent que participer est un phénomène socioculturel : il faut considérer les relations complexes et inter-reliées entre les systèmes culturels en construction et les structures sociopolitiques plus larges. La construction des communautés de pratique serait une reproduction, à moindre échelle, des institutions et des relations sociopolitiques en place qui forment le cadre à l'intérieur duquel participe l'individu (Contu et Willmott, 2003; Smith, 2003, 2009). Cependant, afin de devenir participant, l'individu doit accéder à un espace légitime de participation.

La conceptualisation d'*espaces légitimes* est une notion complexe impliquant des structures sociales alimentées des relations de pouvoir. La périphérie légitime peut être une source de pouvoir ou de non-pouvoir dans l'approvisionnement ou l'empêchement d'échanges entre les communautés de pratiques. C'est une arène de lutte où l'on se dispute le contrôle des ressources; plus les aspirants deviennent compétents, plus ils sont engagés dans les processus d'une communauté particulière. Ils se déplacent de la périphérie légitime vers l'épicentre, lieu de pleine participation (Lave et Wenger, 1991). Tel que mentionné, l'apprentissage dans ce contexte n'est pas conçu en termes d'acquisition de connaissances, mais davantage en termes de participation sociale où la situation influence de manière significative la forme de participation et ses processus inhérents. Il en découle des situations qui rendent la communauté de pratique faible, notamment lorsque les relations de pouvoir nuisent à l'entrée ou à la participation (Smith, 2003, 2009).

La théorie de l'apprentissage situé va au-delà des concepts de « learning by doing » ou de l'apprentissage par expérience. Elle conçoit la connaissance d'une manière qui se rapproche du type existentiel de la taxonomie de Doz et Santos (1997). Nous trouvons dans le caractère situé les notions de vivre imprégné du contexte et de génération de nouveaux sens, concepts paraphrasés par Lave et Wenger (1991) en termes de « (le) but n'est pas d'apprendre à partir des paroles comme substituts à une participation périphérique légitime; c'est d'apprendre à parler qui est la clé de la participation périphérique légitime. » (p. 108, traduction libre). Cette affirmation sous-tend deux présupposés : d'abord, la connaissance en question dans les espaces périphériques de légitimité n'est ni abstraite ni générale, elle est contextuelle; ensuite, le

nouveau savoir ou l'apprentissage nouveau est localisé dans les communautés de pratique (Smith 2003, 2009).

Nous ne pouvons passer sous silence le **modèle de création des connaissances** organisationnelles (SECI) (Nonaka, 1994; Nonaka et Takeuchi, 1995). L'accent est sur l'apprentissage organisationnel; son but est d'expliquer le processus collectif menant à la création de connaissances en organisation. La création de nouvelles connaissances résulte des processus de va-et-vient entre les connaissances tacites et explicites (Polanyi, 1966). Ce processus de création se déroule en quatre temps, mais de manière non linéaire.

D'abord, la **socialisation** consiste à partager des expériences lors des interactions sociales. Les individus acquièrent des connaissances tacites, certes en communiquant, mais également par observations et imitations. La connaissance tacite prend deux formes : technique (savoir-faire et compétences) et cognitive (modèles mentaux) (Nonaka, 1994 : 16). En deuxième temps, la connaissance tacite s'extériorise (**extériorisation**) et prend une forme explicite. À l'aide de perceptions partagées, de nouveaux concepts sont créés. Cet exercice se déroule parfois de manière analytique, mais lorsque le niveau de difficulté est important, la conversion peut recourir à des métaphores ou à des analogies (Nonaka et Takeuchi, 1995 :66). Selon ces chercheurs, ce stade de conversion de la connaissance constitue la pierre angulaire de création de nouvelles connaissances, puisque de nouveaux concepts voient le jour sous forme explicite et sont plus facilement partagés. Ensuite, la connaissance, devenue explicite grâce à l'extériorisation, se combine à d'autres connaissances explicites (**combinaison**). Les connaissances existantes sont reconfigurées et intégrées systématiquement dans des connaissances plus complexes où se développent des systèmes de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995 :67; Nonaka, 1994 :19). Enfin, le dernier mode de la spirale de création de connaissances est un processus par lequel la connaissance explicite est intériorisée (**internalisation**) par l'individu, la rendant tacite. Les auteurs illustrent ce mode de conversion au moyen de l'analogie de l'apprentissage par la pratique ou « learning by doing » (Nonaka et al., 2000 :10).

Afin que des connaissances soient créées dans cette dynamique de va-et-vient entre les connaissances tacites et explicites, les chercheurs affirment que certaines conditions doivent être remplies : d'abord, doit présider l'intention de vouloir créer de nouvelles connaissances. Ensuite, les acteurs doivent agir avec autonomie, afin de laisser libre cours au processus de création. Troisièmement, l'organisation ou le lieu de création doit être sujet à des fluctuations, c'est-à-dire des changements où règne un « chaos créatif » qui dérange les routines établies. La redondance représente la quatrième condition; il s'agit de rassembler des informations supplémentaires qui se chevauchent à travers divers départements. En cinquième vient la variété ou la diversité des informations connues par les membres, condition qui permet aux organisations de s'adapter rapidement aux changements provenant des divers environnements (Nonaka, 1994). Dans un article parut ultérieurement, Nonaka, Toyama et Konno (2000) ajoutent trois nouvelles conditions : amour, compassion et confiance. Ils s'expliquent en une phrase :

« Pour que la connaissance (en particulier la connaissance tacite) soit partagée et pour que le processus d'autodépassement de création de connaissance se produise, il doit exister de solides rapports d'amour, de compassion et de confiance entre les membres de l'organisation. » (Nonaka et al., 2000 : 28)(Traduction libre).

De plus, le processus de création n'est pas perméable aux contextes dans lesquels les individus évoluent. La création de connaissances est spécifique et dépendante des multiples contextes (historique, social, culturel, physique), qui fournissent les bases interprétatives. Nonaka et al. (2000) proposent le concept de « Ba », terme japonais, pour traduire l'essence des contextes :

« Le concept clé de la compréhension Ba est 'interaction'. Ba est le contexte partagé par ceux qui interagissent les uns avec les autres, et à travers de telles interactions, ceux qui participent à Ba et le contexte lui-même évoluent grâce à l'auto-transcendance de créer des connaissances. "(p.14) (traduction libre)

Dans l'organisation, le Ba influence le résultat du processus de création de connaissances. Les résultats dépendent également de la manière de gérer les obstacles à la conversion. Parmi ces obstacles, les chercheurs identifient notamment le manque de ressources, de temps, et de confiance mutuelle. Une attention devrait être portée aux pratiques sociales, et à la nature politique et conflictuelle de l'apprentissage et de la connaissance (Nonaka et von Krogh, 2009).

Ces éléments émanent des critiques formulées à l'égard de la théorie. On reprochait particulièrement aux théoriciens de ne pas expliquer comment les nouvelles idées se produisent (Bereiter, 2002, tiré de Gourlay, 2006), de négliger de reconnaître que l'engagement de divers groupes aux idées proposées par le management d'une organisation peut faillir, nuisant ainsi à la création et à l'innovation (Gourlay, 2006; Wenger, 1998).

2.2.4- Les approches complémentaires à l'étude du transfert de connaissances en contexte transfrontalier

D'autres approches viennent bonifier l'analyse des transferts de connaissances en contexte de coopération technique en développement international. L'approche transmetteur-receveur (Lin, Xianjun, et Whinston, 2005), puis celle des flux de connaissances en contexte d'EM (Gupta et Govindarajan, 1991, 2000) sont mobilisées afin d'en retirer les dimensions, qui, selon les chercheurs, sont essentielles pour maximiser les résultats de transfert lorsque appliquées en contexte transfrontalier. Enfin, la troisième approche sélectionnée présente le modèle intégrateur de transfert de connaissances (Carlile, 2004). Ce modèle nous sert à cibler les difficultés rencontrées lors des transferts de connaissances et présente diverses stratégies en fonction du type de problème.

D'abord, **l'approche « Transmetteur – Receveur »** pour le transfert des connaissances (Lin, Geng et Whinston, 2005) dérive d'une proposition déclinée en quatre scénarios d'échanges entre un émetteur et un récepteur. Dans trois des quatre options, la structure de l'information nuit à un transfert complet de connaissances au niveau inter-organisationnel. Dans le premier scénario, la structure de l'information est symétrique et complète entre l'émetteur et le récepteur. Dans le deuxième, la structure de l'information est à l'avantage de l'émetteur; elle présente donc de l'asymétrie. Le troisième dévoile une structure où l'information est incomplète des deux côtés, l'émetteur et le récepteur sont en situation de symétrie. Finalement, le dernier scénario propose une structure de l'information asymétrique, cette fois à l'avantage du récepteur.

Dans le développement de leur approche, ces auteurs accordent plus d'attention à deux scénarios, ceux où davantage d'impacts négatifs sont susceptibles de nuire au processus de

transfert : 1- situation d'asymétrie entre la source et le destinataire en termes d'information où l'émetteur est en avantage et 2- situation où la structure de l'information est incomplète pour les deux parties. En évoluant à l'intérieur de telles structures, les acteurs peuvent sentir un manque de motivation à s'engager dans un transfert de connaissances. La deuxième situation peut se refléter par l'inaptitude du récepteur à évaluer la qualité de la source fournisseuse de connaissances. En conséquence, les transferts demeurent incomplets (Lin et al., 2005).

À l'instar de Davenport et Prusak (1998), Lin et al. adoptent la perspective du marché de la connaissance. Sous cet angle, tant l'émetteur (vendeur) que le récepteur (acheteur) de connaissances ont un intérêt dans la transaction, intérêt « généralement non aligné » (2005 :1999) (traduction libre). Les chercheurs ont proposé cinq éléments à analyser *ante-échange* : la nature de la connaissance, la capacité de la source à transférer, le contexte dans lequel la connaissance est transmise, l'entente entre l'émetteur et le récepteur quant à l'usage de la connaissance et la force des liens entre les parties. Au final, les résultats du transfert sont évalués seulement lorsque le récepteur a assimilé la connaissance transmise (Lin et al., 2005).

Une autre théorie propose son **modèle conceptuel des circuits ou « flows » des connaissances dans les EM** (Gupta, Govindarajan, 1991, 2000) et aborde le transfert des connaissances en termes de circuits et de flux (intranst ou sortant) de connaissances à l'intérieur des EM. Gupta et Govindarajan (1991) définissent le flux des connaissances intracorporatif en termes de transferts d'expertises (compétences, savoir-faire) et de données stratégiques. Ils proposent un modèle conceptuel à deux dimensions (densité et direction de flux) sous l'angle du rôle joué par les filiales. Sous la première dimension, ils étudient le flux intrant des connaissances de la corporation vers la filiale tandis que la deuxième dimension met l'emphase sur les flux sortant de la filiale vers le reste de la corporation.

À partir des résultats de combinaisons possibles entre la direction des flux et la densité de ceux-ci, ils attribuent quatre rôles aux filiales : 1) L'innovateur global; il fournit des connaissances globales aux autres unités de la corporation. À l'origine, ce rôle était la prérogative exclusive de la maison mère, mais de plus en plus de filiales étrangères occupent une telle place (Gupta et Govindarajan, 1991). Cette position, selon les deux dimensions du modèle, se traduit par un flux élevé de connaissances sortant et un flux faible de connaissances provenant des autres filiales

vers celle-ci; 2) Le joueur intégré. De manière simultanée, ce rôle sert à la fois de fournisseur de connaissances aux autres unités et de destinataire recevant celles des autres, car le joueur intégré n'a pas la capacité d'autosuffisance contrairement à l'innovateur global (Gupta et Govindarajan, 1991); 3) L'exécutant; la filiale dépend des autres filiales ou de la maison mère, car elle produit peu de connaissances. Le flux de connaissances intrant est largement supérieur au flux sortant (Gupta et Govindarajan, 1991); et 4) L'innovateur local; sa position, selon les dimensions conceptuelles, le rend peu utile pour les autres filiales en termes de production de connaissances pertinentes pour elles, mais il est également un faible destinataire de connaissances externes. Les connaissances, dites idiosyncrasies, ne sont utiles que dans le contexte local de ladite filiale (Gupta et Govindarajan, 1991).

L'étude des flux n'est pas directement pertinente dans le cadre de notre projet, mais secondaire lorsque nous ferons un parallèle entre les ONG du Nord et leurs partenaires du Sud et les EM et leurs filiales. Voici toutefois ce qui nous interpelle : ces chercheurs identifient cinq facteurs à considérer dans le transfert de connaissances, soient la valeur du stock de connaissances de la source, les éléments motivationnels de la source, la richesse des canaux de transmission, les motivations du destinataire et sa capacité d'assimilation. Les travaux de ces chercheurs de renom dans le domaine de la gestion nous seront d'autant plus utiles que les dimensions qu'ils mettent en lumière coïncident avec les autres modèles objectivistes de transfert de connaissances.

La troisième approche complémentaire est le modèle intégrateur de gestion des connaissances transfrontalier; il se positionne davantage en tant qu'approche analytique. Issu de la gestion stratégique, ce modèle (Carlile, 2002; 2004) est utilisé pour identifier et chercher des solutions aux barrières s'élevant lors de la gestion et du transfert de connaissances dans des situations d'innovation. Carlile adopte une perspective analytique multiniveau lorsqu'il présente trois types de frontières qui s'édifient dans les échanges entre les acteurs, limitant ainsi le transfert et le développement des connaissances. La première **frontière est syntaxique, la deuxième est sémantique et la dernière est pragmatique**. Ces frontières sont franchies lorsque les mécanismes utilisés parviennent à instaurer des pratiques et des activités favorisant le **transfert, la traduction et ultimement la transformation de** la connaissance.

Dans ce modèle (Carlile, 2004), les frontières sont catégorisées en fonction de leur degré de complexité. Au niveau le plus simple, la frontière syntaxique est dépassée lorsque la connaissance est comprise et communiquée dans un lexique commun entre les deux parties au transfert. En outre, lorsque le lexique est trop pauvre ou la connaissance de nature trop complexe, la connaissance peut être accessible via la création de sens partagé à la frontière sémantique. Si les pratiques mises en œuvre pour traverser la frontière sémantique échouent aux exercices de traduction ou si elles se révèlent inadéquates, les réponses d'ordre pragmatique seront à étudier. Il s'agit du niveau stratégique le plus élevé. Pour franchir la barrière pragmatique, hautement politique, il faut développer des intérêts communs à tous les acteurs. Le lexique et le langage communs ne suffisent pas aux acteurs; il faut transformer la connaissance pour la rendre acceptable et utilisable selon les intérêts des parties en question. Les trois niveaux de barrières posent donc des difficultés graduelles. En premier, il s'agit d'un transfert plutôt simple; ensuite, il est question de traduire et finalement, lorsque les stratégies précédentes échouent, la transformation de la connaissance est attendue afin que les deux parties au transfert puissent témoigner d'une réussite; il s'y produit en conséquence de nouvelles connaissances.

D'un point de vue théorique, l'approche de Carlile (2002, 2004) combine plusieurs perspectives, les rendant complémentaires au lieu de mutuellement exclusives. Au premier niveau de complexité, c'est-à-dire lorsque la barrière est d'ordre syntaxique, les mécanismes mis en œuvre pour la franchir émergent des théories appliquant les processus d'information; au deuxième, l'approche interprétative s'appuie sur les théories de l'apprentissage. Finalement, l'approche transformationnelle puise ses fondements dans les théories de création et de transformation des connaissances (Carlile, 2004 : 560-61). Le succès du transfert repose, d'une part, sur l'évaluation de la connaissance, l'innovation attendue et, d'autre part, sur la gestion de ce transfert en fonction des acteurs en présence.

L'originalité du cadre analytique de Carlile vient de sa capacité d'adaptation selon le type de barrière au transfert (syntaxique, sémantique ou pragmatique). En contexte de coopération technique Nord-Sud, nous anticipons des barrières aux transferts liées aux différences de langage, de culture, de répertoire d'actions, etc. Les particularités et la complémentarité de diverses théories seront plus appropriées qu'une seule d'entre elles pour analyser les solutions

que les parties auront appliquées après avoir rencontré des barrières nuisant à la réussite ou à la qualité du transfert escompté. Par exemple, le modèle de Lin, Chen et Whinston (2005) repose sur la communication et la circulation de l'information, et selon les types de frontières proposées ici, appliquer ce modèle pourrait constituer une solution au niveau des barrières sémantiques. Quant au modèle de Nonaka (1994) et ses collègues, il serait pertinent de l'utiliser lorsque les problèmes sont d'ordre sémantique. Puis l'approche de l'apprentissage situé (Lave et Wenger, 1991) pourrait se faire valoir lorsque les problèmes sont d'ordre politique et social. La variété des approches et théories qui abordent le transfert de connaissances nous rappelle que le phénomène est complexe et non linéaire.

2.2.5- Les approches du transfert de connaissances issues du champ d'études du développement

L'étude de la gestion et du transfert des connaissances, bien qu'elle gagne du galon au sein des recherches en relations industrielles, n'est qu'à ses balbutiements dans la sphère du développement international. Certes, la gestion des connaissances au sein des organisations de développement international connaît une certaine popularité (Carlsson et Wohlgemuth, 2001; Hovland, 2003; King, 2001), mais les études centrées sur le transfert de connaissances au sein des unités de projet en coopération technique demeurent, à notre avis, rarissimes. Dans cette sous-section, nous survolons cinq perspectives. Ce tour d'horizon conceptuel en dehors du champ des relations industrielles nous permettra de peaufiner la construction de notre modèle d'analyse qui tiendra compte des spécificités de partage de connaissances en contexte de projet de développement international. Nous présentons d'abord l'approche participative et l'approche clinique; elles côtoient l'approche privilégiée par la Banque mondiale qui partage la même vision néofonctionnaliste de la connaissance qui domine en gestion. En troisième lieu, nous introduisons la conception foucauldienne de la relation dialogique connaissance/pouvoir; elle offre des pistes de réflexion sociologique sur les relations entre les acteurs. En dernier lieu, nous faisons une brève incursion dans la vision postcoloniale du développement. Ces approches sont, à notre avis, incontournables lorsqu'il est question de traiter des rapports Nord-Sud.

Tel qu'introduit dans la section coopération technique, l'approche participative a vu le jour à l'aube des années 70 alors que le débat sur l'efficacité de l'aide faisait rage. Cette approche alternative au développement prône l'inclusion des bénéficiaires dans le processus d'aide; on vise une meilleure reconnaissance des apports et des savoirs locaux dans la recherche de solutions aux problématiques locales (Hickey et Mohan, 2004b). Il s'agit d'élaborer des alternatives à la formule « top-down » des agences de développement et des donateurs (Chambers, 1997; Sylvester, 1999; UNDP, 2002), vision dominante, comme nous l'avons présentée précédemment, qui conçoit la connaissance comme une commodité qui se transfère d'un point A vers un point B.

L'approche participative a toutefois essuyé plusieurs critiques (Cooke et Kothari, 2001; Ferguson, Huysman, et Soekijad, 2010; Hickey et Mohan, 2004c; Williams, 2004), qui se résument à une idée principale : au lieu de laisser libre cours à la praxis dans son plein sens, elle a été instrumentalisée par les agences qui l'ont transformée en une pratique supplémentaire devant être menée selon des procédures et directives claires, dictées en fonction des objectifs des donateurs (Hickey et Mohan, 2004a, 2004b). Malgré la participation des chercheurs et des praticiens au débat sur les méthodes participatives, Ferguson et ses collègues (2010) affirment que les agences de développement proposent des pratiques contraires aux objectifs visés par leurs propres interventions. Bref, le développement participatif, tel qu'il est orchestré dans nombre d'agences, échoue souvent à considérer les problématiques de pouvoir et de politiques et se limite à une approche technique (Hickey et Mohan, 2004b). Cornwall (2004), plutôt que de « jeter le bébé avec l'eau du bain », rappelle que les espaces de participation ne sont pas neutres, mais qu'ils sont imprégnés et nourris des relations de pouvoir des acteurs qui les entourent, les pénètrent. Les acteurs en scène ne sont pas sans intérêt, sans identité ni sans discours et toute intervention de développement, telle que les projets de coopération technique, doivent considérer ces aspects lors de la planification et la mise en œuvre (Cornwall, 2004). Aujourd'hui, le terme de participation cède lentement le pas à celui de partenariat.

Une autre vision novatrice des interventions en développement émane de Bill Cooke alors qu'il dresse un parallèle entre la pratique des professionnels du développement international et celle des consultants en développement organisationnel. Il explique que le parcours des praticiens du développement international, à partir de leur formation et de leur pratique, est plus souvent

orienté vers le modèle de consultation (où le consultant fait un diagnostic et soumet des recommandations) que vers la perspective clinique développée par le chercheur de renom Edgar Schein (1987, 1995, 1996). Cooke argue que l'application des principes de la perspective clinique pourrait améliorer la compréhension et les pratiques de développement qui, dans les faits, vont au-delà des seules techniques défendues par l'approche participative.

Le cœur de l'approche clinique (Cooke, 1997; Schein, 1995) réside dans le support qu'offre le consultant à son client au cours de toutes les phases de l'intervention plutôt que le modèle traditionnel d'expert en développement qui établit un diagnostic et propose des solutions. Les interventions selon l'approche clinique découlent d'un processus initié par le client, c'est-à-dire que le consultant ne tente pas d'imposer son propre agenda dans la démarche. Schein (cité par Cooke, 1987) décrit le processus de consultation clinique comme une série d'activités dirigées vers le client afin de l'aider à percevoir, comprendre et réagir sur les processus en cours dans son environnement. Selon Cooke, cette approche se distingue de l'approche participative : plutôt que de parler de bénéficiaire, le terme clinique de client n'est pas lié à une relation de dépendance. De plus, cette méthode de consultation amène les gens à trouver eux-mêmes leurs propres solutions qui, elles, rencontrent également un double objectif, à savoir : des changements durables et le respect des connaissances locales. Cette approche diverge de celle où un expert en développement doit fixer un problème précis. Un expert qui applique l'approche clinique, même s'il a une bonne connaissance de l'environnement d'intervention, réfléchit en termes de protection de son client et ne prétend jamais connaître la situation mieux que lui.

Quelques principes sous-tendent l'approche clinique : l'aide est le leitmotiv de toute l'intervention. Aussi, les intérêts du client sont considérés en priorité, donc avant tout diagnostic prescriptif; l'expert doit évaluer les dommages potentiels et les éléments moins positifs de l'intervention à proposer. Il découle de cette approche une reconnaissance des statuts politiques dans l'intervention et de sa normativité manifeste (Cooke, 1997). L'approche clinique va donc au-delà des guides et des techniques; elle constitue un état d'être, une disposition préalable du clinicien. Cette vision critique des études en gestion portée par Cooke et quelques autres trouve écho dans plusieurs approches post-développementalistes, par opposition à celle du « mainstream ».

Souvent citées dans les écrits en études du développement, plusieurs notions foucaaldiennes apportent un éclairage différent sur les problématiques en développement international qui serait, selon Foucault, une forme de rationalité compréhensible seulement à travers les régimes de pratiques et la configuration du pouvoir en place. Nous expliquons comment Foucault conceptualise le pouvoir, et la manière dont il est imbriqué ou lié à la connaissance et aux discours en développement. En intégrant certaines de ces notions à notre modèle théorique, nous espérons enrichir notre analyse.

Foucault conceptualise le *pouvoir* dans la structure des relations et non dans les acteurs (Hislop 2009; Rossi, 2004). Il ne s'intéresse pas aux stratégies des acteurs, mais davantage aux conditions structurelles de l'exercice du pouvoir et des institutions par lesquelles il se constitue. Fox (1999) précise que, selon Foucault, le pouvoir est dynamique et productif; il n'est pas la structure en soi, ni un système de domination, mais une quantité de relations de force qui émergent d'un contexte (Foucault et Gordon, 1980; Fox, 1999). Le pouvoir, contrairement à la conception de Hales (1993) ou Lukes (1974), n'est pas défini comme une ressource discrète, mais plutôt comme un phénomène dynamique qui évolue à travers les relations sociales dans un temps et un contexte donnés.

Le pouvoir est inextricablement lié à la connaissance, donc fondamentalement inséparable de celle-ci. Pour Foucault, le pouvoir produit de la connaissance, ce qui entraîne comme corollaire, et non le moindre, que toute tentative de gestion, de transfert, voire de transformation de la connaissance implique nécessairement le pouvoir. Il est imbriqué dans toutes les formes de langage, de discours.

La notion de *discours* réfère à l'idée globale véhiculée par les institutions à travers les messages écrits, les échanges, etc., qui forment les régimes de vérité. S'il est reconnu, selon la perspective dialogique, que dans le contexte d'intervention en développement international, le discours dominant « identifie des manières légitimes et appropriées de pratiquer le développement de même que de discuter et réfléchir à son sujet » (traduction libre tirée de Rossi, 2004 :1), il en résulte que les connaissances partagées ou créées sont teintées des intérêts politiques des acteurs en scène et qu'elles font fi de, ou marginalisent, tout autre savoir alors jugé illégitime

(Contu et Willmott, 2003; Gherardi et Nicolini, 2002). C'est durant la constitution des régimes de vérité que s'exerce le pouvoir ou qu'il se renforce. Le résultat produit, la connaissance, n'a pas de statut stable ni figé. Il se voit par contre légitimé puisqu'il est l'aboutissement de négociations entre les acteurs sur les sens à donner à la connaissance.

Nous jugeons utile d'incorporer dans notre analyse la posture dialogique de Foucault puisque les projets et programmes de coopération technique en développement international et leurs relations inhérentes ne peuvent être expliqués ou analysés seulement par les pratiques des intervenants en scène. Au-delà des diverses stratégies mises en œuvre par les agences de développement et les autres acteurs internationaux et locaux, les structures de connaissances et les discours façonnent ces mêmes stratégies par le biais des valeurs et des sens véhiculés (Rossi, 2004). Toutefois, les acteurs sont conscients des régimes de vérité qu'instaurent les discours dominants; ils ajustent donc leurs trajectoires en fonction des réponses de la structure relationnelle et de son mode opératoire. Rossi (2004) conclut que, en développement, les acteurs du Sud se trouvent souvent confrontés à des discours étrangers à leur culture, leur langage et leur société. Toutefois, sans être sur un plan d'égalité dans la négociation, ils ne sont pas passifs; il existe une marge de manœuvre entre le pôle de celui qui dicte les termes de références au niveau macro, et le pôle de celui qui peut tenter de manipuler les discours dominants à d'autres fins... la conformité discursive ne doit pas être interprétée en termes de convergence stratégique.

Autre courant à intégrer lorsqu'il s'agit de transfert de connaissances entre pays dits développés et le reste du monde : le postcolonialisme jette un éclairage différent. Bien que la mondialisation ait modifié le paysage des Suds (Klerck, 2015), certains de ses éléments pourraient, croyons-nous, apporter une valeur ajoutée à notre analyse, en particulier sa propension à plonger dans la vision locale, contextuelle et historique (Sylvester, 1999) des pays où sont mises en œuvre des initiatives de coopération technique.

Les études postcoloniales naissent en réaction aux thèmes mis de l'avant dans les théories du développement par les chercheurs du Nord voulant contribuer à la réduction de la pauvreté dans le monde (ex. Escobar, 1988). On pourrait donc affirmer que, contrairement aux études du développement, le postcolonialisme n'a ciblé aucun objet de recherche précis. Il s'évertue à

critiquer et à analyser les dynamiques complexes inhérentes à la période coloniale et postcoloniale, incluant la configuration de la relation connaissance/pouvoir, et leurs effets sur la manière de pensée des gens, plutôt que de se pencher sur des solutions qui contribueraient à diminuer la pauvreté (Banerjee et Prasad, 2008; Rajan, 1997; Sylvester, 1999). Notre analyse tente d'être guidée en partie par ce courant. Pour enrichir notre analyse de l'intersubjectivité, notamment en reconnaissant la voix des professionnels locaux travaillant dans les projets de coopération technique, nous tentons de livrer leur expérience sans faire fi des contextes locaux.

2.3- Les composantes du processus de partage et de transfert de connaissances

Cette troisième section clôt le deuxième chapitre. Elle porte sur les composantes intégrées aux processus de transfert de connaissances, notamment définies par Doz et Santos (1997) comme :

«... dialogue entre l'expéditeur et le récepteur sur leurs propres contextes et sur l'objet de la connaissance. Il s'agit d'un dialogue, non d'un flux unidirectionnel. L'objet de la connaissance (c'est-à-dire la pièce de la connaissance que l'expéditeur veut 'transférer' vers le récepteur) peut être envoyé « à sens unique », avec quelques commentaires pour contrôler l'efficacité technique et sémantique de la «communication». Les connaissances sur le contexte doivent être «transférées» dans les deux sens avec, éventuellement, des rétroactions dans les deux sens aussi. »(en note infra)⁴²

C'est en explorant les composantes du processus de transfert que nous enrichissons notre compréhension des facteurs produisant un effet sur les résultats de partage et de transfert. Tour à tour, les sous-sections présentées ci-dessous s'attardent aux différentes phases du processus (Szulanski, 1996), aux mécanismes de transfert utilisés (Chai, Gregory et Chi, 2003),

⁴² «We can therefore posit that the 'effective transfer' of knowledge is a dialogue between the sender and the receiver about their own contexts and about the object of knowledge. It is a dialogue, not a one way 'flow'. The object of knowledge (i.e. the piece of knowledge the sender wants to 'transfer' to the receiver) can be sent 'one way', with some feedback to control the technical and semantic effectiveness of the 'communication'. Knowledge about the contexts has to be 'transferred' both ways, possibly with confirmative feedback both ways too. This also points to knowledge 'sharing' as a better metaphor than knowledge 'transfer'. » (Dans: Doz et Santos : 23)

aux facteurs qui influencent les processus et les résultats, puis aux composantes évaluant les résultats de transfert et de partage de connaissances en coopération technique.

2.3.1 - Les phases du processus de transfert de connaissances

En 1996 et 2000, Szulanski, chercheur en gestion stratégique et spécialiste du transfert de connaissances, détaille les processus à l'œuvre lors du transfert de connaissances en illustrant les différentes phases dans un contexte intraorganisationnel. Non seulement note-t-il une série de facteurs qui influencent le transfert, mais il explique que ceux-ci interviennent selon un ordre précis dans un processus en quatre phases: 1- initiation; 2- mise en œuvre; 3- adaptation; et 4- intégration.

Le premier stade du processus de transfert résulte du constat d'une faiblesse ou de l'identification d'une problématique dans l'organisation. Lors de cette phase initiale, la recherche d'opportunités de transfert et le choix d'une solution proviennent de l'exploration des différentes possibilités (Szulanski, 1996; 2000). Une fois prise, la décision d'importer des connaissances doit être mise en œuvre, processus qui demande un effort considérable en termes de communication entre la source et le destinataire. C'est au cours de cette deuxième étape que les flux d'échanges d'informations et de ressources entre les parties sont critiques (Szulanski, 2000). Puis, une fois que le destinataire commence à utiliser pratiquement les connaissances nouvellement acquises, des problèmes d'adaptation sont susceptibles de surgir. Graduellement, le destinataire modifie l'utilisation des connaissances transférées, jusqu'à ce que l'« adaptation » produise des résultats de performance satisfaisants (Szulanski, 1996; 2000). Le processus de transfert complet coïncide avec l'« intégration » des connaissances transférées dans les routines du destinataire; les résultats du transfert deviennent institutionnalisés à l'aide de la coordination des activités. Les comportements des acteurs deviennent stables, prédictibles, et la nouveauté devient diffuse, ou prise pour acquis dans la réalité de l'organisation (Szulanski, 1996; 2000). Szulanski conçoit la connaissance dans une perspective objectiviste, la ramenant à une commodité transférable.

2.3.2- Les mécanismes de partage et de transfert de connaissances en coopération technique Nord-Sud

Divers mécanismes sont, à ce jour, mis en œuvre pour transférer des connaissances outre frontières. Les ONG du Nord se sont inspirées des outils et pratiques du secteur privé pour la conduite de leurs activités avec leurs partenaires du Sud. Nous parcourons, dans cette sous-section, les principaux mécanismes de transfert. Si l'avènement des technologies de l'information et des communications (TIC) a révolutionné les modes de travail et de communication entre les unités outre frontières, nous noterons toutefois en deuxième lieu que le recours aux expatriés demeure encore aujourd'hui le véhicule privilégié pour accomplir la tâche. Nous définissons le terme, puis identifions les caractéristiques de l'idéal type. Finalement, nous en déclinons les rôles possibles.

Afin d'identifier les mécanismes que les filiales des EM utilisent pour partager des connaissances et les contextes dans lesquels elles les appliquent, Chai, Gregory et Chi (2003), dans leur article séminal "Bridging Islands of Knowledge: a Framework of Knowledge", ont réalisé onze études de cas. Les principaux mécanismes étudiés ont été tirés de trois sources : De Meyer (1991), Chiesa et Manzini (1996) et Almeida et Grant (1998). Ils regroupent leurs résultats en huit catégories : 1-rencontres / forums; 2- "Boundary spanners"; 3- périodiques; 4- audits; 5- "benchmarking"; 6- guide de meilleures pratiques; 7- équipes internationales; et 8- transfert de personnes.

Les rencontres se traduisent essentiellement par des réunions entre du personnel technique d'un même domaine qui provient de sites différents. Au tableau des activités planifiées figurent des visites de sites et des ateliers qui créent un lieu d'échanges sur les technologies et pratiques utilisées ou sur l'introduction de nouvelles technologies. Ces rencontres, souvent annuelles, sont l'occasion de créer des réseaux entre les employés qui n'ont pas l'occasion de se côtoyer au quotidien en plus de leur permettre de se familiariser avec ce qui existe dans leur champ de connaissances actuelles. Toutefois, comme le mentionnent les chercheurs (Chai et al., 2003), ces rencontres peuvent être coûteuses et il est difficile d'en mesurer les résultats. Les « boundary spanners » selon Chai et al. (2003) sont des individus ou des unités spécialisés d'une organisation qui ont un rôle de facilitateurs dans le partage de connaissances. Ils font office de courroie de transmission en identifiant quelles parties pourraient bénéficier d'une connaissance x et quelles parties la possèdent. Ils stockent et diffusent l'information filtrée au préalable en

fonction des bénéficiaires. Les périodiques, sorte de revue publiée à l'interne, servent à informer les récepteurs des derniers développements. Chai et al. (2003) précisent que la connaissance à transférer est plus souvent du savoir-faire technique que plusieurs personnes peuvent recevoir en même temps, à peu de coût. Les audits s'adressent davantage aux cadres et gestionnaires des unités. Ils renferment de l'information sur divers indicateurs de performance de façon à permettre l'élaboration d'un portrait de la situation dans toutes les filiales. Chai et al. (2003) notent que les audits peuvent servir de base à l'identification des meilleures pratiques.

Le "benchmarking" vise à obtenir des connaissances particulières lors de visites de sites, connaissances impossibles à acquérir par d'autres mécanismes. Toujours selon Chai et al. (2003), il peut s'agir d'un mécanisme efficace pour transférer de la connaissance complexe. Les guides de meilleures pratiques, tel que leur nom l'indique, informent les lecteurs des meilleures pratiques identifiées. À titre d'exemple, ils peuvent prendre la forme de brochure distribuée afin de faire connaître les procédures à suivre pour la résolution d'un problème technique. Cependant, comme le précisent Chai et al. (2003), les guides ne se mettent pas automatiquement à jour et n'expliquent pas les fondements derrière les solutions proposées. Les équipes internationales se composent d'individus provenant de divers sites qui travaillent à mettre en œuvre un projet ou à nourrir l'amélioration continue. Cette forme de mécanisme de transfert octroie, selon Chai et al. (2003), des opportunités de créer des communautés de pratiques si les membres desdites équipes développent et entretiennent une bonne dynamique.

Enfin, Chai et al. (2003) proposent deux formes de transfert de personnes : la formation ou training outre-mer où le récepteur apprend de plusieurs sources; l'expatriation où la source de transfert est unique et les récepteurs multiples. Par la première, l'individu a accès à des connaissances complexes, possédées par plusieurs experts dans une filiale plus avancée que la sienne. En langage de développement international, ce type de mécanisme est souvent libellé « voyage d'étude ». Quant à l'expatriation, la connaissance transférée provient d'une source unique. Dans le contexte des projets de coopération technique Nord-Sud, l'expatrié porte souvent le titre de personnel en assistance technique. Plusieurs personnes sont susceptibles de bénéficier des connaissances transférées par l'expatrié, mais les destinataires sont restreints au champ de connaissances d'une seule personne. Ci-dessous le Tableau II, tableau récapitulatif des principaux mécanismes de transfert de connaissances identifiés dans les écrits :

Tableau II : Principaux mécanismes de transfert de connaissances

MÉCANISMES	AUTEURS
Mécanismes relationnels / sociaux	
Expatriation	Starbuck (1992); Chiesa et Manzini (1996); Kamoche (1997); Almeida et Grant (1998); Inkpen et Dinur (1998); Almeida et Kogut (1999); Downes et Thomas (2000); Harzing (2001); Harris, Brewster et Sparrow (2003); Chai et al. (2003); Lazarova et Tarique (2005); Minbaeva et Michailova (2005); Björkman, Evans et Pucik (2011)
Équipes transnationales	Chiesa et Manzini (1996); Almeida et Grant (1998); Subramaniam et Venkatraman (2001); Chai et al. (2003); Lagerstrom et Anderson (2003)
Communautés de pratiques et communautés occupationnelles	Brown et Duguid (1991); Wenger (1998); von Krogh (2004)
Mécanismes structurels et support technologique – TIC	
Périodiques	Chai et al. (2003)
Échanges électroniques (courriels, données), téléphoniques, vidéoconférences.	De Meyer (1991); Chiesa et Manzini (1996); Almeida et Grant (1998); Chai et al. (2003); Almeida, Song et Grant (2002)
« Boundary spanner » ou courtier en connaissances	De Meyer (1991); Chiesa et Manzini (1996); Chai et al. (2003); Evans, Pucik et Björkman (2010)
Centre d'excellence	Moore et Birkinshaw (1998)
Rencontres, forums, séminaires.	Chiesa et Manzini (1996); Almeida et Grant (1998); Inkpen et Dinur (1998); Chai et al. (2003)

Tous les mécanismes identifiés par Chai et al. (2003) ont été classés selon leur portée et leur richesse, deux concepts développés par Evans et Wurster (1997) dans le cadre de recherches conduites sur les impacts économiques de l'utilisation des technologies de l'information. La portée d'un mécanisme se traduit essentiellement par le nombre de personnes jointes par le recours audit mécanisme. Plus le nombre d'individus qui ont accès à la connaissance est élevé, plus le mécanisme a une grande portée. La richesse renvoie plutôt à trois éléments distincts : la

quantité d'informations transmises par le mécanisme, la notion de spécificité du contenu envoyé, c'est-à-dire le degré de personnalisation, puis le degré d'interaction possible entre la source et le destinataire. Il s'ensuit que plus un mécanisme a une large portée, moins il sera riche et inversement (Evans et Wurster, 1997). Le choix du mécanisme de transfert de connaissances devrait alors dépendre du but à atteindre. Chai et al. (2003) arguent que les mécanismes à grande portée seraient plus convenables pour sensibiliser les destinataires potentiels tandis que les plus riches produiraient de meilleurs effets sur le transfert de connaissances. Notre thèse porte exclusivement sur le mécanisme d'expatriation.

À la suite de leurs analyses, ils ont identifié les mécanismes les plus communs avant de proposer des liens entre la nature de la connaissance à transférer et le choix du mécanisme. Le transfert de personnes s'est révélé le plus populaire; des onze cas étudiés, tous employaient des expatriés sur le site. Toutefois, les mêmes chercheurs précisent que ce mécanisme serait notamment utilisé pour transférer des connaissances dites hautement tacites, mais à faible niveau de complexité (Chai et al. 2003). C'est dire que des experts peuvent être envoyés sur le site sans une connaissance préalable approfondie du contexte ou de l'environnement dans lequel ils devront transférer leurs connaissances.

Expatrié ou coopérant technique ? Somme toute, les écrits en gestion reconnaissent depuis un moment déjà l'importance du rôle des expatriés comme mécanisme de transfert de connaissances au sein des EM (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008; Harzing, 2001; Riusala et Smale, 2007; Welch, Steen, et Tahvanainen, 2009). De surcroît, Doz et Santos (1997) mentionnent que les individus ou les équipes transportent souvent avec eux des connaissances de types plus complexes, qu'ils tentent de transférer en partie par des représentations ou des opérationnalisations de leurs connaissances. Dans les projets de coopération technique en contexte Nord-Sud, le personnel en assistance est souvent expatrié. En fait, la définition d'expatrié est relativement inclusive:

« an employee who have been sent by his employer to reside and work outside his home country on temporary assignment. The term includes business people, diplomats, employees of international non profit organizations, military personnel and missionaries, among others.» (Mendenhall et al. 2008)

Ceci dit, les employés des ONG internationales qui travaillent dans le cadre des initiatives de coopération technique sont considérés expatriés, au sens de la définition ci-dessus. Il s'agit davantage d'un statut puisque, à la lueur de la définition, on ne peut présumer des rôles et fonctions rattachés. En fait, ils peuvent endosser de multiples rôles. En contexte de coopération technique, Land (2007) en propose quatre : 1-substitut, 2-conseils, 3-développement des capacités individuelles et organisationnelles, et 4-contrôle financier dans la gestion des projets. Cette typologie s'apparente à celle proposée par Edström et Galbraith (1977) dans leur étude concernant les rôles des gestionnaires expatriés en contexte d'EM (substitut/remplaçant, développement de gestionnaires et développement organisationnel) (Edström et Gaibraith, 1977, p.253). D'ailleurs, on ne peut passer outre leur étude, encore aujourd'hui, abondamment citée en GIRH. Ajoutons à ces rôles celui d'agent de connaissances, fréquemment nommé depuis les années 1990 (Harzing, 2011).

Le profil idéal d'un expatrié travaillant dans des projets de coopération technique répond au moins à trois critères (Mendenhall et Oddou, 1985; Tung, 1984). D'abord, il possède les compétences professionnelles et techniques attendues de la profession. Ensuite, il doit démontrer certains traits de personnalité et des habiletés relationnelles pour développer et maintenir des relations sociales avec l'équipe locale (Mäkelä, 2007). Finalement, de la sensibilité au contexte culturel ainsi qu'une flexibilité face aux environnements d'accueil devraient faire partie des profils. Lorsque l'on s'attend à un transfert de connaissances entre l'expatrié et l'équipe locale de projet, les habiletés souhaitées s'étendent bien au-delà des compétences techniques. Bien que ce constat soit généralement accepté dans les écrits, la plupart des organisations semblent néanmoins prioriser ces dernières (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008; Brewster et Less, 2006).

2.3.3- Les facteurs qui influencent les processus et les résultats de partage de connaissances en coopération technique

En plus des mécanismes identifiés par Chai et al. (2003), qui portent d'avantage sur les canaux du transfert, d'autres déterminants affectent son efficacité ou son succès. Minbaeva (2007)

concentre la plupart de ses recherches en contexte d'EM et mentionne qu'on répertorie à ce jour plus de 90 déterminants de transferts de connaissances. Sammarra et Biggiero (2008) ajoutent que plus les firmes diversifient leurs types de mécanismes pour susciter et encourager les interactions formelles et informelles entre les acteurs, plus elles sont susceptibles d'arriver à transférer divers types de connaissances. Nous ne pouvons passer sous silence les multiples barrières qui bloquent, ralentissent le processus ou minent les résultats escomptés. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à documenter les divers obstacles qui peuvent survenir. Grant (1996) mentionne, dans son article séminal "Toward a Knowledge-based theory of the firm", quatre éléments essentiels à considérer dans le transfert de connaissances : a) les canaux de transmission, b) les propriétés de la connaissance à transférer, et c) les caractéristiques de l'émetteur et d) celles du récepteur. À l'instar de Grant (1996), Cummings (2003) et Easterby-Smith, Lyles et Tsang (2008) proposent sensiblement les mêmes sphères, mais ajoutent les dimensions relationnelles et environnementales. Nous présentons, dans cette sous-section, les principaux facteurs recensés dans chaque sphère : 1) les caractéristiques propres à la connaissance à transférer qui peuvent soit faciliter soit nuire au transfert, 2) les caractéristiques des parties au transfert, 3) les qualités de leur relation, et 4) les divers contextes dans lesquels les parties évoluent. Nous terminons en mettant l'accent sur les pratiques en gestion des ressources humaines susceptibles d'améliorer les dynamiques à l'œuvre entre les expatriés et les équipes locales.

2.3.3.1- Les caractéristiques de la connaissance

D'abord, en ce qui a trait à la nature de la connaissance, mentionnons que les difficultés de transfert sont positivement liées à sa complexité (Doz et Santos, 1997; Chai, Gregory et Chi, 2003; Zander et Kogut, 1995; Winter, 1987), ou à ce que l'on a nommé l'ambiguïté causale (Grant, 1996; Levin et Cross, 2004; Simonin, 1999; Spender, 1996; Szulanski, 1996). En fait, l'étude empirique de Szulanski (1996), bien qu'elle s'attarde au transfert de connaissances au niveau intraorganisationnel, identifie l'ambiguïté causale comme l'une des trois barrières majeures aux transferts. La nature de la connaissance est d'une importance capitale dans l'étude du transfert, de ses coûts et du temps requis (Bonache et Brewster, 2001; Marcotte et

Niosi, 2000); ses propriétés produisent un impact significatif sur le transfert (Argote, McEvily, et Reagans, 2003; Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008).

2.3.3.2 – Les caractéristiques des parties au transfert et leur relation

Concernant les caractéristiques de la source et du destinataire et de leur relation, l'ouvrage de Davenport et Prusak (1998) *Working Knowledge; How Organizations Manage What They Know*, approche le transfert des connaissances sous l'angle du marché dans lequel le transfert des connaissances suit un système de prix influencé par trois principaux facteurs : réciprocité, réputation et altruisme. À partir de ces facteurs, ils identifient les principaux éléments qui inhibent le transfert ou le ralentissent : le manque de confiance entre les parties au transfert, les différences culturelles et le vocabulaire des acteurs, les cadres de référence distincts, le manque de temps et de place de rencontre, le manque d'incitatifs et de récompenses aux détenteurs des connaissances, le manque de capacité d'assimilation du destinataire et la croyance que la connaissance est la prérogative de groupes particuliers, ou le syndrome du « not-invented-here » (Davenport et Prusak, 1998). Plusieurs études ont identifié empiriquement une ou plusieurs de ces barrières (Dyer et Singh, 1998; Gupta et Govindarajan, 2000; Hamel, 1991; Inkpen et Beamish, 1997; Minbaeva, 2007; Szulanski, 1996; Tsang, 1999; Yao, Kam, et Chan, 2007).

Sous un angle individuel et spécifique à la source du transfert, le choix de l'individu ou de l'expatrié responsable dudit transfert produit également une influence sur les processus et les résultats de tel transfert. Les caractéristiques individuelles comme l'éducation, l'expérience de travail, la personnalité, le sentiment d'efficacité, la motivation et l'intention sont autant de variables dénombrées dans les écrits sur le transfert de connaissances (Wang et Noe, 2010). Par exemple, les employés expérimentés qui ont un niveau élevé d'éducation seraient plus susceptibles de vouloir partager leur expertise avec les autres. Thomas-Hunt et ses collègues (2003) soulignent que la reconnaissance de l'expertise d'un membre d'une équipe augmente la participation au transfert de connaissances. La notion de capacité à disséminer a également été étudiée (Wang et Noe, 2010; Minbaeva, 2007). Aussi, le style de leadership encouragerait

également le partage de connaissances entre les membres d'un groupe (Srivastava, Bartol, et Locke, 2006). Les individus de nature plus curieuse, ceux friands de nouvelles expériences seraient également plus enclins à partager avec les autres (Cabrera, Collins, et Salgado, 2006; Lin, 2007b), contrairement à ceux considérant la connaissance comme source de pouvoir et de supériorité (Gupta et Govindarajan 2000; Szulanski, 1996), ou à ceux en déficit de motivation (Björkman, Barner-Rasmussen, et Li, 2004).

Ces deux derniers facteurs (motivationnel et statut accordé à la connaissance) peuvent également être étudiés au niveau organisationnel. La motivation d'une source, en l'occurrence l'ONG œuvrant en développement international, peut être influencée par les conditions inhérentes à sa relation avec le partenaire local. Le contexte est-il propice à l'établissement du lien de coopération, ou la compétition entre les acteurs affecte-t-elle le niveau de motivation ? Simonin (2004) propose que les mécanismes de protection d'une source puissent avoir une influence sur le transfert; les sources peuvent être réticentes à partager ce qu'elles savent de peur de perdre leur position privilégiée, ou de perdre le « ownership ». Ce n'est pas tout d'avoir la capacité de transférer, la volonté semble jouer un rôle (Szulanski, 1996; Wang, Tong, et Koh, 2004). Hamel (1991) avait déjà englobé la même idée dans sa notion d'intentions stratégiques en contexte d'alliances inter firmes. Finalement, la structure de l'organisation et le support qu'elle offre à ses expatriés produiraient également un impact sur le transfert de connaissances (Reagans et McEvily, 2003; Redding et Stening, 2003; Tsai, 2001; Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008).

L'autre partie au transfert, communément nommée le destinataire dans le discours dominant, joue également un rôle dans le transfert de connaissances. Tout comme son partenaire de transfert, les intentions et la motivation à acquérir de nouvelles connaissances produisent un effet significatif sur les résultats du transfert. Szulanski (1996) précise que l'acceptation des connaissances qui proviennent de l'extérieur, ou le syndrome du « not-invented-here »⁴³ doit être un élément à considérer dans l'étude du transfert de connaissances. Dans la même veine, Hamel (1991) ainsi qu'Inkpen et Dinur (1998) et Simonin (2004), dans leurs études portant sur les alliances stratégiques, considèrent que la motivation est le principal déterminant de l'apprentissage. À l'instar de Simonin (2004), Wang, Tong et Koh (2004), dans le contexte d'une

⁴³ DeLong et Fahey (2000), Simonin (2004), Cummings (2003)

étude menée auprès de gestionnaires d'EM en Chine, ont obtenu des résultats suggérant les mêmes conclusions. Pour leur part, Gupta et Govindarajan (1991) proposent, dans leur modèle sur le flux des connaissances entre les filiales, la variable motivation comme l'une des variables facilitantes. Depuis, plusieurs chercheurs l'ont mise de l'avant, tel que Minbaeva (2003, 2005) qui l'a exploitée pour l'étude des variables en jeu dans les pratiques et les systèmes de ressources humaines et dans le flux de connaissances. Elle fait notamment ressortir que la motivation est positivement liée aux flux intrants de connaissances. À l'opposé, un manque de motivation engendrerait de la procrastination et pourrait conduire à des actes de sabotage ou au simple rejet de la nouvelle connaissance (Szulanski, 2000).

Le concept de **capacité d'assimilation** (ang. absorptive capacity), également traduit de l'anglais par capacité d'absorption, ressort régulièrement comme l'une des variables ayant un impact sur le transfert de connaissances entre les expatriés et les équipes locales (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008; Van Wijk et al., 2008). Cohen et Levinthal (1990) ont défini ce concept en tant qu'« aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales » (Cohen et Levinthal, 1990 :128) (traduction libre). La capacité d'assimilation s'est révélée significative pour le transfert de connaissances intraorganisationnel (Gupta et Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996) et interorganisationnel (Lane et Lubatkin, 1998; Mowery, Oxley, et Silverman, 1996; Simonin, 2004). La capacité d'assimilation, au niveau individuel, dépendrait, entre autres, des routines et des systèmes de pratiques à haute performance qui favoriseraient l'engagement et l'acquisition de compétences (Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, Mäkelä, et Rabbiosi, 2010; Simonin, 2004). Dans leurs recherches, Minbaeva et ses collègues (2003, 2005) conceptualisent une capacité d'assimilation à deux dimensions : les capacités d'apprentissage et la motivation, des attributs individuels contribuant au transfert de connaissances en contexte d'EM. Lane, Koka et Pathak (2006) ont toutefois revisité le concept et proposent celui de « capacité d'assimilation relative » lorsqu'il s'agit de l'étude du phénomène au niveau individuel impliquant des dyades. D'autres réfèrent à la compétence participative pour évoquer le même sens (Gupta et Govindarajan, 2000; Napier, 2005). Enfin, plusieurs classent la capacité d'assimilation au premier rang des déterminants les plus importants du transfert de connaissances (Minbaeva et al. 2003; Gupta et Govindarajan, 2000; Lane et Lubatkin, 1998; Szulanski, 1996).

Les caractéristiques de la source et celles du destinataire sont difficilement dissociables des contextes dans lesquels le transfert de connaissances se produit. C'est pourquoi il importe de les inclure dans l'étude des processus de transferts de connaissances (Minbaeva, 2007). Par exemple, les variables motivationnelles ou la capacité d'assimilation des parties peuvent varier en fonction des attributs des acteurs qui participent au transfert, et en fonction de la qualité de leurs relations. Un destinataire qui n'a pas confiance en la source, et vice-versa, on s'en doute bien, ne se comportera pas de la même manière que s'il avait une confiance inébranlable envers l'autre partie prenante (Ko, 2010).

La force du lien social (Granovetter, 1973) entre les parties au transfert est souvent citée comme une variable structurelle qui influence les résultats ou les processus de transfert de connaissances. La force des liens entre les personnes peut affecter positivement ou négativement la qualité du processus de transmission-réception de l'information ou des connaissances transférées. Plusieurs chercheurs ont conclu que plus les liens sont forts, meilleures sont les chances d'échanger des connaissances (ex. Ghoshal et al., 1994; Hansen, 1999; Szulanski, 1996). Les études abordant la dimension structurelle ont évalué la fréquence des interactions entre les parties (Ghoshal, Korine, et Szulanski, 1994; Tsai et Ghoshal, 1998). Ils ont conclu à une forte corrélation entre le nombre d'interactions entre les unités et l'innovation. De forts liens accompagnent souvent, mais pas toujours, la proximité émotionnelle tandis que de faibles liens sont plus souvent associés à des communications non redondantes. Dans cette optique, une étude de Levin et Cross (2004) tente de démontrer que, dans certaines situations, de faibles liens peuvent contribuer à un partage d'information plus utile et moins redondant. La confiance jouerait cependant un rôle médiateur entre la force des liens et les résultats du partage de connaissances.

La **confiance** est un concept largement étudié dans la littérature en apprentissage organisationnel; c'est une caractéristique relationnelle qui influence le transfert de connaissances (Argote et al., 2003; Chowdhury, 2005; Mooradian, Renzl, et Matzler, 2006; Wu, Hsu, et Yeh, 2007). Tsai et Ghoshal (1998) ont montré que la confiance interpersonnelle conduit à un meilleur transfert de connaissances tandis qu'Adler (2001) et Davenport et Prusak (1998) arguent qu'elle représente une condition essentielle au succès du transfert (Adler, 2001; Davenport et Prusak, 1998). Ces chercheurs catégorisent la variable confiance comme un

antécédent ou un prérequis au processus de transfert; d'autres lui confèrent plutôt un rôle de médiateur dans l'exercice dynamique des relations de transfert de connaissances (Levin et Cross, 2004). Du point de vue de la source de transfert, à mesure que la confiance se développe dans la relation, celle-ci deviendrait confiante que la connaissance partagée serait utilisée sans lui nuire (McEvily, Perrone, et Zaheer, 2003; Reagans et McEvily, 2003). De l'autre point de vue, un destinataire qui a confiance en la source de transfert augmenterait ses opportunités d'apprendre des interactions et, incidemment, d'améliorer le transfert; il pourrait également être rassuré quant à l'utilité de la connaissance transférée (Ko, 2010). À ce sujet, les mécanismes de socialisation (Gooderham, Minbaeva, et Pedersen, 2011) qui développent la confiance et la coopération entre des individus affecteraient de manière positive le transfert de connaissance. Inkpen et Tsang (2005) postulent également que l'établissement de la confiance entre les parties peut devenir une ressource en capital social.

2.3.3.3- Les contextes à considérer lors des initiatives de transfert de connaissances en coopération technique de développement international

Le contexte organisationnel influence les relations lors d'un transfert de connaissances. Par exemple, une structure hiérarchique aurait un effet négatif sur le partage de connaissances entre les membres. Plus les décisions sont centralisées et plus les tâches sont spécialisées, moins le partage de connaissances serait effectif. Des relations latérales entre les membres d'un réseau seraient par ailleurs plus efficaces pour le partage (Inkpen et Tsang, 2005; Reagans et McEvily, 2003; Tsai, 2001). Tsai (2002) suggère que la formation d'un réseau peut favoriser le partage et la création de connaissances. Cependant, la culture organisationnelle produit également des effets sur le transfert de connaissances (Bhagat, Kedia, Harveston, et Triandis, 2002); une culture organisationnelle qui met l'accent sur la confiance aiderait à diminuer le coût perçu du partage de connaissances (Chiu et al., 2006; Willem et Scarbrough, 2006). De plus, un climat organisationnel empreint de coopération aiderait à instaurer la confiance (Schepers et van den Berg, 2007; Wang et al., 2004; Willem et Scarbrough, 2006).

En contexte spécifique de transfert de connaissances Nord-Sud, où se situe notre problématique, une des barrières supplémentaires abordées dans les écrits est celle de la

distance institutionnelle. Il y aurait une relation négative entre la distance institutionnelle et le succès de transfert. Le concept de distance institutionnelle (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002) sert à identifier les similitudes et les différences entre les environnements législatifs, cognitifs, régulateurs et normatifs des deux organisations prenant part au transfert. Comprendre les environnements économique, organisationnel et culturel peut améliorer la performance générale, en particulier le transfert de connaissances, lorsque les pratiques des ressources humaines sont adaptées à la culture d'accueil (Schuler, Dowling, et Cieri, 1993; Sparrow, Schuler, et Jackson, 1994; Taylor, Beechler, et Napier, 1996). Le niveau économique relatif importe puisqu'il produirait un effet sur le flux des connaissances (Lia, Barner-Rasmussen, et Björkman, 2007). D'autres études en contexte d'EM révèlent que plus la distance institutionnelle entre le pays hôte et la maison-mère est grande, plus le transfert sera difficile (Cumming et Teng, 2003; Marcotte et Niosi, 2000) et coûteux (Jones et Hill, 1988; Kogut et Singh, 1988). Cependant, une lecture critique et une analyse plus poussée des relations historiques entre la maison-mère et ses filiales justifieraient une substitution de concepts : de la distance institutionnelle on passe à la distance culturelle (Frenkel, 2008; Mir, Banerjee, et Mir, 2008). Cette perspective critique en gestion laisse entendre que les barrières émanent des liens entre la source et le destinataire et que ces barrières devraient être analysées en fonction des relations de pouvoir hiérarchiques. L'hégémonie, le caractère inégal dans les relations et surtout l'aspect coercitif de certains discours des groupes dominants (Banerjee et Prasad, 2008; Frenkel, 2008; Mir et Mir, 2009) feraient partie des éléments de l'équation souvent absents de l'étude des causes d'échec ou des barrières au transfert de connaissances.

Les facteurs qui influencent les processus et les résultats de partage de connaissance en coopération technique sont nombreux. En faire fi pourrait miner ou réduire les résultats attendus. Le Tableau III résume les principaux mentionnés dans les études.

Tableau III: Récapitulatif des facteurs qui influencent les processus et les résultats de partage de connaissances en coopération technique en développement international.

Nature de la connaissance	Caractéristiques des parties au transfert	Contextes en développement international
<ul style="list-style-type: none"> • complexité • ambigüité causale • types: <ul style="list-style-type: none"> • explicite • expérientielle • endémique • existentielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Relationnelles <ul style="list-style-type: none"> • "social ties" • confiance • relations de pouvoir <ul style="list-style-type: none"> • réciprocité • sentiment d'appartenance <ul style="list-style-type: none"> • "psychological safety" • expériences passées <ul style="list-style-type: none"> • niveau de pénibilité • capacité absorption relative <ul style="list-style-type: none"> • vision partagée • langage commun • distance culturelle • et autres caractéristiques & processus d'équipe <ul style="list-style-type: none"> • Source <ul style="list-style-type: none"> • éducation • expérience de travail <ul style="list-style-type: none"> • personnalité • sentiment d'efficacité • motivation et l'intention • capacité dissémination <ul style="list-style-type: none"> • style leadership • Destinataire <ul style="list-style-type: none"> • Intention et motivation • capacité d'assimilation 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques étrangères et règles & pratiques des bailleurs de fonds • contextes organisationnels <ul style="list-style-type: none"> • politiques et pratiques RH • distance institutionnelle <ul style="list-style-type: none"> • distance culturelle <ul style="list-style-type: none"> • gestion projet

2.3.3.4- Les pratiques de GRH pour soutenir le transfert de connaissances

Pour amoindrir les effets négatifs que peuvent engendrer la présence ou l'absence des facteurs identifiés, les écrits révèlent que les pratiques de gestion des ressources humaines produisent un impact important sur le transfert de connaissances. Pour amoindrir les effets négatifs des barrières potentielles, certains chercheurs suggèrent la mise en œuvre de pratiques visant à bonifier les opportunités des employés, leur motivation, leurs habiletés à accéder et à mobiliser les connaissances des autres (Adler et Kwon, 2002; Dyer et Nobeoka, 2000; Leana et van Buren, 1999; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Gooderham (2007) propose trois groupes de pratiques de

gestion des ressources humaines facilitant le transfert de connaissances : les pratiques liées aux canaux de transmission, à la socialisation et à la motivation. Bien qu'il ait proposé ces pratiques dans un contexte d'EM, nous croyons que ces recommandations sont tout aussi pertinentes en contexte de coopération technique Nord-Sud.

Le premier ensemble regroupe les pratiques génératrices d'interactions sociales. L'utilisation d'intranet, de courriels, de conférences téléphoniques, de rencontres face-à-face et d'ateliers ne sont que quelques exemples de canaux favorisant un échange entre les unités impliquées dans le transfert. Ces modes de communication doivent être choisis de manière appropriée si l'on veut faciliter le transfert de connaissances; plus la communication est fréquente entre la source et le destinataire, meilleurs sont les résultats des transferts (Argote, 1999; Bresnen, Edelman, Newell, Scarbrough, et Swan, 2003).

Par ailleurs, comme ces pratiques semblent produire un effet sur la dimension structurelle du capital social et non directement sur le transfert de connaissances (Gooderham, 2007), elles doivent être combinées avec celles des deux autres groupes. Les pratiques de socialisation (celles promouvant le sentiment d'appartenance) jouent ici un rôle majeur, d'autant plus qu'en contexte d'EM, la diversité culturelle peut poser un défi quant à l'adhésion à la culture corporative (Gupta et Govindarajan, 2000). Cette justification paraît à première vue non pertinente dans le contexte d'ONG internationales œuvrant avec des partenaires du Sud. Nous croyons cependant que le concept peut être transféré de la culture corporative de la maison-mère à celle des bailleurs de fonds. Minbaeva (2005) a démontré qu'en plus de la capacité d'assimilation, les pratiques et mécanismes de socialisation entre les unités d'EM et les pratiques flexibles augmentent le flux des connaissances.

En dernier lieu, la mise en œuvre de pratiques motivationnelles favorisent les comportements liés au partage de connaissances (Gupta et Govindarajan, 2000; Minbaeva et al., 2003). Considérées en silo, des pratiques de récompenses (Hansen, Nohria, et Tierney, 1999; Nelson, Sabatier, et Nelson, 2006), d'évaluation et de formation (Minbaeva et al., 2003) faciliteraient le transfert. Toutefois, plusieurs études n'ont pas trouvé de relation significative entre la motivation extrinsèque et les intentions ou les attitudes envers le partage de connaissances (Lin, 2007a, 2007b). Minbaeva et al., (2003) précisent également que seules les interactions entre

habiletés et motivation augmentent le niveau de transfert de connaissances en contexte d'EM. Elle a également démontré que les pratiques de gestion des ressources humaines améliorent non seulement les habiletés et la motivation des destinataires, mais, quand elles sont érigées en systèmes cohérents, on peut en escompter un effet positif encore plus important sur le transfert de connaissances (Minbaeva, 2005).

Dans le même ordre d'idées, les écrits traitant des pratiques de travail haute performance ou « HPWPs » reprend l'essentiel des éléments abordés jusqu'à maintenant. Sans traiter spécifiquement des relations entre les expatriés et leur équipe locale, les chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (ex. Becker et Gerhard, 1996; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; 1998) affirment que les HPWPs favorisent le transfert de connaissances. Ces pratiques misent sur les compétences et les habiletés des employés, organisent le travail de manière à faciliter la collaboration et la résolution de problèmes, puis donnent des incitatifs pour motiver les employés et les amener à fournir des efforts discrétionnaires (Appelbaum, Bailey, et Berg, 2000; Delery et Doty, 1996). Qui plus est, les effets de ces pratiques, lorsqu'intégrées dans un système cohérent, seraient plus importants. Les systèmes de pratiques haute performance « HPWS » produiraient des synergies entre des pratiques qui s'avèrent cohérentes verticalement avec la stratégie d'affaires et cohérentes horizontalement entre elles.

2.3.4- Les dimensions du succès de transfert de connaissances en contexte de coopération technique en développement international

Que peut-on attendre d'un transfert/partage de connaissances ? Cette dernière sous-section présente les multiples dimensions à considérer au moment d'évaluer les résultats du transfert de connaissances. Qui dit succès du transfert de connaissances dit nécessairement amélioration de la performance du destinataire en deux temps et à deux niveaux. D'abord nous pouvons questionner l'amélioration des processus et l'utilité de cette amélioration. Il faut aussi scruter les niveaux individuel et organisationnel. Lorsque l'observation et la mesure des résultats obtenus révèlent un impact positif au niveau organisationnel, nous pouvons dès lors chercher à comprendre comment elles contribuent, le cas échéant, à renforcer les capacités organisationnelles. C'est ce lien théorique que nous tentons d'articuler dans cette sous-section.

D'abord, dans le cadre d'une affectation en coopération technique dans les projets de développement international, la relation entre la source et le destinataire évolue au cours du processus de transfert de connaissances. Simonin (1997) explique qu'une source développe son savoir-coopérer ou "cooperative know-how", et que cette compétence à la coopération lui octroie, entre autres, une meilleure réputation. Plusieurs bénéfices en résultent, dont la capacité d'entretenir des liens interpersonnels difficilement imitables par les autres. Un parallèle se dresse ici avec la dimension relationnelle du capital social (Gupta et Govindarajan, 1998). Dit simplement, les deux parties au transfert font un apprentissage commun en cours de route, ils apprennent comment apprendre d'une collaboration (Hamel, 1991). Cette compétence relationnelle améliore les capacités d'agir de l'individu, que ce soit en termes de processus de formulation de problématique ou dans la recherche de solution (Nonaka et vonKrogh, 2009).

Ensuite, d'un point de vue plus tangible, afin qu'un transfert soit qualifié de réussi, il doit non seulement être adapté au destinataire et à son environnement, mais la connaissance transférée doit être utile et utilisée (Darr et Kurtzberg, 2000; Minbaeva, 2005). De nouvelles pratiques sociales peuvent également émerger des processus (Nonaka et vonKrogh, 2009).

En dernier lieu, les mesures de succès vont différer selon le niveau d'analyse sélectionné. Plus complexe encore demeure l'étude des perceptions de succès selon la personne interrogée. L'expatrié peut véhiculer une vision différente de celle de ses partenaires locaux quant au niveau de succès du transfert de connaissances, ou quant au succès ou à l'échec de sa mission. Quant au niveau organisationnel, le renforcement des capacités des organisations partenaires devrait être mesuré, ce qui donnerait un bon indicateur du succès du transfert (Baser et Morgan, 2008). Cette dimension est d'autant plus pertinente dans le contexte du discours véhiculé par les agences de développement au sujet du développement durable dans lequel s'inscrivent leurs interventions de coopération technique avec les partenaires locaux.

En gestion des organisations, **le renforcement des capacités organisationnelles** n'est pas un concept qui fait l'unanimité. Premièrement, la définition même de capacité organisationnelle diffère selon que l'accent porte sur les intrants, ou les processus, ou les résultats.

Deuxièmement, les définitions trop ambiguës donnent peu d'outils analytiques pour opérationnaliser le concept en indicateurs concrets précis (Gargan, 1981).

Par exemple, Eisinger (2002) définit la capacité organisationnelle du secteur des OSBL ainsi : « I define *capacity* as a set of attributes that help or enable an organization to fulfill its missions» (p.117). Dans son opérationnalisation, Eisinger lie la capacité organisationnelle à l'efficacité organisationnelle. D'autres chercheurs en administration publique ou en gestion des OSBL (Ingraham, Joyce et al., 2003; Sowa, Selden, Sandfort, 2004) proposent des paramètres de mesure d'efficacité organisationnelles en empruntant des termes, tels que la capacité de gestion ou la capacité de mettre en œuvre des programmes. Bref, ils mesurent les résultats de capacité organisationnelle par des mesures d'efficacité potentielles (Bryan, 2011).

Horton, Alexaki, Bennett-Larley, Brice, Campilan, Carden, et collègues (2003) ont proposé une définition de développement de capacités organisationnelles qui tient compte d'au moins trois éléments : 1) La temporalité, c'est-à-dire que le développement des capacités est un processus continu. 2) L'étendu, le développement des capacités doit améliorer les habiletés de l'organisation à remplir ses fonctions et atteindre ses objectifs. Et 3) l'apprentissage, c'est-à-dire qu'au cours du processus, l'organisation s'améliore dans la résolution de problèmes. En fait, Horton et collègues s'appuient sur la définition du PNUD : «*capacity development as an ongoing process to increase the abilities of an individual or an organization to perform core functions, solve problem, and define and achieve objectives*» (cité dans Horton et al., 2003:31).

Dans ce chapitre, nous avons recensé les écrits traitant du transfert de connaissances en contexte de coopération technique en développement international. Nous avons pu cibler les approches théoriques pertinentes à la compréhension du phénomène dans son ensemble, ainsi que les principaux déterminants des transferts de connaissance. Nous avons identifié, en cours de développement, les principales barrières rencontrées dans le déploiement du processus. Nous retenons à cet effet que les professionnels expatriés servent souvent de courroie de transmission dans le processus de transfert de connaissances en contexte de développement international dont font partie les projets de coopération technique. Toutefois, plusieurs barrières se dressent, bloquant ainsi ou limitant les résultats du transfert. Elles proviennent tant

des attributs intrinsèques de la connaissance à transférer que des caractéristiques des parties au transfert et de leurs contextes.

Selon l'approche dominante en gestion, plus la connaissance est complexe, dépendante d'un contexte particulier ou plus elle possède des attributs hautement tacites, plus difficile serait le transfert. Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines peuvent faciliter le déroulement du processus et ainsi améliorer les résultats de transferts, mais est-ce valable lorsqu'il s'agit d'expatriés travaillant dans un contexte Nord-Sud, contexte marqué par des relations de pouvoir inégales ? Une relation empreinte de confiance constituerait un élément crucial, mais d'autres facteurs jouent également un rôle dans le succès du transfert.

Hansen (1999) mentionne que les recherches actuelles ne permettent pas de cibler les facteurs qui ont un impact sur les différents canaux de communication dans le transfert des connaissances au niveau dyadique. Nonaka et vonKrogh (2009) concluent que les futures recherches devraient s'intéresser, entre autres, à l'émergence des nouvelles pratiques sociales en création et conversion des connaissances, c'est-à-dire explorer les opportunités des intersections entre les pratiques sociales et la création des connaissances organisationnelles. Ils affirment une fois de plus la présence des multiples barrières recensées et ajoutent que, en plus du manque de confiance mutuelle entre les praticiens, les interactions sociales qui émergent entre des gens de différents univers de pratiques sociales, avec divers intérêts, et qui ont accès à des réseaux sociaux différents sont des obstacles supplémentaires peu étudiés. Ils proposent que les gestionnaires établissent un « Ba » (contexte social) puisque ce dernier influence de manière positive les résultats du processus (Nonaka et Konno, 1998; Nonaka, Toyama, et Konno, 2000). Ils invitent les chercheurs à combiner diverses perspectives afin de comprendre les sources de fragilité, incluant les natures conflictuelles de l'apprentissage et des pratiques sociales.

CHAPITRE 3- LA FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET L'ÉLABORATION DU MODÈLE D'ANALYSE

La gestion et le transfert de connaissances deviennent des thèmes de plus en plus explorés par les chercheurs en stratégie et en gestion. On reconnaît aujourd'hui l'importance de la connaissance comme une ressource stratégique si bien que les chercheurs lui consacrent des efforts considérables (Argote et Ingram, 2000; Conner et Prahalad, 1996; Gupta et Govindarajan, 2000; Hansen, 2002). Selon plusieurs (ex. : Kogut et Zander, 1995; Conner et Prahalad, 1996; Spender et Grant, 1996; Nonaka et al., 2000), la capacité de transférer les connaissances est centrale dans l'acquisition ou le maintien d'un avantage compétitif.

Des chercheurs d'autres horizons ont également emboîté le pas, notamment ceux s'intéressant à l'aide au développement. Les connaissances représenteraient également une partie de la solution pour le développement des pays du Sud en contribuant, entre autres, à la constitution d'un capital humain et au renforcement des capacités (Carlsson et Wohlgemuth, 2001; Gmelin et al., 2001; Meyer, 2006). Une fois ce constat généralement accepté, il importe de comprendre comment elles se transfèrent d'un individu à un autre et d'une organisation à une autre.

Le but de ce troisième chapitre est de formuler la problématique de recherche issue des constats relevés lors de la recension des écrits. Le premier chapitre de notre revue des écrits s'intéressait à comprendre les éléments essentiels de la coopération technique visant le développement et le renforcement des capacités. Nous avons constaté que, parmi les objectifs attendus de la coopération technique, plusieurs ont trait au transfert de connaissances, de compétences, à l'adaptation des idées, etc., dans le contexte local où sont mises en œuvre les initiatives de coopération technique en développement international. Le deuxième chapitre visait à ancrer le cadre théorique et à approfondir comment la connaissance peut être transférée grâce à ces initiatives de coopération technique. Les recherches qui abordent spécifiquement les objets en lien avec le transfert et le partage de connaissance se trouvent dans champs et des disciplines de recherche étrangères au domaine de la coopération technique en développement international, notamment celles en relations industrielles, en sciences de l'administration, en socio-économie, en géo-économie, etc. Déjà, la problématique générale émerge du fait qu'il n'y a pas, à notre connaissance, d'études qui établissent un pont

entre les deux domaines. Dans le cadre de cette thèse, nous ne pouvons prétendre combler toutes les lacunes. Toutefois, l'objet de notre étude est circonscrit autour d'un facteur essentiel au renforcement des capacités, à savoir les ressources humaines qui prennent part aux initiatives de coopération technique en développement international, aux déterminants de leurs interventions et à leurs effets.

Nous nous affairons ici à formuler la problématique de recherche en lien avec l'influence des ressources humaines sur les processus de partage et sur les résultats de partage visant le renforcement des capacités. En deuxième partie, nous ancrons notre modèle conceptuel dans deux approches théoriques complémentaires issues de deux domaines de recherche, soient celles provenant des études du développement et celles en gestion des connaissances. Nous anticipons aussi des liens entre ces théories et les éléments qui seront explorés et approfondis dans notre modèle de recherche. La troisième et dernière partie s'attarde à présenter le modèle conceptuel de recherche ainsi que les liens anticipés entre ses diverses composantes.

3.1- La problématique

Les écrits sur le transfert de connaissances abondent, surtout en apprentissage organisationnel et en gestion stratégique. Cependant, à notre connaissance, il semble que peu de chercheurs en relations industrielles aient porté leur attention sur le partage de connaissances en contexte de développement international. La plupart des chercheurs traitant du transfert de connaissances interculturel ou transfrontalier, en particulier Nord-Sud, prennent pour objet d'étude les EMs. Qu'en est-il des acteurs non traditionnels en relations industrielles œuvrant dans d'autres contextes, tels que ceux en développement international ? Est-ce que le diagnostic ressemble à celui des EM quant aux problématiques soulevées dans les processus de transfert ?

Dans cette partie, nous faisons le point sur les constats émergeant de diverses initiatives de coopération technique en développement international. Nous les situons dans le contexte du débat sur l'efficacité de l'aide en développement international. Nous identifions les forces et quelques limites des écrits dans le but de définir notre problématique et de préciser notre

question de recherche. Dans un deuxième temps, nous clarifions l'intérêt de notre recherche et dégageons les contributions attendues qu'apporte notre thèse selon deux aspects, théoriques et pragmatiques, puis nous précisons les objectifs attendus. Finalement, la question de recherche est posée.

3.1.1- Les constats à la suite des initiatives de coopération technique en développement international

À l'ère de la mondialisation, la coopération et les échanges économiques entre nations s'accroissent. Par ailleurs, les inégalités ne cessent de croître, alors que le concept de développement durable revêt une importance particulière. En effet, ces dernières années, l'aide internationale est dirigée vers la confluence des trois piliers du développement durable, à savoir : la viabilité économique, le progrès social et l'équilibre écologique (Rapport Brundtland, Nations Unies, 1987). Afin d'y arriver, tout effort doit inévitablement passer par le renforcement des capacités locales des pays du Sud. Les sommes dirigées sous forme de coopération technique dans l'aide au développement durable visent à contribuer à cet objectif. Des mesures ont été adoptées dans la « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement » en 2005, puis dans les suivis adoptés en 2008 et en 2011 dans le « Programme d'action d'Accra » et la « Déclaration de Busan » afin d'améliorer la transparence des processus et des pratiques de gestion dans le cadre de projets d'aide internationale. Or, les aspects entourant la mise en œuvre terrain des initiatives de coopération technique ainsi que les relations entre les acteurs demeurent des aspects se déroulant au quotidien, au niveau micro, lesquels sont relativement peu traités lors de ces forums internationaux (Easterly, 2006, 2008; O'Sullivan, 2010; OCDE, 2006; OPM, 2006; Stiglitz, 2006).

Pourtant, l'aide internationale sous forme de coopération technique continue d'être privilégiée par les donateurs et les agences d'exécution des initiatives de développement (Crawford et Bryce, 2003; Diallo et Thuillier, 2004; Morgan, 2011; Welch, 2005). Les sommes constamment allouées par le gouvernement du Canada à l'aide au développement (5 483 millions en 2012-

2013⁴⁴), à titre de contribution au renforcement des capacités des bénéficiaires, sont souvent acheminées sous cette forme. Les écrits scientifiques apportent des appuis, notamment pour vanter d'une part, les mérites du développement durable et, d'autre part, les mécanismes et la dynamique de la gestion de projet.

La coopération technique demeure donc très présente dans le paysage de la coopération internationale. Qui plus est, le partage de connaissances, l'acquisition de compétences et d'habiletés sont des éléments indissociables du renforcement des capacités des gens et, ultimement, des organisations bénéficiaires. L'humain, dans ce contexte, n'est pas un facteur parmi tant d'autres; il constitue une donnée centrale, incontournable lorsqu'il est question du renforcement des capacités. À peine quelques recherches s'emploient à évaluer la gestion des programmes d'aide internationale et les relations entre les acteurs œuvrant dans le cadre des projets de développement durable financés par des bailleurs de fonds et des agences de développement (Belout et Gauverau, 2004; Diallo et Thuillier, 2005; Muriithi et Crawford, 2003). Nous déplorons toutefois une carence importante au niveau des écrits qui n'approfondissent pas la dimension humaine lorsqu'ils examinent les processus sous-jacents au partage des connaissances dans le cadre des initiatives de coopération technique.

À la lecture des écrits publiés sur le développement international, nous constatons l'existence d'un consensus sur l'importance et la nécessité de pouvoir expliquer comment les interventions de partage et de transfert de connaissances contribuent aux objectifs de renforcement des capacités (Baser, 2011; Ebrahim, 2003; Ferguson et al., 2010). À cet égard, Hovland (2003) fait remarquer que les ONG du Nord accordent beaucoup d'attention et d'énergie aux défis liés à la gestion interne des connaissances, souvent au détriment de leurs relations d'échanges avec leurs partenaires du Sud (Hovland, 2003; Ramalingam, 2005). Treize études de cas, dont une menée au sein de l'ACDI, ont révélé les mêmes faiblesses (Ramalingam, 2005). Dans quatre études de cas effectuées auprès des bailleurs de fonds, King et McGrath (2004) ont noté que les stratégies mises de l'avant sont trop souvent orientées en fonction de principes de transfert unidirectionnel des connaissances plutôt qu'inspirées des approches d'apprentissage mutuel basées sur l'appropriation et l'autonomie de leurs partenaires du Sud. Dans la même foulée, une autre étude ayant présidé à une série de publications par le PNUD fait état d'un besoin de

⁴⁴ MAECD. (2014), Rapport statistique sur l'aide internationale, 2012-2013. Canada.

changer les processus de transfert unilatéral de connaissances pour les adapter aux contextes et à la co-construction mutuelle de connaissances entre le personnel et les organisations du Nord œuvrant en coopération technique et leurs partenaires du Sud (Fukuda-Parr, Lopes, et Malik, 2002).

Morgan et Baser (1993) notaient déjà, il y a 20 ans, qu'il faut s'engager dans une réflexion portant sur les facteurs qui contribuent à l'acquisition et à l'assimilation des connaissances. Cette réflexion devrait également porter sur les politiques et les pratiques d'interventions des divers acteurs qui visent le partage de connaissances, à savoir si celles-ci contribuent à l'habilitation et à la participation des bénéficiaires et des parties-prenantes (Ebrahim, 2003; Ferguson et al., 2010; Figueiredo, 2008). Dans l'affirmative, une deuxième piste de réflexion consisterait à examiner rigoureusement les pratiques des professionnels en développement, à savoir si elles sont conformes et cohérentes avec la politique visant le renforcement des capacités. Dans l'affirmative, et en conséquence, elles devraient être fondées sur une compréhension des contextes locaux (Ferguson et al., 2010).

Cet appel lancé il y a près de deux décennies n'est pas demeuré lettre morte. La gestion des connaissances au sein des organisations œuvrant en développement international reçoit une attention grandissante, plus particulièrement quant aux manières les plus efficaces de gérer leurs savoirs et leurs connaissances et d'améliorer leurs capacités pour les acquérir, les maintenir, et les distribuer (Carlsson et Wohlgemuth, 2001; Gmelin et al., 2001; King, 2006; McGrath et King, 2004). Les écrits reconnaissent cependant qu'une de leur principale tâche dans ce secteur qualifié d'intensif en connaissances « knowledge-intensive » est de faciliter le transfert et le partage des connaissances entre eux et leurs partenaires de développement (Mukebezi, 1995; Powell, 2006).

La Banque mondiale stipulait déjà en 1998 qu'elle changeait ses orientations en dirigeant de moins en moins des activités de transfert de capitaux et de plus en plus d'activités de transfert de connaissances (Banque mondiale, 1998). Les organisations de développement international ont adopté le même virage en cette ère de l'économie du savoir et se sont inspirées des pratiques du secteur privé. Depuis, les diverses agences et organisations de développement international ont utilisé plusieurs acronymes, tels que "knowledge-based aid", "knowledge for

development”, “knowledge sharing”, “organisational learning”, afin de démontrer leur intérêt pour la gestion des connaissances au service du développement (Ramalingam, 2005). Ce mouvement a également entraîné un renouvellement des pratiques favorisant le partage des connaissances des organisations du Nord avec leurs partenaires du Sud. Retenons à cet effet Chambers (1997), Wilson (2007) et Johnson et Wilson (2009) qui prêchent en faveur d’approches de coopération technique plus inclusives et respectueuses des connaissances locales, des approches qui favorisent davantage d’interactions entre les intervenants et qui sont moins susceptibles de détruire ou d’ignorer les connaissances locales. Les organisations se sont également inspirées des pratiques du secteur privé, telles que la constitution de manuels de meilleures pratiques. Cette initiative a certes été sujette à de nombreuses critiques, notamment pour sa reproduction limitée, due, entre autres, aux barrières de langage, aux contextes géographiques, politiques, économiques et aux différentes perceptions entre les partenaires du Nord et du Sud quant aux causes des inégalités (Fowler, 1997; Stiglitz, 2002).

Il semble donc exister un consensus sur le besoin d’adapter les modalités de transfert et de partage de connaissances entre les organisations du Nord et leurs partenaires du Sud. Les recherches abordant les politiques et les pratiques de GRH des ONG de développement international dans le cadre des projets et initiatives de coopération technique se penchent sur une variété de problématiques. Quelques exemples illustrent l’étendue des sujets abordés en GIRH en contexte de développement international. Covey (1995) identifie les enjeux de la gestion de projet en lien avec la gestion des relations avec les divers groupes de pression et la société civile. La gestion des conflits dans le secteur des ONG a été étudiée par Suzuki (1998). Les pratiques traditionnelles de GRH font l’objet d’une dizaine de publications (Anderson, 2001; Fenwick, 2005; Fowler, 1997, 2002a, 2002b; O’Sullivan, 2010; Ramarajan, Bezrukova, Jehn, Euwema, et Kop, 2004; Rogerson, Hewitt, et Waldenberg, 2004; Smillie et Hailey, 2001). Le constat général émanant de ces publications est à l’effet que la GIRH pose de sérieux défis aux ONG de développement international car elles n’auraient pas les capacités organisationnelles et financières pour planifier leurs stratégies ou pour aller au-delà de la gestion quotidienne des opérations (O’Sullivan, 2010).

Même si l’on reconnaît aujourd’hui que l’une des principales tâches des organisations de développement international est de faciliter le transfert des connaissances et des compétences

entre les divers intervenants, tant du Nord que du Sud, plusieurs problèmes sont toutefois soulevés, non seulement entre les professionnels expatriés et leurs organisations partenaires au Sud, mais aussi entre ceux-ci et le siège social, ou entre les bureaux terrains et le siège (Suzuki, 1998; Vasconcelos, Seixas, Lemos, et Kimble, 2005). La compétition pour l'octroi de financement s'avère un autre obstacle, tout aussi important que celui des rapports de pouvoir inégaux, le principal aspect social souvent négligé, qui demeure pourtant l'un des facteurs ayant un impact négatif sur la volonté de partager les connaissances (Drew, 2002; Wang et Noe, 2010). Plusieurs, dont Agrawal (1995), Fukuda-Parr et collègues (2002) ajoutent que les problèmes de transfert et de partage sont décuplés lorsque les ONG du Nord minimisent ou portent trop peu d'attention au contexte socioculturel dans lequel les connaissances de leurs partenaires émergent.

En outre, la critique dans le domaine du transfert des connaissances et du renforcement des capacités n'épargne pas les partenaires du Sud quant à la qualité ou à la quantité de leurs efforts; elle se résume en trois points principaux : leur manque de motivation, d'engagement et d'appropriation (Browne, 2002; Hilderbrand, 2002; Morgan, 2002; Morgan et Baser, 1993). D'autres études s'intéressent de manière plus globale aux facteurs qui contribuent au renforcement des capacités. Une étude synthèse publiée par l'ECDPM (2008) sous le titre « Capacity, Change and Performance » a utilisé l'approche systémique pour étudier ce phénomène d'une grande complexité. Une section est dédiée aux liens entre les capacités d'assimilation et d'adaptation des connaissances transférées; il y est mentionné que la coopération technique est l'un des mécanismes appréciés des bénéficiaires. Toutefois, on n'aborde pas le thème dans une perspective de gestion des connaissances dans le cadre de la GIRH ou de gestion stratégique des ressources humaines (Baser et Morgan, 2008).

Pourtant, il s'agit bien là d'un domaine où la GIRH gagnerait à être mise à profit; notre modèle d'analyse retient les éléments majeurs soulevés et nous les étudions empiriquement. Le personnel déployé dans le cadre des projets de coopération technique endosse souvent de multiples rôles, dont ceux de conseil et de développement des capacités des individus et des organisations clientes/partenaires (ACDI, 2006; Land, 2007; OCDE, 2010). Or, dans ces fonctions, le transfert de connaissances, de compétences et de savoir-faire est attendu, à l'instar des rôles attendus des expatriés œuvrant au sein des EMs (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008).

Jusqu'à maintenant, plusieurs études ont exploré divers liens entre les expatriés et leurs rôles dans leurs affectations internationales, incluant ceux de transfert de connaissance en contexte d'EM (Delios et Björkman, 2000; Harzing, 2001; Hocking, Brown, et Harzing, 2007; Mäkelä, 2007; Mäkelä et Brewster, 2009; Minbaeva et Michailova, 2004; Noorderhaven et Harzing, 2009; Riusala et Smale, 2007; Wang, Tong, Chen, et Kim, 2009). Par ailleurs, celles qui explorent spécifiquement le niveau micro des processus de transfert et de partage de connaissances demeurent limitées (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008; Hislop, 2009; Riusala et Smale, 2007). Finalement, nous n'avons pas été en mesure d'identifier d'études en GIRH s'adressant directement au partage de connaissances entre les expatriés et les équipes locales de projet en contexte de coopération technique en développement international. Or, explorer cette avenue de recherche pourrait lever le voile sur un ensemble de facteurs humains, dont les pratiques sociales qui demeurent moins étudiées, même en gestion des connaissances; difficile donc d'extirper de ces pratiques ce qui favorise et ce qui limite la réussite des transferts de connaissances (Hislop, 2009; Nonaka et vonKrogh, 2009).

La question qui guide l'élaboration de notre modèle d'analyse et des propositions sous-jacentes est pertinente à plusieurs égards. Bien que plusieurs études sur la coopération technique existent, la perspective qui nous intéresse, soit celle des processus relationnels opérant en cours de partage de connaissances entre les expatriés et leurs partenaires locaux, a été beaucoup moins décortiquée. Notre question de recherche tente de cibler les facteurs humains qui favorisent ou nuisent au succès d'un partage de connaissances et, par voie de conséquence, à un renforcement des capacités des organisations où sont mises en œuvre les initiatives de coopération technique.

Notre recherche met l'emphase sur les processus au niveau micro, plus spécifiquement au niveau des relations interpersonnelles qui se déroulent dans le cadre de la mise en œuvre des initiatives de coopération technique. Par conséquent, notre recherche vise un triple but. D'une part, elle consiste essentiellement à explorer les interactions entre une série de facteurs intrinsèques liés à chacune des parties au transfert, et, à la fois, à examiner leurs effets sur la relation elle-même entre ces partenaires. D'autre part, elle veut en dégager l'impact sur le résultat du partage : quels sont les effets de ces facteurs en interaction et de ces relations entre individus parties-prenantes sur le résultat final, c'est-à-dire sur le partage effectif de

connaissances dans le cadre des initiatives de coopération technique en développement international ?

Plus précisément, la présente recherche vise à mettre en lumière les divers facteurs cognitifs et relationnels qui produiraient une influence sur les résultats de partage de connaissances dans le contexte de la coopération technique en développement international. Nous nous intéressons particulièrement à la confiance, aux manifestations du pouvoir dans les pratiques sociales et à ses effets au niveau des résultats de partage. Afin d'y parvenir, nous devons effectuer un travail en amont, c'est-à-dire identifier les conditions déterminantes à l'origine des relations qui s'établissent au contact des parties au transfert. Premièrement, les caractéristiques personnelles, telles que l'expérience et la motivation individuelle à partager ses connaissances seront évaluées. Ensuite, la composante cognitive sera explorée, en particulier la capacité d'assimilation des parties au partage, notion que nous jugeons incontournable lorsqu'il est question de pénétrer dans l'univers de l'intersubjectivité. En aval, au niveau des résultats de partage, nous validerons si un partage réussi contribue au renforcement des capacités, et verrons, le cas échéant, de quelle manière.

3.1.2- L'intérêt de notre étude

D'une part, les écrits abordant la gestion des connaissances et leur transfert en contexte organisationnel tendent à décrire le phénomène comme étant complexe. Il l'est davantage lorsque les frontières dépassent le périmètre local. D'autre part, les recherches sur le développement international reconnaissent le rôle des connaissances dans le développement des capacités. Notre étude s'attarde à une problématique qui revêt à la fois une complexité théorique et un intérêt pratique. Elle construit un cadre théorique dans un contexte international peu étudié d'une perspective plus humaine qui se rattache à la GRH. Elle tente d'établir des liens qui à la fois expliquent la dynamique relationnelle, mais également ses effets à l'intérieur des processus et des résultats de partage de connaissances.

Comme nous l'avons vu, la coopération technique représente une forme d'aide internationale très populaire au sein des organisations œuvrant en développement international. Le principal

outil utilisé, l'humain, est au cœur du processus de renforcement des capacités. En approchant la problématique par le biais des relations industrielles, nous profitons de l'ensemble du corpus de connaissances recueillies en gestion des organisations, principalement celles en lien avec le transfert de connaissances dans les EM. Le parallèle avec les pratiques de gestion et de partage de connaissances en contexte d'EM s'est imposé naturellement, puisque l'expatriation constitue le principal mécanisme employé pour partager les connaissances entre les différentes filiales, souvent éloignées culturellement et géographiquement. Comme autre élément à considérer, le renforcement des capacités des pays du Sud passe par celui de leurs organisations, donc de leur main d'œuvre, forme de capital essentielle au développement socioéconomique. Une nation qui voit son capital humain rehaussé contribue au développement durable et à l'indépendance. Finalement, compte tenu des milliards de dollars consacrés annuellement à la coopération internationale et compte tenu du nombre de forums destinés aux thématiques entourant la gestion efficace de l'aide internationale, notre sujet ne peut être plus d'actualité. Également, la perspective choisie, soit celle de la GIRH, est au cœur de l'action entourant le transfert et le partage des savoirs qui constitue à son tour une composante incontournable de tout projet visant le renforcement des capacités.

D'un point de vue théorique, la présente recherche vise à pallier, en partie, aux limites des champs de la GIRH et de la gestion des connaissances - partage de connaissances en contexte transfrontalier-et à contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques de gestion du développement international. Nous tentons de clarifier plus spécifiquement les dynamiques relationnelles sous-jacentes au transfert de connaissances, au niveau des dyades (Hansen 1999; Mäkelä, 2007). Nous nous intéressons aux processus de partage des savoirs dans un contexte international, et nous nous attardons également aux résultats de ces partages entre individus provenant d'univers différents, ayant sans doute des pratiques et des intérêts divers, voire contradictoires. À l'instar de Nonala et VonKrogh (2009), les interactions sociales d'une part, et leurs résultantes sur le plan du succès des transferts de connaissances d'autre part, sont des composantes faisant partie intégrante des processus de transfert qui ont été jusque-là peu étudiées.

À un autre niveau, parmi les déterminants de l'atteinte des objectifs en renforcement des capacités dans le cadre des initiatives de coopération technique dans les pays du Sud, se

trouvent ceux en lien avec le transfert de connaissances. Les écrits attribuent en général un rôle à la coopération technique pour contribuer aux renforcements des capacités, mais les assises empiriques liant les expatriés aux renforcements des capacités manquent (Baser, 2011; Baser et Morgan, 2008; Land, 2007; Morgan, 2006; Napier 2005).

Sur le plan des implications pratiques, comme notre recherche revêt un caractère international, elle profitera non seulement aux ONG de développement international, mais aussi aux firmes privées qui opèrent dans les pays en développement où des expatriés sont affectés à diverses fonctions, dont celle d'agent de transfert. Notre recherche s'adresse également aux EMs, particulièrement celles qui réalisent des opérations dans les pays en développement. Nos résultats pourront contribuer aux réflexions des gestionnaires, notamment sur les types de savoir à partager ou à transférer, mais également les pratiques sociales qui émergent des relations entre l'expatrié et ses homologues et sur les conséquences ou les résultantes de ces dernières sur les performances de l'entité. L'orientation fondamentale de cette thèse, c'est d'aborder le partage des savoirs de manière bidirectionnelle et d'explicitier de quelle manière les relations interpersonnelles influencent les résultats de ces partages. Nous scrutons de plus près la relation entre confiance et pouvoir et tentons de nous éloigner de la trop simple relation dominant-dominé. À tous les gestionnaires de ressources humaines, dans les ONG ou dans les EMs, les résultats de notre recherche, nous l'espérons, pourront apporter des outils supplémentaires à l'étape de sélection des candidats aspirant à une carrière internationale d'une part, et à la sélection du personnel terrain d'autre part. De plus, la fonction RH, dans ses activités de soutien destinées aux employés, aux conseillers volontaires, aux expatriés et à leurs homologues, pourra proposer des réponses plus adaptées aux contextes relationnels dans lesquels évoluent les équipes.

Notre recherche s'adresse également, dans une perspective plus vaste, aux organismes qui élaborent et/ou endossent les politiques et les programmes d'aide internationale. Obtenir des résultats empiriques sur l'impact que produisent des activités de partage des savoirs, pourrait les aider à déterminer des critères significatifs appropriés et discriminants dans la sélection d'agence d'exécution et de leurs partenaires locaux. Si notre recherche met en lumière les facteurs qui contribuent au renforcement des capacités des partenaires locaux, et que ces

derniers sont endogènes à la relation entre les parties impliquées, les acteurs au premier plan jouiront d'un pouvoir accru par rapport aux contraintes que posent les contextes exogènes.

3.1.3- La question de recherche

À la lumière de ce qui a été énoncé précédemment, notre question de recherche se précise ainsi :

En contexte de coopération technique en développement international, quelle est la contribution des facteurs relationnels, d'une part, au partage de connaissances entre les expatriés et les équipes locales des projets, d'autre part, aux résultats dudit partage et, ultimement, au renforcement des capacités ?

Dans cette recherche, nous allons explorer un ensemble de propositions qui vont approfondir notre compréhension et nos connaissances au niveau de six composantes, soient 1) caractéristiques individuelles des conseillers, 2) caractéristiques individuelles des membres locaux, 3) cognitive, 4) relationnelle, 5) résultat de partage, 6) renforcement des capacités. Ces composantes s'influenceraient, mais les processus ainsi que leurs effets sont encore méconnus. La recherche vise à examiner les liens entre le succès des initiatives en coopération technique visant le renforcement des capacités et les composantes individuelles, cognitives et relationnelles du partage de connaissances entre les expatriés et les équipes locales.

3.2- Un rappel des éléments du cadre théorique pour ancrer le modèle conceptuel

Les approches théoriques exposées dans les chapitres précédents nous guident dans l'élaboration de notre modèle conceptuel. Elles déterminent le choix des concepts à sélectionner pour répondre à notre question de recherche : **En contexte de coopération technique en développement international, quelle est la contribution des facteurs relationnels, d'une part, au partage de connaissances entre les expatriés et les équipes locales**

des projets, d'autre part, aux résultats dudit transfert et, ultimement, au renforcement des capacités ? Déjà, nous avons justifié, à la section 2.3 traitant du transfert de connaissances en contexte de coopération technique, l'importance à accorder aux aspects relationnels. Cette priorité vient du constat que le recours à des expatriés comme mécanisme de transfert demeure, à ce jour, le plus utilisé par les organisations. Il nous importe donc de nous concentrer sur les processus relationnels en cours lors des partages de connaissances entre des expatriés et des partenaires locaux.

La trame de fond de notre modèle conceptuel ainsi que les propositions qui en découlent s'inscrivent dans les préceptes de la théorie du capital social. Nous explorons entre autres deux composantes, relationnelle et cognitive, et arguons que la confiance interpersonnelle demeure un concept qui doit être testé empiriquement. Nous avançons que la confiance est l'un des éléments clés qui favorisent l'instauration d'une relation positive entre les parties au transfert, relation positive qui serait déterminante dans les processus d'échanges. Quant à la composante cognitive, nous présumons, dans la mesure où la théorie du capital social s'applique à notre étude, que plus les parties partagent le même langage, plus elles contribuent à renforcer les éléments de la composante relationnelle. En contexte de coopération technique en développement international, nous supposons que la majorité des expatriés ne connaissent pas leurs partenaires; il sera alors fort intéressant d'explorer quelles stratégies les acteurs emploient pour se rapprocher cognitivement. La théorie du capital social nous incite à prétendre que les équipes qui réussiront un rapprochement cognitif établiront de meilleures relations, ce qui contribuerait positivement aux partages de connaissances.

Les approches axées sur le niveau individuel dans le partage de connaissances entre des expatriés et leurs partenaires locaux dans le cadre de la coopération technique en développement international, dont celle de l'apprentissage par expérience (Kolb, 1984), s'appliqueront tant à l'expatrié qu'à ses partenaires du Sud. Une des critiques souvent formulées à l'égard des expatriés est leur méconnaissance des contextes locaux où les initiatives de développement ont cours. En situant ce problème dans le cycle d'apprentissage, nous constatons que le cycle est bloqué dès la première étape, lorsque l'individu ne s'ouvre pas totalement à l'expérience nouvelle. La théorie pourra alors être déployée pour scruter et interpréter les différents problèmes vécus par les parties au transfert.

Nous utilisons également la théorie de l'apprentissage situé (Lave et Wenger, 1991) dans l'élaboration de notre modèle conceptuel pour deux raisons principales, à savoir qu'elle reconnaît le caractère contextuel de la connaissance, c'est-à-dire qu'il y a construction de nouveaux savoirs à partir de pratiques locales, donc contextuellement spécifiques. De plus, elle place le pouvoir au premier plan à cause du rôle prépondérant qu'il joue dans l'utilisation et la création de nouvelles connaissances (Contu et Willmott, 2003; Lave et Wenger, 1991). Cependant, la conceptualisation du pouvoir est dialogique, telle que véhiculée dans les écrits poststructuralistes, plutôt que conflictuelle telle que conceptualisée dans les approches critiques radicales. Cet élément vient bonifier notre analyse des processus relationnels en cours lors du transfert de connaissances entre un expatrié et ses partenaires locaux. En études du développement, il est souvent question que les initiatives échouent ou déçoivent en partie à cause d'inégalités dans les relations de pouvoir. Notre modèle conceptuel propose d'explorer différentes notions associées au concept de pouvoir, d'en observer empiriquement les manifestations et leurs influences à trois niveaux simultanément : niveau micro, sur la qualité de la relation entre les parties dans les initiatives de coopération technique; niveau organisationnel, où se prennent les décisions stratégiques des organisations; niveau environnement, où les politiques publiques dictent les termes conditionnels au financement.

Un autre emprunt vise le modèle de création de connaissances (SECI) (Nonaka et Takeuchi, 1995). Bien qu'il ait été élaboré pour les organisations, ce modèle repose sur des interactions entre individus soumis à divers contextes. Nous croyons qu'il peut être aussi utile pour éclairer la compréhension des processus de transfert de connaissances dans d'autres unités d'analyse. Les initiatives de coopération technique en développement international constituent un terreau fertile à l'application d'éléments essentiels de ce modèle. Ce dernier se démarque des objectivistes purs en rendant la connaissance contextuelle. De plus, nous tracerons un parallèle entre l'apprentissage situé, qui reconnaît le pouvoir comme variable incontournable dans les relations, et le modèle de création des connaissances, incluant son concept de Ba, dont les auteurs suggèrent ultérieurement de considérer la nature politique et conflictuelle de la connaissance.

Les approches complémentaires et celles empruntées au champ d'études du développement viennent réaffirmer des composantes centrales dans l'étude des processus de transfert de connaissances en contexte interculturel et transfrontalier. Plusieurs chercheurs identifient les mêmes facteurs clés ayant un impact sur les processus de transfert et la majorité, comme nous l'avons mentionné, s'appuient sur la théorie du capital social. Le modèle intégrateur de gestion des connaissances en contexte transfrontalier (Carlile, 2004) vient bonifier le cadre théorique; il offre en effet l'espace pour intégrer toutes les approches pertinentes à l'identification et à la compréhension des barrières qui s'érigent en cours de transfert et des stratégies auxquelles les acteurs peuvent recourir pour les éliminer, les contourner ou en minimiser les effets.

3.3- Le modèle conceptuel et les propositions de recherche

Notre modèle conceptuel découle, d'une part, des liens tissés entre les approches théoriques en gestion des connaissances et, d'autre part, des éléments clés à extirper des approches en études du développement. Il nous permet d'explorer et d'approfondir les processus, surtout relationnels, sous-jacents au partage et au transfert de connaissances entre les expatriés conseillers volontaires et leurs partenaires locaux dans le cadre d'initiatives en coopération technique. Cette section se divise en trois. D'abord, nous détaillons les composantes de notre modèle conceptuel et en présentons une vue synoptique. Nous anticipons ensuite les liens entre ses parties constitutives pour finalement présenter les propositions de recherche qui guideront la réflexion et répondront, nous l'espérons, à notre question principale.

3.3.1- Le modèle conceptuel de recherche

Tel que mentionné dans les écrits recensés, les recherches académiques qui ont exploré la problématique du transfert de connaissances international au niveau micro, c'est-à-dire aux niveaux individuel, dyadique ou groupal (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008; Mäkelä, 2007; Mäkelä, Andersson, et Seppälä, 2011; Riusala et Suutari, 2004) l'ont surtout étudié dans le cadre des EMs. À la différence des filiales d'EM, les partenaires dans les pays du Sud sont des organisations indépendantes ou des gouvernements; elles concluent des ententes de

partenariat avec les ONG partenaires du Nord. Aussi, le personnel en AI dans les EMs reçoivent un salaire, comparativement à plusieurs professionnels en gestion du développement international qui sont déployés bénévolement (coopération volontaire) et ne reçoivent des compensations financières qu'en fonction du coût de la vie sur les lieux où sont mis en œuvre leurs mandats.

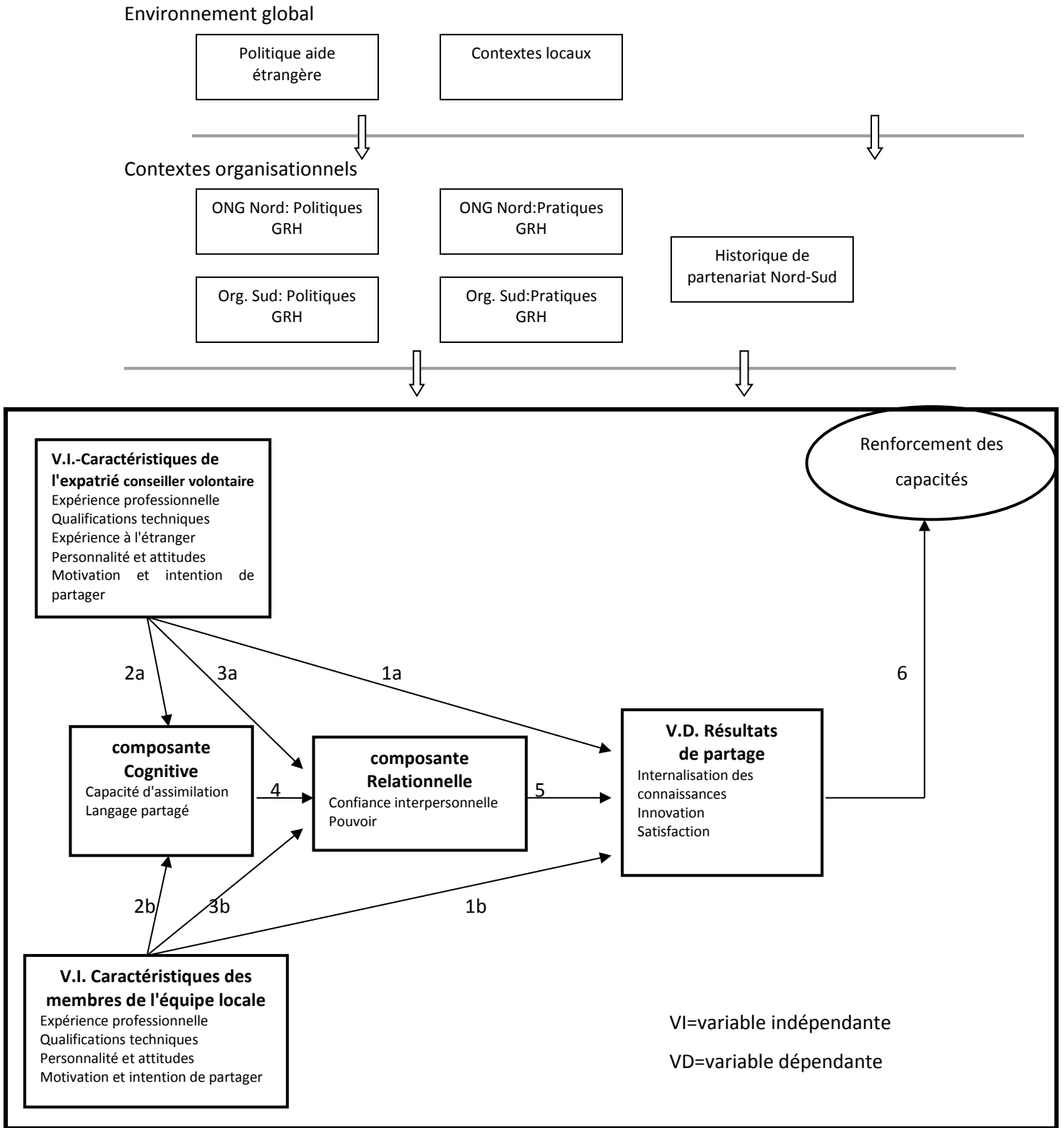
Sans affirmer que les objectifs des EMs sont identiques à ceux des programmes en développement, nous avons déduit que 1) les notions de partage de connaissances, 2) l'esprit de collaboration, 3) la recherche d'une meilleure performance/rentabilité (EM)/renforcement des capacités (GDI) 4) l'aspect interculturel 5) connaissances indigènes/locales versus connaissances du Nord et 6) lien de subordination (EM)/ inégalités des forces (GDI), sont des bases suffisamment comparables pour que les composantes de notre modèle conceptuel s'inspirent de cette perspective. En dépit de l'absence de données empiriques portant exclusivement sur le transfert de connaissances entre ONGDI et organisme local, la logique du modèle tente tout de même de respecter les caractéristiques de ces formes de partenariat Nord-Sud. Nous présentons les différentes composantes du modèle, puis leurs liens supposés.

D'abord, nous identifions la variable dépendante. Selon le modèle, elle serait une résultante des partages. Nous voulons évaluer les effets des processus relationnels et leurs aspects cognitifs sous-jacents sur **les résultats de transfert et de partage** de connaissances, la **variable dépendante** du modèle. Elle est composée de trois dimensions (internalisation des connaissances, innovation, satisfaction). Également, nous explorons les liens entre les résultats de partages et le renforcement des capacités. Notre modèle conceptuel ne peut rendre compte de tous les éléments de la réalité; il s'intéresse aux éléments issus de l'intersubjectivité qui conditionnent la rencontre et les interactions entre les individus. Ils produiraient une influence sur les résultats de transfert et de partage de connaissances. Nous visons donc, d'une part, à décrire la dynamique des relations interpersonnelles dans le contexte de partage des connaissances Nord-Sud, soit dans le cadre des initiatives de coopération technique en développement international; d'autre part, nous voulons expliquer les effets potentiels de ces dynamiques sur les résultats dudit partage. La figure 9 schématise les notions exposées.

Les premières composantes de notre modèle conceptuel font références aux **caractéristiques individuelles** des personnes impliquées (expérience professionnelle, qualifications techniques, personnalité et attitudes, motivation et intention de partager) : d'une part, celles de l'expatrié conseiller volontaire en poste dans le cadre d'initiatives de coopération technique ; d'autre part, celles des membres de l'équipe du partenaire local. Cet ensemble, au niveau micro, représente la **variable indépendante** de notre modèle conceptuel présenté à la figure 9. Ces deux composantes influenceraient le résultat des transferts de connaissances, i.e. notre variable dépendante.

Les troisième et quatrième composantes du modèle ciblent spécifiquement les aspects cognitifs (composante numéro 3) et les dynamiques des relations interpersonnelles (composante numéro 4) issus des interactions entre le conseiller volontaire et les membres de l'équipe locale. Les écrits attribuent un rôle de modérateurs à plusieurs constituants du concept « relations interpersonnelles », leur conférant ainsi le pouvoir d'influencer les résultats de transfert de connaissances (Ko, 2010; Minbaeva, 2007; Minbaeva et al., 2003; Nonaka et von Krogh, 2009; Szulanski, 1996; Wang et Noe, 2010). Récemment, la composante cognitive s'est posée dans les recherches comme un élément de facilitation dans l'établissement de bonnes relations interpersonnelles (Gooderham, 2007; Gupta et Govindarajan, 2000). C'est pourquoi le modèle conceptuel situe la composante « **cognitive** » déclinée en deux concepts (langage partagé, capacité d'assimilation) entre le premier bloc « caractéristiques individuelles » et la composante « **relationnelle** », cette dernière également déclinée en deux concepts (confiance, pouvoir). Ces deux composantes, cognitive et relationnelle, représentent deux autres variables indépendantes de notre modèle.

Figure 9: Modèle conceptuel de partage de connaissances



Le modèle conceptuel présenté suppose donc que les échanges entre les expatriés conseillers volontaires et les membres des équipes locales où sont mises en œuvre les initiatives sont d'abord influencés par les caractéristiques personnelles des individus. Ensuite, ces échanges se déroulent dans l'intersubjectivité, chaque partie se présentant avec son histoire et ses caractéristiques propres. Mises en commun, ces propriétés individuelles sont à la base de la relation qui s'établit au fil des échanges, instaurant un climat. Si la relation qui se construit entre les parties au transfert est influencée d'une part par les caractéristiques individuelles, elle l'est également d'autre part par les éléments cognitifs constitués en cours d'échange. Finalement, les résultats de transfert dépendent de ces processus et seraient également directement influencés par les caractéristiques individuelles de chaque partie.

Les autres variables des niveaux supérieurs (environnement et contextes organisationnels) ne sont pas explicitées davantage dans le cadre de cette thèse. Néanmoins, nous les avons mentionnées par souci de cohérence. Dans notre étude du transfert et du partage de connaissances, nous adoptons des perspectives plus constructivistes et contextuelles qu'objectivistes; nous ne pouvons donc pas ignorer l'existence ni l'influence d'autres niveaux d'analyse. Toutefois, nous retrouvons la composante **«renforcement des capacités»**, et nous voulons explorer dans quelle mesure la variable dépendante «résultats de transfert» influence cette composante qui est l'objectif ultime des interventions en développement international.

3.3.2- Les liens et les propositions de recherche

Sans entrer dans les détails de la stratégie méthodologique (présentée au chapitre suivant), il suffit ici de caractériser globalement notre cadre d'analyse : la nature complexe du phénomène à l'étude, la rareté des appuis empiriques et le terrain atypique commandent un devis davantage exploratoire et descriptif. À noter cependant que plusieurs des concepts scrutés ont déjà été validés à l'aide d'échelles de mesure. Nous reprenons ci-dessous les liens anticipés de notre développement théorique et de notre modèle conceptuel. Nous les explorons dans l'univers de la coopération technique en développement international.

À partir de la question principale de notre recherche puis du modèle conceptuel, nous résumons notre démarche exploratoire par une première proposition générale qui présente les relations anticipées entre les « caractéristiques individuelles » (variable indépendante), les composantes « cognitive » et « relationnelle » (variables indépendantes) et les « résultats de partage » de connaissances (variable dépendante). Découlent de cette proposition générale plusieurs sous-propositions qui nous permettront de répondre à la question :

En contexte de coopération technique en développement international, quelle est la contribution des facteurs relationnels, d'une part, au partage de connaissances entre les expatriés conseillers volontaires et les équipes locales des projets, d'autre part, aux résultats dudit transfert et, ultimement, au renforcement des capacités ?

Les propositions secondaires, formulées sous forme d'affirmations, dérivent des quatre premières composantes de notre modèle (caractéristiques individuelles des conseillers, caractéristiques individuelles des membres locaux, composante cognitive, composante relationnelle). Toutes postulent qu'elles influencent les résultats du partage, via les processus relationnels, et s'attardent surtout au troisième niveau d'analyse (micro), sans toutefois occulter les deux niveaux supérieurs (contextes organisationnels et environnement).

Ainsi les sous-sections suivantes présentent, en premier lieu, la proposition générale de recherche, suivie des composantes « caractéristiques individuelles », puis de la composante « cognitive », et de la composante « relationnelle ». En dernier lieu, la variable dépendante « résultats de partage » est déclinée en trois dimensions. Les propositions secondaires de recherche que nous allons explorer s'insèrent logiquement à la fin de chaque sous-section présentant les composantes du modèle. Notre proposition principale ainsi que les sous-propositions qui en découlent s'inscrivent toutes dans la logique théorique de notre modèle; elles sont ainsi formulées suivant une première démarche hypothético-déductive. De plus, nos propositions de recherche sont articulées entre elles, répondant ainsi à un critère de qualité d'une thèse (Quivy et Campenhoudt, 1995). Spécifions à priori, pour éviter de complexifier la formulation de nos propositions, que celles-ci seront toutes appliquées dans un contexte de relations Nord-Sud, dans le cadre d'initiatives de coopération technique en développement

international visant le renforcement des capacités des organisations œuvrant dans le domaine du développement économique.

La proposition principale qui émerge de notre question de recherche et de ses appuis théoriques et empiriques se lit comme suit :

Proposition principale : « Les résultats de transfert de connaissances issus des activités de partage entre les expatriés de coopération technique et les équipes locales sont influencés par les processus inhérents à la qualité de la relation entre les parties au transfert, relation qui peut être facilitée par ses interactions avec les caractéristiques cognitives présentes. »

3.3.2.1- La composante « caractéristiques individuelles » de l'expatrié conseiller volontaire

La première composante du modèle conceptuel, présenté à la Figure 9 s'évalue avec trois éléments. Les caractéristiques individuelles de l'expatrié en poste sont appréciées d'abord par rapport à son expérience et son bagage académique, ensuite en lien avec sa personnalité et ses attitudes face au partage et au transfert de connaissance et, finalement, en fonction de sa motivation.

Voyons d'abord **l'expérience et le bagage académique** de l'expatrié. Il s'agit sans doute des deux critères dominants lors de la sélection du professionnel expatrié, tant dans les entreprises privées que dans les ONG (Harris et Brewster, 1999; O'Sullivan, 2010; Tung, 1984). Cependant, mettre trop d'emphasis sur les qualifications techniques peut ne pas se traduire par la performance attendue de l'expatrié sur le terrain. En effet, on ne peut prétendre que les performances dans un contexte donné se traduiront par les mêmes performances dans un autre contexte habituellement différent. En plus d'évaluer les compétences techniques spécialisées propres au domaine d'intervention, les compétences relationnelles et interculturelles devraient figurer dans la liste des critères à évaluer chez l'expatrié. Un résultat interprété comme le succès d'une expérience en Chine ne garantit pas ipso facto la réussite d'un projet à réaliser dans un

pays de l'Afrique subsaharienne. La correspondance qualités individuelles de l'expatrié / contexte terrain se traduit par l'expression « fit culturel » (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008). De plus, si l'expatrié est amené à remplir plusieurs fonctions, comme c'est souvent le cas dans les affectations en coopération technique (Land, 2007), son expérience passée en gestion de projet en contexte de développement ou celle en gestion des parties-prenantes ne sont que deux autres formes de compétences additionnelles pouvant être évaluées.

L'élément **personnalité et attitudes** de l'expatrié ou des personnes participant aux partages de connaissances n'apparaît que timidement dans les recherches traitant du partage de connaissances. En gros, ce que la recherche de Wang et Noe (2010) tente de démontrer, c'est que certains traits de personnalité seraient plus favorables au partage. Le type de personnalité le plus connu et validé en recherche est le « Big Five », ou personnalité à cinq facteurs. Il s'agit des cinq traits globaux qui caractérisent la personnalité désirée : 1- l'ouverture à l'expérience, 2- le caractère consciencieux 3- l'extraversion, 4- le caractère agréable ou amabilité et 5- la stabilité émotionnelle versus la prédisposition à la névrose (ang. neuroticism) (Jones et Srivastava, 1999). Quant au trait général d'ouverture à l'expérience, il serait positivement lié aux comportements d'échanges de connaissances (Cabrera et al., 2006; Cabrera et Cabrera, 2005; Matzler, Renzl, Müller, Herting, et Mooradian, 2008). Matzler, Renzl, et collègues (2008) relient jusqu'à trois traits de personnalité (caractère agréable et consciencieux et ouverture à l'expérience) au partage de connaissances. Même si la recherche portant sur la personnalité et les attitudes est à l'état embryonnaire, notre modèle considère essentielle ces caractéristiques (personnalité/attitude) des expatriés, surtout en contexte de relations Nord-Sud. Une raison majeure nous pousse à vouloir l'explorer : notre étude mettant l'accent sur les relations interpersonnelles au niveau micro, nous jugeons beaucoup trop restrictif de réduire le portrait de l'expatrié à ses seules expériences et bagage académique. Nous estimons, en outre, que la surévaluation de l'importance dudit bagage pourrait refléter le manque d'outils de mesure et d'évaluation appropriés.

Le troisième élément lié à la composante « caractéristiques individuelles de l'expatrié conseiller volontaire » est **motivation et intention de partager** de l'expatrié. Les rôles des expatriés, s'ils étaient traditionnellement dirigés vers des activités de gestion, sont de plus en plus alignés vers le transfert de connaissances et les activités liées à la mise en œuvre des projets (Welch, 2003;

Beavestock, 2004). Suivant cette évolution des rôles attribués à l'expatrié, nous devrions constater la même tendance dans le profil des expatriés de coopération technique; la motivation et l'intention de partager devraient faire partie des caractéristiques individuelles de l'individu en poste. Les écrits révèlent depuis un certain temps que les individus peuvent être réticents à partager (Hislop 2009; Nonaka et Takeuchi 1995; Wang et Noe 2010); les experts en coopération technique évoquent souvent le déficit de temps alloué aux activités de partage comme cause première (Land 2007). Toutefois, lorsque l'expatrié percevait des bénéfices probables rattachés à ses intentions de partager, il était davantage porté à poser les gestes favorisant le transfert (Wang et Noe, 2010). Bjorkman, Barner-Rasmussen et Li (2004) ont démontré un lien positif entre les critères de performance centrés sur le transfert de connaissances et les efforts déployés par les expatriés pour partager leurs connaissances. Nous notons ici un lien à explorer entre les niveaux micro et organisationnel, soit la compréhension qu'a l'expatrié de son mandat par rapport à l'objectif de partage de connaissances. L'exemple précédent rattachant la motivation aux critères d'évaluation est davantage de type extrinsèque. La motivation intrinsèque pourrait également se traduire par des actes favorisant le partage de connaissances (Lin, 2007; Wang et Noe, 2010). Lin (2007) a montré que les motivations intrinsèques telles que le désir de dépassement, la recherche de bénéfices réciproques et le plaisir associé à aider les autres étaient significativement liées aux intentions de partage. En contexte de relations Nord-Sud, nous ajoutons d'autres exemples de motivation intrinsèque tels que le désir de contribuer au développement et au renforcement des capacités des partenaires, l'intention d'accomplir le bien, de contribuer à réduire la misère et la pauvreté, des gestes et attitudes indépendants de bénéfices pécuniaires. Ces attitudes devraient être manifestes chez les expatriés. Qui plus est, à notre avis, les motivations intrinsèques devraient être plus prononcées chez les individus œuvrant en coopération volontaire internationale.

La première composante «caractéristiques individuelles de l'expatrié» produirait une influence directe sur les résultats du partage de connaissances entre ceux-ci et les membres des équipes locale. Notre modèle (Figure 9) lie les deux composantes. Nous allons donc explorer les éléments formulés dans la proposition suivante :

Proposition 1a : Les caractéristiques individuelles des expatriés conseillers volontaires, représentées par leur expérience professionnelle, leurs qualifications techniques, leur

personnalité et attitudes et leur motivation, influencent les résultats de partage de connaissances.

3.3.2.2- La composante « caractéristiques individuelles » de l'équipe locale

La recherche empirique traitant des caractéristiques des équipes locales dans les pays en développement se fait encore plus rarissime que celle traitant de l'objet général de partage de connaissances en contexte Nord-Sud. Les éléments explorés chez les expatriés feront l'objet de la même attention chez les membres de l'équipe locale (**expérience professionnelle, bagage académique, personnalité et attitudes, motivation et intention de partager**). Tel que recensé dans les écrits, de nombreuses barrières aux transferts de connaissances en contexte d'EM sont plutôt incriminantes pour le destinataire – manque de capacité d'assimilation, manque de ressource, supports institutionnel et organisationnel déficients, niveau de compétence local faible, etc-. La littérature spécifique à la coopération technique mentionne également, tout comme pour les professionnels expatriés, que la performance de l'équipe locale dépend en partie de sa motivation à apprendre et à partager, mais aussi de l'intérêt que suscite le projet chez ses membres. Szulanski (1996) dresse une liste de comportements étayant le manque de motivation tels que la passivité, le rejet catégorique de toute information provenant de l'expatrié, ou même de sabotage. Nous allons explorer ces divers éléments à partir des caractéristiques des équipes locales.

Notre recherche s'inspire des fondements constructivistes; nous ne pouvons donc passer outre la ou les perspectives véhiculées par les équipes locales où sont mises en œuvre les initiatives de coopération technique, perspectives qui émanent de leurs caractéristiques propres et qui teintent forcément leurs échanges avec l'expatrié. L'intersubjectivité et la relation bidirectionnelle impliquent au minimum deux parties aux transferts.

Cette composante de notre modèle conceptuel «caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale» produirait une influence directe sur les résultats de partage de connaissances. C'est pourquoi notre modèle (Figure 9) la lie directement à la variable dépendante «résultats de transfert». Par conséquent, nous voulons explorer la proposition suivante :

Proposition 1b : Les caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale, représentées par leur expérience professionnelle, leurs qualifications techniques, leur personnalité et attitudes et leur motivation, influencent les résultats de partage de connaissances.

3.3.2.3- La composante « cognitive »

Cette composante, telle que située dans notre modèle (Figure 9), suppose une relation indirecte entre les caractéristiques individuelles et les résultats de transfert. Cependant, elle influencerait directement la composante relationnelle, puisqu'elle se compose globalement de tout le bagage qu'un individu a acquis depuis sa naissance. Nous allons étudier deux concepts centraux de cette composante, soient la capacité d'assimilation, puis le langage partagé, lesquels englobent à leur tour de nombreux éléments en lien avec l'établissement de relations positives.

La **capacité d'assimilation** du destinataire est identifiée comme un élément déterminant du succès d'un transfert (ex. Szulanski 1996; Gupta et Govindarajan, 2000). Ce concept élaboré par Cohen et Levinthal (1990) et explicité dans la littérature demeure encore aujourd'hui central dans l'étude du partage et du transfert de connaissances. Une des idées sous-jacentes est la distance qui sépare les participants, distance en termes de compatibilité et de disponibilité des ressources qui influencent leurs habiletés à évaluer, assimiler et utiliser la connaissance nouvelle venant de l'extérieur. Les écrits mentionnent, dans une moins large mesure, la capacité d'assimilation du professionnel expatrié en poste. Pourtant, le transfert de connaissances ne se produit que dans une relation d'échange; il s'agit d'un processus bidirectionnel où l'expatrié occupe deux positions, celle de source et de destinataire de transfert (Mäkelä et al., 2011; Napier, 2005). Cette logique argumentaire et factuelle a été élaborée par Lane et Lubatkin (1998) dans le concept de capacité d'assimilation relative. Ces chercheurs demandent à ce que les recherches futures étudient le concept d'une manière dynamique et bidirectionnelle. Nous explorons donc dans la thèse comment les deux parties au partage développent leur capacité d'assimilation lorsqu'ils collaborent à une initiative commune.

Le **langage partagé** est un concept central dans l'étude du transfert de connaissances. La différence de la langue parlée importe, certes, mais il faut considérer également la distance entre les schèmes de pensée, les croyances et les valeurs, les modèles mentaux, bref la somme des aspects culturels et cognitifs qui transparaissent dans le langage des participants. Plus la distance des langages est grande, plus le partage de connaissances rencontre des difficultés (Easterby-Smith, Lyles et Tsang, 2008; Gupta et Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996). Kostova (1999) et Kostova et Roth (2002) concluent sur la même note en s'appuyant sur un concept similaire, celui de distance institutionnelle. À leur tour, Frenkel (2008), Cummings et Teng (2003) puis Marcotte et Niosi (2000) abondent dans le même sens en employant le terme de distance culturelle. Partager ou apprendre à développer un langage commun favorise l'instauration d'un bon climat, propice à la coopération interpersonnelle, élément essentiel du transfert et de la génération de connaissances entre les membres d'un groupe (Von Krogh, 1998). Boland et Tenkasi (1995) ont illustré que les individus qui comprennent les différents modes de pensée de leurs partenaires de transfert augmentent le partage; ils le définissent en termes de « perspective making » et « perspective taking ». Ces processus exigent de la part des participants aux transferts des interactions interpersonnelles soutenues, tel que démontré empiriquement (Lam, 1997; Leonard-Barton, 1988, 1995).

Notre modèle conceptuel ne peut esquiver l'observation de ces manifestations sur le terrain, lors des échanges au niveau micro. La perspective située de Carlile (2002, 2004) nous sera ici fort utile pour identifier tant les niveaux de difficulté liée aux langages que les stratégies enclenchées par les acteurs pour y remédier.

Il nous semble logique d'avancer les réflexions en explorant les propositions suivantes :

Proposition 2a : Les caractéristiques individuelles des expatriés conseillers volontaires influencent le langage partagé et la capacité d'assimilation relative.

Proposition 2b : Les caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale influencent le langage partagé et la capacité d'assimilation relative.

3.3.2.4- La composante « relationnelle »

La composante « relationnelle » de notre modèle explore deux principaux concepts, soient la confiance et le pouvoir.

3.3.2.4.5- La confiance

La **confiance** interpersonnelle se pose comme condition sine qua non préalable à l'instauration de relations positives (Argote et al., 2003; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Szulanski et al., 2004; Tsai et Ghoshal, 1998; Van Wijk et al., 2008). La confiance facilite les bonnes relations entre les membres d'une équipe et les différentes parties prenantes. Il est généralement reconnu que plus une personne fait confiance à une autre, plus elle sera portée à partager ses connaissances (Zaheer, McEvily, et Perrone, 1998). La confiance est un élément critique du succès des relations professionnelles (Lewicki et Bunker, 1996). C'est une prédisposition psychologique que Rousseau et ses collègues (1998) ont défini en termes « d'état psychologique dans lequel une personne a l'intention d'accepter de se rendre vulnérable sur la foi d'attentes positives quant aux comportements ou aux intentions de l'autre. » (Rousseau, Sitkin, Burt, et Camerer, 1998) (en note infra)⁴⁵. Le concept de confiance est complexe; il contient la notion d'attente, de réciprocité, de risque en se rendant perméable à l'autre. Plusieurs modèles et typologies de la confiance ont été proposés.

En gestion, Mayer, Davis et Shoorman (1995) sont fréquemment cités pour leurs recherches sur la confiance. Ils définissent la confiance comme :

« la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, volonté fondée sur des attentes que l'autre partie posera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » (p.712, traduction libre).

Leur modèle de confiance organisationnelle propose trois dimensions : la première, les compétences (ang. ability) de la partie à qui on fait confiance; la deuxième, sa fiabilité/intégrité et la troisième, « bienveillance » (Mayer, Davis, et Schoorman, 1995; Mayer et Gavin, 2005;

⁴⁵ Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another. (1998: 395)

Whitener, Brodt, Korsgaard, et Werner, 1998). D'autres chercheurs ont proposé d'autres conceptions, ajoutant à la complexité.

Rousseau et ses collègues (1998) ont développé trois autres dimensions du concept de confiance, soient la dimension calculée, la dimension relationnelle, puis la dimension institutionnelle. Quant à Hartman (1999, 2002), son modèle propose la dimension intégrité, la dimension compétence, puis la dimension intuition (Hartman, 2002). Finalement, Newell et Swan (2000) décrivent trois types de confiance, le type compagnon (stade ultime), le type compétence et le type engagement (Newell et Swan, 2000). D'autres chercheurs se sont limités à deux dimensions conceptuelles, soient la dimension affective et la dimension cognitive (Chowdhury, 2005; McAllister, 1995).

Selon nos recherches, le lien entre transfert de connaissances et confiance en contexte de projet, a été peu étudié d'un point de vue empirique. Récemment, Ko (2010) a montré une influence significative de la dimension affective de la confiance sur les succès de transfert de connaissances entre les consultants et les spécialistes fonctionnels en contexte de projet d'implantation de système d'information. Généralement, les recherches menées en contexte de projet s'intéressent davantage au lien entre la confiance et le succès des projets d'un point de vue client/contracteur, la majorité d'entre elles tirent leurs données des projets de construction (Kadefors, 2004; Pinto, Slevin, et English, 2009; Wong et Cheung, 2005), à l'exception d'une seule (Diallo et Thuillier, 2005), laquelle étudie, entre autres, le lien entre la confiance et le succès des projets en contexte des grands projets multilatéraux en développement international.

Les écrits en gestion ont montré que la confiance s'affiche comme une caractéristique relationnelle significative dans le transfert de connaissances (Adler, 2001; Argote et al., 2003; Kramer et Tyler, 1996; Levin et Cross, 2004; McEvily et al., 2003; Szulanski, 1996). Plus spécifiquement, un haut niveau de confiance interpersonnelle serait significativement lié aux transferts de connaissances tacites (Becerra, Lunnan, et Huemer, 2008). De plus, Inkpen et Pien (2006) ont découvert que la relation entre confiance et transfert de connaissance primerait encore davantage dans les contextes interculturels. Parmi les nombreux flous qui planent, il

nous reste à vérifier le lien entre la confiance et le succès de transfert de connaissances en développement international.

3.3.2.4.6- Le pouvoir

Le deuxième concept, le **pouvoir**, peut être explorée de différentes manières. Plusieurs recherches en gestion des connaissances signalent l'importance de considérer le pouvoir dans les relations et les pratiques sociales.

Nous l'envisageons dans une double perspective : dialogique et constructiviste. La première aborde le pouvoir comme phénomène indissociable de la connaissance. Selon Foucault (Gordon et Foucault, 1980), le pouvoir crée la connaissance qui sert par la suite à l'assujettissement à une discipline. La dialogique repose sur une réciprocité, une coopération entre des logiques différentes, voire contradictoires. La deuxième perspective conçoit le pouvoir comme un phénomène qui prend forme durant la construction des relations; en ce sens, il se construit dans un contexte spécifique, situé, en fonction des acteurs/participants à la relation.

Si quelques articles académiques illustrent la perspective foucauldienne de la dialogique connaissance/pouvoir en gestion et en GRH (Barratt, 2003; Sewell, 2005; Townley, 1993), ils semblent, pour la plupart, mettre l'emphase sur la présence d'intérêts divergents entre le management et les employés. Notre objectif diffère. Bien que nous n'ayons pas été en mesure de répertorier des articles empiriques s'adressant au partage de connaissances dans une perspective dialogique, nous nous proposons de répondre à ce défi en nous appuyant sur les études mentionnées précédemment, et sur celles ayant mobilisé le concept pouvoir/connaissance dans le cadre de l'apprentissage situé dans les communautés de pratiques (Contu et Willmott, 2003; Huzzard, 2004). Nous nous appuyerons également sur les études portant sur les dynamiques de pouvoir dans les projets de développement (Borda-Rodriguez, 2009; Borda-Rodriguez et Johnson, 2013; Ferguson, 1985; Rossi, 2004).

À cela, nous ajoutons des éléments analytiques empruntés à la perspective constructiviste. Nous les mobilisons au moment d'observer la présence ou non de relations de pouvoir, notamment par rapport aux ressources dont chaque partenaire dispose en fonction de sa position et du type d'influence produit par l'exercice du pouvoir en cause (French et Raven, 1959; Handy, 1993; Raven, 1992). Notons qu'ici le pouvoir peut être abordé de manière positive, constructive et non néfaste.

Dans cette thèse, nous analysons les discours qui se développent et englobent les relations entre le conseiller et l'équipe locale. Nous identifions les événements critiques constitutifs des connaissances qui résultent du processus intersubjectif lors du partage et du transfert (Gherardi et Nicolini, 2002). Parallèlement à l'analyse des relations de pouvoir/connaissance, nous examinons la possibilité que d'autres facteurs produisent un impact sur ces relations de pouvoir entre les partenaires aux transferts, au cours des négociations de sens entre les participants (Boland et Tenkasi, 1995; Fairclough, 2001; Huzzard, 2004). Notre choix repose donc sur une vue relationnelle du pouvoir (Huzzard, 2004). Dans cette optique, en plus de scruter les effets du pouvoir qui est exercé de facto en développement international via les structures hiérarchiques, nous cherchons à identifier des sources de pouvoir que les participants exploitent et à quelles fins elles sont utilisées dans la relation.

La perspective qui se prête davantage à notre objet de recherche est celle développée par French et Raven (1965, 1974, 1999). Selon French et Raven (cité dans Maeda, 2007), le pouvoir «is defined as the ability, for an agent to change a target's behavior, opinions, attitudes or values» (p.26). Le pouvoir est donc la capacité d'un agent à influencer une personne à changer ses comportements et ses attitudes. French et Raven ont élaboré une typologie des sources de pouvoir où ils déclinent cinq types : 1) le pouvoir de récompense, 2) le pouvoir coercitif, 3) le pouvoir légitime, 4) le pouvoir de référent et 5) le pouvoir d'expert. Le pouvoir de récompense exprime la capacité de l'agent de faire bénéficier la personne ciblée. Le pouvoir coercitif met l'accent sur les conséquences négatives et les punitions que l'agent est en mesure d'exercer s'il n'obtient pas le résultat souhaité par la personne. Le pouvoir légitime s'inscrit dans le lien d'autorité entre l'agent et la personne visée. Le pouvoir de référent peut s'observer lorsque la personne ciblée par l'agent développe un sentiment d'admiration envers lui. Cette personne s'identifie à l'agent. Finalement, le pouvoir d'expert repose sur la connaissance détenue par

l'agent, laquelle est perçue comme source de fiabilité par la personne à qui il s'adresse. Ajoutons que l'influence ne se passe pas obligatoirement par l'action directe ou dirigée vers la personne; un agent passif peut également influencer une personne, sa cible, par sa seule présence et une cible peut percevoir une influence qui ne lui était pas destinée

Deux autres précisions s'ajoutent au cinq sources de pouvoir. Handy (1993) précise que dans la conceptualisation de French et Raven (1959), le pouvoir est relatif. Toute tentative de l'agent d'exercer une influence sur une personne dépend de la perception qu'entretient cette personne à l'égard du type de pouvoir. Aussi, un type de pouvoir peut annuler les effets désirés d'un autre. Par exemple, un agent qui offrirait de l'argent à une personne pour influencer un comportement «x» pourrait l'emporter sur un autre agent qui tenterait de convaincre la même personne d'adopter un comportement «y» via le pouvoir d'expertise.

La composante relationnelle occupe une position centrale dans notre modèle conceptuel. Nous l'avons qualifiée de variable «processuelle», à l'instar de la composante «cognitive». Elle est affectée par divers antécédents, dont ceux identifiés dans le modèle. Nous proposons d'explorer les liens suivants :

Proposition 3a : Les caractéristiques des expatriés telles que l'expérience professionnelle, les qualifications techniques, la personnalité et les attitudes et la motivation influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle avec les membres des équipes locales. Ces caractéristiques influencent également les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.

Proposition 3b : Les caractéristiques des membres de l'équipe locale telles que l'expérience professionnelle, les qualifications techniques, la personnalité et les attitudes et la motivation influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle avec les expatriés. Ces caractéristiques influencent également les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.

Puis, en regard du lien entre la composante «cognitive» et la composante «relationnelle», il est logique de proposer l'affirmation suivante :

Proposition 4 : Le langage partagé et la capacité d'assimilation relative des expatriés et des membres des équipes locales influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle ainsi que les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.

À son tour, la composante relationnelle produirait une influence sur les résultats de transferts et de partage des connaissances, la variable dépendante de notre modèle. Il nous semble alors logique d'affirmer la proposition suivante :

Proposition 5 : La confiance et le pouvoir influencent les résultats de partage aux niveaux de l'internalisation des connaissances, de l'innovation et de la satisfaction.

3.3.2.5- La variable dépendante : « résultats de partage de connaissance »

Les résultats de transferts de connaissances, concept clé situé à droite de notre modèle conceptuel (Figure 9), peuvent être observés de multiples manières. La plupart des recherches menées s'inscrivent en contexte de transferts de connaissances dans les EMs. Les critères de réussite ont évolué au fil des ans et des recherches empiriques. Les dimensions du succès de transfert sont comparables d'une étude à l'autre; quelques modifications marginales sont toutefois proposées dans les indicateurs, en fonction du domaine de transfert étudié. Généralement, l'évaluation des résultats de transferts va porter sur série de changements à constater ou à mesurer, allant de l'internalisation des connaissances à la satisfaction perçue des destinataires. Tel que mentionné, nous retenons les dimensions jugées pertinentes à l'étude en contexte de coopération technique en développement international, soient celles de l'internalisation de la connaissance (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Wathne, Roos, et Krogh, 1996), de l'innovation (Liu et Liu, 2008; Nonaka et vonKrogh, 2009), et de la satisfaction (Koskineen, 2005).

La première dimension, **l'internalisation** des connaissances transférées, a été élaborée par Kostova (1999). Elle renvoie à la maîtrise de l'organisation vis-à-vis de la connaissance transférée, à savoir si elle répond à ses besoins particuliers et si elle est utilisée (Cumings, 2003; Dixon, 1994; Moreland, Argote, et Krishnan, 1996). Trois attributs qualifient le niveau de

réussite d'internalisation: l'appropriation « *ownership* », l'*engagement* et l'institutionnalisation. Le premier vérifie le niveau de contrôle exercé par les individus sur les connaissances transférées. Le « *ownership* » peut également être évalué en fonction du temps, de l'énergie et de l'attention portés aux nouvelles connaissances (Pierce, Kostova, et Dirks, 2001). Plus un individu investit de son temps dans la connaissance, plus il développerait son sentiment d'appropriation (Cummings, 2003). Le deuxième, l'*engagement* des individus, témoignerait de la valeur accordée à la connaissance, en plus de contribuer au développement de nouvelles compétences grâce à l'utilisation des connaissances (Mowday, Steers, et Porter, 1979). Finalement, l'*institutionnalisation* de la connaissance s'observerait au niveau des processus et des pratiques devenues routinières dans l'organisation; elles sont donc intégrées dans les structures formelles (Kostova, 1999).

Ensuite, l'**innovation** se manifeste dans les résultats de transferts de connaissances. Que ce soit au niveau des pratiques organisationnelles ou de l'amélioration des processus organisationnels, la littérature suggère que l'adaptation des connaissances transférées facilite l'innovation (Abbott, Brown, et Wilson, 2007; Li et Hsieh, 2009). Cette explication s'apparente à l'*amélioration des capacités d'agir* où Nonaka et von Krogh (2009) donnent en exemple le fait qu'un individu ou une équipe qui a acquis une nouvelle connaissance est plus en mesure de définir et de trouver des solutions aux problèmes. Il s'agit d'un processus d'enrichissement, d'une plus-value, dans le transfert de connaissances.

La troisième et dernière dimension sera évaluée par le niveau de **satisfaction** par rapport aux connaissances transférées. La satisfaction est une attitude positive évaluée au niveau individuel qui témoigne de l'appréciation de la valeur et de l'utilité de la connaissance transférée pour l'organisation (Darr et Kurtzberg, 2000; Li et Hsieh, 2009). Elle réduirait l'occurrence du syndrome « not-invented-here », donc contribuerait à diminuer la résistance au changement (Koskineen, 2005; Leonard-Barton et Deschamps, 1988).

Prises ensemble, ces trois dimensions du succès d'un transfert de connaissances témoignent peut-être que les capacités organisationnelles sont renforcées à partir de celles existantes. Cette idée ressemble au concept largement répandu dans la littérature en développement – *le renforcement des capacités*- (Baser et Moran, 2008; Horton, Alexaki et al., 2003). La Commission

européenne, par l'entremise de son bras de coopération et développement – EuropeAid- propose les éléments du renforcement des capacités qu'elle formule sous forme de principes : 1) le principe du pragmatisme : il faut partir de ce qui existe et non pas d'un idéal à atteindre. 2) Le principe de moyen et de processus : le renforcement des capacités ne doit pas être considéré comme un but en soi et il nécessite du temps pour produire un impact. 3) Le principe de la participation. 4) Le principe de la multi dimensionnalité : le renforcement des capacités peut, et devrait davantage s'appliquer à trois niveaux différents dans une perspective systémique : le niveau individuel, le niveau des organisations et le niveau relationnel et institutionnel. 5) Le principe de l'environnement, premièrement, comme facteur conditionnant (positif ou négatif) les possibilités de renforcement des acteurs et, deuxièmement, comme élément que l'on peut aspirer à transformer (ledit niveau institutionnel. 6) Le principe de la flexibilité et de la capacité d'adaptation aux contextes différenciés : il n'existe ni de « formules magiques » ni de « blue print » pour faire du renforcement de capacités.⁴⁶

Afin d'opérationnaliser les principes directeurs formulés par Europe-Aid, nous proposons quatre dimensions de capacité organisationnelle largement utilisées dans les secteurs de l'administration publique et des OSBL (Christensen et Gazley, 2008; Franks, 1999; Sowa, Selden et al., 2004;), soient celles de 1) capacités infrastructurelles, 2) capacités en management, 3) capacités en apprentissage/connaissance, et 4) capacité de collaboration (Christensen et Gasley, 2008; Sowa, 2009). À l'aide de ces quatre dimensions, nous pourrions évaluer comment le transfert de connaissances peut contribuer au renforcement des capacités des organisations locales.

C'est dire qu'en plus d'explorer les processus relationnels inhérents qui influencent le partage de connaissances, nous nous attardons simultanément aux résultats de partage et au renforcement des capacités. Nous évaluons les résultats de partage en fonction des trois dimensions de succès présentées ci-dessus. De plus, nous voulons explorer si les perceptions de réussite de partage des connaissances entre les expatriés et les membres des équipes locales contribuent au renforcement des capacités des organisations du pays d'accueil. Nous formulons donc la proposition suivante :

⁴⁶ Commission européenne, site Internet de la «Civil Society Help Desk», consultée en ligne à l'adresse suivante : www.ec.europa.eu/europeaid, septembre 2012.

Proposition 6 : Le renforcement des capacités de l'organisation aux niveaux de l'infrastructure, du management, de l'apprentissage/connaissance et de la collaboration, est influencé par les résultats de partage de connaissance aux niveaux de l'internalisation, de l'innovation et de la satisfaction.

Notre proposition principale affirme que les résultats du partage dépendent, en bonne partie, de la qualité de la relation entre les parties. Notre réflexion sera poussée au niveau des huit propositions secondaires, où nous décortiquons les processus au niveau micro (1a et b, 2 a et b, 3a et b, 4, 5), regroupées au Tableau IV. Le succès du partage, quant à lui, doit s'observer aussi au niveau organisationnel, soit notre neuvième proposition secondaire (proposition 6). Le tableau IV à la page suivante récapitule également les six composantes de notre modèle conceptuel, puis la question de recherche.

Tableau IV : Récapitulatif des composantes du modèle conceptuel et des propositions de recherche

Composantes	Éléments évalués
Caractéristiques individuelles des expatriés	-Expérience professionnelle -Qualifications techniques -Personnalité et attitudes -Motivation et intention de partager
Caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale	Expérience professionnelle -Qualifications techniques -Personnalité et attitudes -Motivation et intention de partager
Cognitive	-Langage partagé -Capacité d'assimilation
Relationnelle	-Confiance interpersonnelle -Pouvoir
Résultats de partage	-Internalisation des connaissances -Innovation -Satisfaction
Renforcement des capacités	-Infrastructure -Management -Apprentissage/connaissance -Collaboration
Question de recherche : En contexte de coopération technique en développement international, quelle est la contribution des facteurs relationnels, d'une part, au partage de connaissances entre les expatriés et les équipes locales, d'autre part, aux résultats dudit transfert et, ultimement, au renforcement des capacités ?	
Proposition Principale : Les résultats de partage de connaissances issus des activités entre les expatriés de coopération technique et les équipes locales sont influencés par les processus inhérents à la qualité de la relation entre les parties au transfert, relation qui peut être facilitée par ses interactions avec les caractéristiques cognitives présentes.	
Propositions secondaires enrichissant la réflexion	
1a : Les caractéristiques individuelles des expatriés conseillers volontaires, représentées par leur expérience professionnelle, leurs qualifications techniques, leur personnalité et attitudes et leur motivation, influencent les résultats de partage de connaissances.	
1b : Les caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale, représentées par leur expérience professionnelle, leurs qualifications techniques, leur personnalité et attitudes et leur motivation, influencent les résultats de partage de connaissances.	
2a : Les caractéristiques individuelles des expatriés conseillers volontaires influencent le langage partagé et la capacité d'assimilation relative.	
2b : Les caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale influencent le langage partagé et la capacité d'assimilation relative.	
3a : Les caractéristiques des expatriés telles que l'expérience professionnelle, les qualifications techniques, la personnalité et les attitudes et la motivation influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle avec les membres des équipes locales. Ces caractéristiques influencent également les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.	
3b : Les caractéristiques des membres de l'équipe locale telles que l'expérience professionnelle, les qualifications techniques, la personnalité et les attitudes et la motivation influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle avec les expatriés. Ces caractéristiques influencent également les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.	
4 : Le langage partagé et la capacité d'assimilation relative des expatriés et des membres des équipes locales influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle ainsi que les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.	
5 : La confiance et le pouvoir influencent les résultats de partage aux niveaux de l'internalisation des connaissances, de l'innovation et de la satisfaction.	
6 : Le renforcement des capacités de l'organisation aux niveaux de l'infrastructure organisationnelle, du management, de l'apprentissage/connaissances et de la collaboration, est influencé par les résultats de partage de connaissance aux niveaux de l'internalisation, de l'innovation et de la satisfaction.	

CHAPITRE 4 – LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le chapitre 4, nous discutons de la démarche méthodologique employée pour répondre à notre question de recherche et aux sous-propositions qui en découlent. Il se divise en deux sections. Nous présentons en premier lieu le contexte général de la recherche et la stratégie privilégiée. La deuxième section explique la démarche d'analyse ainsi que les critères qui ont guidé cette démarche et assumé la rigueur de notre recherche.

4.1- Le contexte et la stratégie de recherche

Les données qui ont servi à notre recherche ont été recueillies auprès de huit organisations dans deux pays en voie de développement. Toutes les huit mettaient en œuvre un programme de coopération technique financé par l'ACDI. La stratégie envisagée se devait d'être adaptée aux réalités interculturelles, et être menée dans le respect des divers contextes imbriqués dans l'étude de notre problématique, laquelle met davantage l'accent sur les aspects micro entre les divers intervenants des initiatives de coopération technique en développement international, principalement les expatriés et leurs partenaires locaux. C'est à l'intérieur de ce cadre général que nous présentons, dans les sous-sections suivantes, le type de stratégie de recherche retenue, le processus de sélection des cas et, le choix de nos sources et de notre méthode de cueillette de données.

4.1.1- La stratégie sélectionnée

Dans cette sous-section, nous justifions le choix d'avoir opté pour des études de cas. Nous exposons ensuite les sources qui alimentent notre étude, en précisant les instruments utilisés pour recueillir notre matériel.

4.1.1.1- L'étude qualitative

Notre question de recherche commande un devis de recherche qualitatif pour plusieurs raisons. D'abord, la nature de notre question exige une étude en profondeur des processus relationnels sous-jacents aux transferts de connaissances. Ces processus s'observent dans les organisations où les interactions se sont produites et se déroulent dans le quotidien des expatriés volontaires et du personnel local. Aussi, les résultats de notre recherche veulent jeter un éclairage à la fois sur les processus et les résultats de transfert. Cette double visée requiert une démarche permettant une meilleure compréhension des perceptions des individus qui participent aux transferts ainsi que des dynamiques qui y sont sous-jacentes. Une démarche interprétative et flexible qui documente le phénomène selon le point de vue des participants est plus appropriée (Liamputtong, 2010).

Nous avons traduit dans la mesure du possible les concepts de notre modèle conceptuel en termes opérationnels afin de mieux les appréhender. Notre approche qualitative est toute indiquée lorsque la chercheuse veut éliminer ou réduire la méfiance des participants venant de communautés différentes de la sienne (Liamputtong, 2010). Rossman et Rallis (1998) ainsi que Flyvberg (2001), mettent en lumière la valeur ajoutée d'une démarche qualitative qui permet à la chercheuse de se munir d'un nouvel angle d'observation pour mieux comprendre le phénomène à l'étude (Cresswell, 1998).

En plus de l'influence de notre bagage, nous tenons à souligner celle présumée de notre statut « d'étrangère » aux contextes à l'étude. Une attention particulière est portée, d'une part, à la manière d'interpréter le sens donné par les participants, soit de bien traduire ce qu'ils expriment, et, d'autre part, à la nécessité d'être perçue comme chercheuse indépendante et non liée aux divers bailleurs de fonds. Ainsi, comme notre recherche se déroule dans un contexte interculturel Nord-Sud, nous voulons, en plus de comprendre les perceptions des expatriés conseillers volontaires Canadiens, recueillir les propos de ceux qui sont traditionnellement marginalisés ou ignorés dans le discours dominant du développement. Pour ces multiples raisons, nos données sont recueillies selon un schème multi-méthode, via une stratégie d'étude de cas multiple.

Travail empirique, l'étude de cas obéit à certaines caractéristiques telles que des investigations dans le contexte réel d'un phénomène contemporain. Nos huit études de cas veulent rendre compte du phénomène de partage de connaissances Nord-Sud en coopération technique. Cela nous permet notamment l'utilisation de plusieurs méthodes pour recueillir les données pertinentes à l'analyse du phénomène, ce qui augmente le niveau de validité de notre recherche et permet une triangulation de l'information par diverses sources. Cette stratégie d'analyse sélectionnée pour les cas est dite holiste par opposition à encadrée puisque chacune de nos études de cas comporte une seule unité d'analyse (l'organisation partenaire locale). (Yin, 2003).

Initialement, notre étude ciblait 12 cas; quatre ont dû être rejetés, les informations obtenues ne suffisant pas pour répondre adéquatement à nos objectifs de recherche. Au total, huit cas sont retenus aux fins d'analyse. Ils représentent huit organisations du Sud ayant conclu une entente de partenariat avec les organismes du Nord. La collecte de données, qui s'est déroulée sur six mois, entre décembre 2012 et juin 2013, s'est conclue avec 38 entretiens semi-dirigés, répartis entre 15 conseillers et 23 membres locaux.

4.1.1.2- L'accès au terrain et la préparation des outils de collecte

L'accès au terrain de recherche s'est révélé une tâche ardue tout au long du processus. Comme point de départ, en avril 2011, nous avons parcouru la banque de projets financés par l'ACDI. Pour éviter de trop nous éparpiller, nous avons choisi un domaine d'intervention de l'ACDI, celui du développement du secteur privé, et avons sélectionné quelques pays de l'Afrique subsaharienne. Ce choix reposait sur des considérations pragmatiques et stratégiques de notre part. Choix pragmatique, car il s'agit d'un secteur (développement du secteur privé) qui jouit d'un financement important de la part des bailleurs de fonds, lequel attire la participation à la fois du secteur privé et celui des ONGDI. De plus, cette région de l'Afrique est celle qui reçoit le plus de financement du Canada, tous secteurs d'intervention confondus. Spécifiquement, nous recherchions des candidats- des ONGDI- qui misent sur le renforcement des capacités des organismes locaux. Choix stratégique, car il repose sur une stratégie globale de recherche. En effet, cette thèse s'inscrit dans un programme de recherche plus large où seront

éventuellement menées des études comparatives entre les pratiques de partage et de transfert de connaissances des ONGDI et celui des EMs qui opèrent des filiales dans les pays en développement.

Après cette première étape, nous avons envoyé des courriels aux directeurs de l'ACDI en Afrique de l'Ouest, qui ont répondu que le thème de partage des connaissances entre expatriés et locaux ne figurait pas dans leur priorité du moment, déclinant ainsi notre proposition de recherche. Ensuite, nous avons communiqué avec la directrice d'une ONGDI très présente en Afrique et en Amérique latine. Les pourparlers ont duré trois mois, jusqu'à ce que la directrice des ressources humaines prennent la décision qu'elle n'était pas en mesure de consacrer du temps pour nous donner accès au terrain. Trois autres ONGDI à qui nous avons envoyé la proposition ont répondu, en décembre 2011, qu'elles n'étaient pas disponibles pour nous accueillir au moment prévu pour la collecte de données.

Finalement, une ONGDI a répondu par l'affirmative à notre proposition de recherche. Le soutien offert par cet organisme du Nord, qui travaille en collaboration et en consortium avec quatre autres ONGDI, se dessine dans leurs projets bilatéraux et dans leurs programmes de coopération volontaire, lesquels envoient chaque année près de 500 conseillers volontaires dans les pays du Sud. Ces expatriés, en majorité Canadiens, devraient contribuer en cours de mandat à accroître les connaissances et le savoir-faire des OSC dans le but d'améliorer leurs capacités d'agir dans leurs domaines d'activités. Plus précisément, les interventions en coopération technique des conseillers volontaires de cette organisation sont orientées vers le développement socio-économique, la gouvernance locale, l'agriculture, la santé et l'éducation. La dimension égalité équité femmes-hommes (EFH) est transversale; elle vise notamment un meilleur contrôle par les femmes sur leurs ressources et toutes les initiatives doivent la considérer; certaines affectations sont uniquement orientées sur celle-ci.

Afin de financer ses programmes, cette ONGDI mise largement sur le volontariat, sur les transferts provenant des bailleurs de fonds et sur les dons du public. En 2011, l'ACDI y a contribué au-delà de 22 millions. Quant à la part du volontariat, elle est calculée en termes de contributions sous formes de services rendus, laquelle est estimée à plus de 4 millions pour

l'année 2011⁴⁷. Cette organisation gère en consortium deux programmes de volontariat et nos données primaires proviennent de ces deux programmes entièrement financés par l'ACDI. L'annexe 4 présente l'organigramme. Les conseillers recrutés peuvent effectuer des mandats allant de 2 semaines à 2 ans; la période est évaluée en fonction des besoins des partenaires. Un même conseiller peut remplir plusieurs mandats, ou voir son mandat prolongé.

Après plusieurs échanges courriels avec deux gestionnaires de programmes au sein de cette ONGDI, trois rencontres se sont déroulées entre décembre 2011 et février 2012; nous avons ainsi pu nous familiariser avec la culture de l'ONG, sa programmation générale, et ses programmes spécifiques. Après conclusion d'une entente nous liant à cette ONGDI, et nous étant munie d'un certificat d'éthique, nous avons eu accès à deux pays où elle met en œuvre, en collaboration avec quatre autres ONGDI canadiennes, des initiatives de coopération technique en partenariat avec des organismes partenaires locaux : Sénégal (Afrique subsaharienne) et Haïti (Amérique latine). Au Sénégal, les partenaires œuvrent dans le secteur du développement économique au niveau des coopératives/fédérations agricoles. Les deux ONG canadiennes responsables du programme envoient chaque année des conseillers volontaires pour venir en appui aux organisations locales. À Haïti, le programme est mis en œuvre par un consortium composé de l'ONG signataire de l'entente de la présente recherche et de quatre autres ONGDI; les partenaires sélectionnés ainsi que les expatriés conseillers volontaires travaillent dans le cadre de plusieurs initiatives dont une visant à arrimer les programmes de formation professionnelle et technique aux besoins du marché du travail afin d'améliorer l'employabilité des jeunes, augmentant ainsi leur revenu.

Cette méthode d'échantillonnage intentionnel a résulté en un accès privilégié à l'ONG canadienne et à sa précieuse collaboration au niveau de la coordination effectuée avec les quatre autres ONGDI pour rencontrer les partenaires en Haïti et au Sénégal. Le design est une «étude de cas multiples» (Yin, 2003), puisque bien que l'entente de recherche est conclue entre la chercheuse et une ONGDI, celle-ci a dû obtenir le consentement des quatre autres ONG canadiennes avec qui elle met en œuvre les divers projets. Nous accédons ainsi à plusieurs partenaires locaux (ci-après désignés «unité d'analyse») signataires d'ententes de partenariat mis en œuvre par l'une des cinq ONG canadienne et financés via les programmes de l'ACDI.

⁴⁷ Montants inscrits aux états financiers pour l'année 2011 à la colonne «produit».

Notre protocole d'étude de cas s'accompagne d'un modèle opératoire (annexe B), de questionnaires (annexe C), d'une grille d'observation et d'un journal de bord. Le développement des questionnaires d'entrevue s'est fait de manière itérative. D'abord, nous avons formulé les questions de façon à recueillir des informations pertinentes à notre modèle opératoire. Nous avons soumis ce questionnaire à un ancien conseiller qui s'est prêté au pré-test. Cette première phase s'est révélée cruciale; les questions, trop nombreuses et trop pointues, ont diminué son intérêt, lui laissant peu de liberté pour répondre. La deuxième version proposait des questions plus ouvertes, ramenant leur nombre de 37 à 14 pour les conseillers, puis à 13 pour les partenaires locaux. Ensuite, nous l'avons soumise aux responsables de projets de l'ONDGI signataire, afin de recueillir leurs impressions. Quelques échanges ont porté sur la formulation des questions et une version «finale» a été approuvée.

Nous avons utilisé nos questionnaires comme des guides d'entrevue semi-structurée, nous permettant ainsi de rester attentive aux autres informations qui se révéleraient tout aussi pertinentes pour valider ou rejeter notre modèle- ou l'une de ses composantes. Sensibilisée aux questions éthiques, nous avons porté une grande attention à ces considérations tout au long de la démarche afin de ne pas nuire aux répondants qui souhaitaient conserver l'anonymat, certains ayant exigé que nous ne citions pas textuellement leurs propos et révélations (Liamputtong 2010). Avant de rencontrer les répondants, nous avons envoyé aux responsables des programmes au Canada, par courriel, une lettre décrivant le projet de recherche, leur laissant le choix d'y participer ou de décliner notre invitation. Les responsables au Canada ont ciblé les partenaires locaux et contacté les personnes pour organiser l'agenda des séjours de recherche.

4.1.2- Les sources et la cueillette de données

Les études de de cas recourent à de multiples sources et de multiples méthodes de collecte de données. Nous présentons ici les sources primaires et les sources secondaires utilisées.

4.1.2.1- Les sources primaires de données

Nous avons utilisé deux types de sources primaires pour les huit cas représentés par les huit organisations locales participantes: les témoignages des individus engagés dans les initiatives sélectionnées et nos observations directes *in situ*.

Le but principal de notre recherche est d'identifier puis de comprendre en profondeur les processus relationnels sous-jacents aux résultats du partage de connaissances entre expatriés et partenaires locaux. Afin d'améliorer notre compréhension du phénomène, notre source principale est le témoignage des personnes qui participent à ce processus. Nous avons recueilli les témoignages, donc les perceptions et les interprétations des interlocuteurs quant à leurs relations professionnelles/interpersonnelles dans le cadre des initiatives sélectionnées dans les huit organisations locales.

Le choix de nos interlocuteurs s'est fait en fonction de leur disponibilité au moment de la collecte, de leur rôle dans les initiatives ciblées et de leur influence sur les dynamiques relationnelles à l'étude. En premier lieu, les responsables des projets nous ont donné la liste des expatriés conseillers volontaires en poste dans le cadre de la mise en œuvre des initiatives ciblées. Nous avons pu contacter d'anciens conseillers ayant effectué des mandats chez les mêmes partenaires locaux. Un calendrier provisoire détaillant les activités (visites souhaitées chez les organisations partenaires, rendez-vous pour entrevue individuelle, observation dans les bureaux régionaux, etc.), a été développé, puis échangé entre les responsables des projets dans des bureaux régionaux. Or, une fois sur le terrain, nous avons dû nous ajuster aux réalités locales qui imposaient des contraintes que nous ne pouvions prévoir à l'avance. C'est ainsi que plusieurs organisations partenaires haïtiennes ont été ajoutées et que certaines se sont retirées de la recherche, faute de temps ou par manque de coordination. Ces ajustements ont été plus importants lors de notre séjour en Haïti, où nous avons rencontré plusieurs conseillers sans pouvoir accéder à leur partenaire. À titre d'exemple, bien que la distance géographique entre Port-au-Prince et les villages ciblés par les initiatives soit minime, il nous était impossible de coordonner nos moyens de transport sans la présence d'un garde de sécurité, qui servait également de chauffeur d'office. Or, dans l'entente conclue avec le consortium d'ONGDI qui met en œuvre les projets en Haïti, nous devons respecter une clause de sécurité à l'effet que tout

déplacement devait être effectué sous la supervision puis encadré par le bureau régional. Contrairement à Haïti, nos déplacements au Sénégal exigeaient beaucoup moins de coordination et nos activités de recherche se déroulaient de manière autonome. Le bureau régional à Dakar fournissait un support lorsque, par exemple, nous avions besoin d'un numéro de téléphone. À un moment, le coordonnateur régional a facilité le devancement d'un rendez-vous que nous avions planifié avant notre arrivée.

Deuxièmement, le/les chef(s) de projet des ONG canadiennes représentaient également des interlocuteurs à privilégier afin de fournir leurs impressions et opinions par rapport au phénomène étudié. La personne en poste à la direction de l'organisme local, si elle n'était pas directement liée aux diverses tâches du projet, représentait également une source riche d'information autant pour le projet en cours que pour relater son expérience dans ce partenariat. Ces personnes pouvaient identifier des événements critiques enrichissant les cas. Le responsable des ressources humaines dans une des ONG canadiennes constitue une autre source qui s'est révélée pertinente pour comprendre les caractéristiques des conseillers recrutés.

Notre manière d'aborder les sources primaires d'information, nos interlocuteurs, est cruciale dans cette recherche. La méthode choisie, celle des entrevues, nous permet une faible directivité, laissant libre cours à l'expression des interlocuteurs. Ils peuvent décrire des événements marquants que nous analysons avec la technique d'incidents critiques. Les données recueillies sont plus riches en détails et en descriptions, ce qui augmente les chances d'obtenir des informations sur des sujets plus chargés en émotions, et souvent complexes (Fortin, 2006). En contexte d'étude interculturelle, cet élément revêt une importance capitale en favorisant l'expression des schèmes mentaux et des particularités langagières des répondants. Cette forme nous paraît également plus éthique et plus respectueuse de la volonté des interlocuteurs de nous communiquer ou non certaines informations sensibles, que, à priori, en tant qu'« outsider », nous ne pourrions évaluer (Liamputtong 2010).

Cette méthode ne nous soustrait quand même pas aux multiples blocages de communication qui peuvent survenir entre la chercheuse et son interlocuteur (Savoie-Zajc, 2006). En plus des différences culturelles entre la chercheuse et ses interlocuteurs du Sud, notre identité de femme

peut influencer le déroulement des échanges. À l'instar de la question du genre, celle de l'âge est susceptible également d'influencer le cours de l'entrevue. Dans certaines cultures africaines, le respect accordé à son interlocuteur croît en fonction de la séniorité (Liamputtong 2010). La crédibilité de la chercheuse, dans ce présent projet, est gagnée par d'autres moyens, car nous supposons que plusieurs des participants sont plus âgés qu'elle. Instaurer un climat de confiance entre la chercheuse et ses interlocuteurs nous assure une collecte de données plus fiable.

Le deuxième type de source de données primaire est l'observation directe sur le site. En plus des témoignages recueillis lors des entrevues, la chercheuse séjourne sur les lieux des initiatives de coopération technique. Sans souscrire aux formalités rigides de l'observation de type ethnologique, par contraintes de ressources financières et de temps, nous observons, de manière non participative, la population sélectionnée dans son contexte quotidien et ce, avec l'accord des responsables des organismes locaux et des ONGDI participantes.

À travers l'observation directe, nous recueillons des informations supplémentaires pour analyser chacune des composantes de notre modèle. Il s'agit d'une méthode d'investigation pour capter les comportements sur le vif, sans l'intermédiaire d'un témoignage. Observer directement constitue une source pertinente d'information puisque les relations interpersonnelles et les dynamiques sous-jacentes aux partages de connaissances se produisent dans un environnement et dans un contexte dynamique. Les lieux, la démarche non verbale et les comportements sont des sources tout autant valides que l'expression verbale (Quivy et Campenhoudt, 1995). À travers les entrevues, nous captions les opinions, les perceptions et les points de vue que les participants ont bien voulu partager, alors que les observations nous permettent de voir comment ces individus se comportent dans leur environnement. Fortin (1987 :69, cité dans Deslauriers, 1991 :52) résume bien un des objectifs de l'observation directe :

« La confrontation des discours et des pratiques est d'autant plus pertinente qu'on a affaire à des intellectuels organiques nombreux et qui contrôlent bien leurs discours... C'est dans la vie quotidienne que surviennent réflexions et comportements révélateurs. »

Ces deux méthodes de collecte, les entrevues et l'observation sur le site, sont menées de manière concomitante lorsque possible. Avec le consentement des interlocuteurs, les entrevues

sont enregistrées et retranscrites intégralement, à l'exception de deux répondants qui ont préféré livrer leur expérience «off the record». Un journal de bord nous suit tout au long de la démarche; y sont consignés tous nos questionnements, perceptions, observations. Il contient ainsi plus de matériaux que ceux extirpés des huit cas sélectionnés pour l'analyse.

4.1.2.2- Les sources secondaires de données

En plus des sources primaires de données, nous puisons dans la documentation secondaire de deux types : les publications officielles des ONGDI canadiennes et plusieurs formes de documents administratifs.

En premier lieu, la documentation relative aux politiques de développement en général, puis les rapports annuels publics des ONGDI ont été consultés. Nous pourrions retracer dans ces documents les lignes directrices qui guident l'ACDI et les ONGDI dans leurs choix de financement de projet. Nous évaluons la concordance entre les politiques écrites et la réalité terrain, puis corroborons les informations obtenues via d'autres sources (Yin, 2003).

Nous avons recueilli toutes les informations relatives aux projets que les ONGDI et ses partenaires mettaient à notre disposition. Ces documents administratifs contiennent les informations clés quant aux structures organisationnelles, aux mécanismes de communication en place, aux rôles de chacun, puis aux finalités attendues en termes de renforcement des capacités. À cet effet, une des ONGDI nous a fourni un code d'accès à son Intranet afin que nous puissions dans ses bases de données pour visualiser tous les rapports et les fiches d'évaluation remplies volontairement par les anciens conseillers volontaires de retour de leur affectation et par les partenaires locaux. Lorsque les fiches d'évaluation provenaient d'un mandat attribué par l'une des quatre autres ONGDI, nous communiquions avec la personne responsable de l'ONGDI signataire de l'entente conclut entre la chercheuse et celle-ci afin qu'elle recueille auprès des responsables des autres ONGDI l'information demandée.

4.2- L'analyse des données et la qualité de notre recherche

Une fois les données recueillies, il faut les soumettre à une analyse méticuleuse. La contribution des interlocuteurs est pratiquement terminée; la tâche d'analyse de ce matériel commence. Nous abordons ici la démarche employée, soit l'analyse de contenu avec les méthodes d'analyse privilégiées. Nous concluons avec quelques critères d'appréciation de la qualité de notre recherche.

4.2.1- L'analyse de contenu

Notre stratégie générale en a été une d'analyse de contenu. D'abord, l'analyse de contenu est tout indiquée pour mieux comprendre les processus sociaux que nous observons; nous voulons établir des liens entre les différentes données produites (Deslauriers, 1991). Dit simplement, procéder à une analyse de contenu, « c'est produire du langage (le discours savant d'interprétation des documents) à partir du langage... » (Sabourin 2006 :358).

En premier lieu, les propositions de recherche découlant du modèle conceptuel de partage de connaissance (Figure 9) ont mené à l'élaboration de notre grille d'analyse. De cette manière, nous avons tenté d'anticiper des schèmes antérieurement à la collecte des données (Yin, 2003). Toutes les sous-propositions nous ont guidée dans le traitement des données et dans le tri de la masse d'éléments recueillis. Des thèmes généraux ont été dégagés de chaque sous-proposition, des notes terrain et de tout autre matériel à la suite de la lecture et de la relecture de toutes nos observations (Neuman, 1997). Cette première étape, plutôt déductive, est initiée à partir de notre modèle opératoire (voir annexe B) afin de classer nos données. Cette démarche est similaire à celle du *pattern-matching* utilisée dans les devis de recherche quantitatif. Deslauriers (1991) décrit comment adapter cette méthode dans le contexte d'analyse de contenu, puis Yin (2003) précise que cette technique est également pertinente lorsque la nature de l'étude est de type exploratoire. Il s'agit en fait de procéder à la codification des données, de manière déductive, puis inductive fondée sur une logique de reproduction théorique. Nous cherchons à expliquer au plan théorique les convergences et les divergences entre nos cas et ainsi, au terme

de l'analyse, modifier le modèle théorique en regard des résultats obtenus. Nous ne voulions pas nous emprisonner dans des concepts préétablis, consciente que la synchronicité fera partie du processus d'analyse (Deslauriers, 1991). Ainsi, nous avons porté attention à ce que les éléments déconstruits et reconstruits soient associés aux bonnes catégories et avons ajusté le modèle conceptuel de partage de connaissances, présenté à la section 7.3.2 et illustré à la Figure 12.

À l'aide du logiciel Sonal, destiné à l'analyse qualitative de source audio et textuelle, les entrevues provenant des huit unités d'analyse ont été retranscrites puis segmentées par thème. À la fin d'un premier cycle interprétatif, plus de 50 thématiques étaient dégagées. Nous avons fusionné les thématiques qui s'apparentaient pour en conserver 46. Ensuite, nous avons situé ces thématiques dans le cadre de notre modèle conceptuel en les regroupant en neuf thématiques, que nous avons enregistrées. La liste des thèmes extraits des entrevues est la suivante : 1) Personnalité, 2) Capacité d'assimilation, 3) Langage partagé, 4) Relations interpersonnelles, 5) Relations de pouvoir, 6) Résultats de partage, 7) Renforcement des capacités organisationnelles, 8) Autres facteurs, 9) Pas de thématique.

4.2.2- Les critères d'évaluation de la qualité de la recherche

Les études de cas, la manière dont nous l'avons pensée, se révèle comme la meilleure stratégie de recherche pour comprendre certaines problématiques liées aux pays en voie de développement. Souvent, comme l'affirme Bradshaw (1991, cité par Roy, 2003 :168), les théories traditionnelles en gestion et en occident en général ne sont pas valides en contexte d'études interculturelles et comparatives.

Comme notre design prévoit une collecte qui multiplie les sources, les erreurs ou les biais dans notre mesure sont limités par cette triangulation. En plus de recueillir des informations via diverses méthodes (entrevues, revue documentaire, bases de données, observations *in situ*), nous avons interviewé des populations différentes – en termes de postes ou rôles respectifs - et ainsi recueilli leurs perceptions face à la problématique qui nous intéresse. Les informations recueillies auprès de ces interlocuteurs, même si elles découlent d'une même méthode, soit

l'entrevue, se prêtent également à la triangulation (Roy, 2006). Certaines informations sont triangulées aux fins de saturation des données, tandis que d'autres font l'objet de traitement visant à exprimer, comme l'explique Buchanan et Dawson (2007 : cité dans Symon et Cassell, 2012 : 364), la nature polyphonique et polysémique des organisations. L'utilisation de cet ensemble de méthodes permet en ce sens au chercheur de donner une voix aux oubliés : «Many voices are silenced by prevailing power structures and relationships, and one role of the researcher is to give those voices expressions.» (p. 364)

Notre journal de bord détaillé vient appuyer notre stratégie d'analyse afin de tirer le maximum des diverses sources qui présentent, à l'occasion, des témoignages contradictoires. Nos observations et nos réflexions personnelles contribuent à l'étude en menant à une meilleure compréhension du terrain et, possiblement, en diminuant nos propres biais, augmentant ainsi la validité de nos observations et de nos interprétations. Nous estimons avoir incorporé à notre devis un certain nombre de stratégies visant à augmenter la validité des résultats (Cresswell, 2014). Parmi celles-ci, rappelons la triangulation des sources de données, l'utilisation de descriptions détaillées des résultats, les biais et les limites identifiés et finalement, le temps passé sur le terrain.

La multitude de sources contribue également à la **validité de construit**, un autre élément pour juger de la qualité de la recherche (Yin, 2003). Nous avons développé un modèle conceptuel, inspiré des approches reconnues en gestion et en développement. L'analyse des facteurs reliant les actions de transfert de connaissances et leurs résultats effectifs dans le contexte de la coopération technique en développement international nous permet de valider les théories antérieures, et de leur apporter des améliorations, afin de les rendre applicables aux contextes des transferts et des échanges Nord-Sud dans les études futures qui viseront une à valider nos résultats.

Il est certain que nos huit études de cas ne permettent pas de démontrer, ni d'aspirer à la validité externe au sens statistique. Nous ne pouvons, sur le plan de la représentativité, prétendre à une généralisation dans la population. Nos cas, provenant de quatre organisations partenaires haïtiennes et quatre organisations partenaires sénégalaises, servent à renforcer, à vérifier la représentativité théorique, la généralisation analytique (Yin, 2003). Combinée à la

validité de construit, la **validité externe** se confirme lorsque nous parvenons à rattacher nos résultats aux théories qui nous ont inspirée permettant ainsi d'étoffer notre compréhension du phénomène de partage de connaissances en coopération technique. Notre démarche de généralisation analytique a également mené à la proposition d'un modèle conceptuel révisé (Figure 12) en fonction de nos résultats observés (Symon et Cassell; 2012). La duplication, à partir de ces huit cas, n'est pas possible; les recherches futures pourront toutefois s'y référer en autant que nous démontrions la conformité de nos analyses de cas au critère de **fiabilité**.

Toutes les étapes de notre démarche sont consignées de façon à pouvoir en comprendre la démarche, la collecte de données, leurs interprétations, et leur analyse. En plus de noter la démarche dans un protocole d'étude de cas, rappelons que nous utilisons le logiciel Sonal comme support d'archivage et d'appui à l'analyse. Presque tout le matériel y est inséré.

CHAPITRE 5 : L'EXPOSÉ DES ÉTUDES DE CAS

Les huit sections du chapitre suivent le même canevas afin de présenter uniformément les données des cas qui servent à l'analyse subséquente. Une brève présentation de l'organisme partenaire du Sud introduit chaque section; elle décrit le profil général de l'organisation, la durée du partenariat entre elle et les organisations du Nord et les types de mandats attribués aux conseillers. Ce chapitre expose donc les résultats obtenus à partir des huit études de cas. Il organise les matériaux recueillis pour chacun des huit cas d'étude. Très riche en information, il la rapporte et l'organise dans le but de couvrir toutes les composantes du modèle conceptuel. Rappelons à cet égard que nous nous attardons sur les facteurs relationnels qui produiraient une influence sur les résultats de partage de connaissances. Les caractéristiques personnelles des interlocuteurs (conseillers expatriés et locaux) figurent dans la première sous-section de chaque partie. La deuxième sous-section regroupe des segments d'entretiens représentant plus spécifiquement des caractéristiques cognitives que les participants mettent en avant plan lorsqu'il est question de leur relation de partage avec leur homologue. En troisième lieu, nous résumons les multiples caractéristiques relationnelles qui influenceraient les résultats de partages entre les conseillers et les membres des organisations partenaires locales. Ensuite, la sous-section quatre porte sur les perceptions des résultats issus des partages de connaissances. Enfin, chaque section ajoute à la fin quelques éléments non considérés dans le modèle opératoire ainsi qu'un rappel des points saillants. L'objectif poursuivi dans ce chapitre vise à organiser les résultats, contenus entre 20 et 30 pages par cas, qui seront analysés au chapitre suivant.

Le tableau V, ci-dessous, présente un portrait éclair de nos répondants.

Tableau V: Liste des répondants

Organisme partenaire (OP) et Secteur d'activité OPH : partenaire haïtien OPS : partenaire sénégalais	Répondants : Membre local (P) conseiller volontaire (C) employé ou directeur d'ONG (D)	Fonction
OPH1 Formation professionnelle	C11	Conseillère création table concertation
	C12	Conseillère formation hygiène et salubrité
	P11	Directrice école
	C13	Conseiller enquête
	C14	Conseiller gestion
OPH2 Éducation	C21	Conseiller gestion
	P21	Directeur école
OPH3 Aide aux femmes	C31	Conseillère communication
	C32	Conseillère communication
	P31	Adjointe direction
OPH4 jeunes entrepreneurs	C41	Conseiller développement organisationnel
	P41 P42	Techniciens gestion
	P51	Présidente
	C61	Conseillère en communication
OPS6 Agriculture	P61	Secrétaire général
	P62	Administrateur
	P63	Coordonnateur
	P64	Ex administrateur
	C71	Conseiller en commercialisation
OPS7 Agriculture maraichère	P71	Agente commerciale
	C72	Conseiller en développement organisationnel
	P72	Coordonnateur
	C81	Conseillère EFH
OPS8 Agriculture rizicole	P81	Présidente commission EFH
	P82	Vice- présidente et présidente groupement féminin
	P83	Productrice
	P84	SG commission EFH
	P85	Membre bureau exécutif, productrice
	P86	Conseiller technique
	C82	Conseiller environnement
	P87	Président union
	P88	SG union
	C83	Conseillère communication
	P89	Secrétaire général
	P80	Trésorier
OPS9 supra organisation de producteurs	C91	Conseiller communication
	P91 P92	Cellule appui technique
	DS1	Ex directeur pays
Autres	D2	Agente de recrutement

5.1- CAS 1 : FORMATION PROFESSIONNELLE

Le partenaire OPH1 est un organe national haïtien qui prend en charge l'organisation de la formation professionnelle et technique. Dans l'élaboration des politiques et des programmes, il est aidé par un comité tripartite regroupant des acteurs du gouvernement, du patronat et des syndicats. Sa mission est donc d'assurer la qualité de la formation dispensée dans tous les établissements publics et de superviser les formations offertes au privé. Toutefois, en plus des manques chroniques (manque d'équipement, désuétude des installations, programmes inadaptés à la demande, manque de compétence, etc.), plusieurs établissements se sont effondrés lors du séisme de 2010. Le programme de coopération volontaire (PCV), institué par un consortium de quatre ONG canadiennes, lui vient en appui afin de le renforcer ainsi que ses partenaires à travers des interventions visant à améliorer les compétences de ses cadres, favoriser l'adaptation du secteur de la formation professionnelle au contexte post-séisme et mieux répondre aux besoins de la population et du marché du travail. En somme, le partenariat doit contribuer à accompagner cet organe national et les centres de formation professionnelle afin de mettre en place des programmes pour assurer une formation de qualité.

Le partenariat, sous le PCV, date de 2005. Au moment de recueillir les données, le programme était dans sa deuxième phase. Nos données proviennent des rapports du programme, des mandats à combler, des rapports d'évaluation des mandats et des cinq entrevues menées sur le site. Nous avons également assisté à deux réunions rassemblant les conseillers et quelques membres du partenaire OPH1. De plus, nous étions logée à l'endroit où vivent les conseillers, cette proximité nous a permis de recueillir des informations via des canaux informels. Les entrevues, d'une durée moyenne de 1 :20, couvraient quatre thématiques principales.

5.1.1- Caractéristiques individuelles des conseillers et des partenaires locaux

Nous présentons le profil général des répondants, conseillers et partenaires locaux, et divulguons les perceptions quant aux divers traits de personnalité relevés par nos interlocuteurs.

Des quatre **conseillers** interviewés, deux femmes et deux hommes, deux sont retraités et deux débutent leur carrière professionnelle. Les mandats sont variés (conseiller à la mise en place d'un comité de concertation, conseiller en formation des cadres, conseiller pour une enquête, conseiller en développement de programme). La participante locale (P11) occupait la fonction de directrice d'une école d'arts ménagers.

Tous les conseillers possèdent des diplômes universitaires, et les deux conseillers retraités cumulent plus de 30 ans d'expérience dans leur domaine. Parmi les quatre conseillers, un seul (C13) a reçu quelques heures de formation sur le site en langue locale et un autre (C14) allait en recevoir. Notons que ce répondant (C14), lors de notre visite, n'en était qu'au premier mois de son mandat ; ses réponses rendent compte de ses perceptions quant à son vécu en cours de mandat, mais il ne pouvait à ce stade s'exprimer sur les résultats atteints. La directrice locale (P11), quand nous lui demandons son niveau d'éducation et sa formation, nous répond qu'elle est institutrice ; elle a fait le parcours scolaire à l'école fondamentale.

En général, les conseillers qualifient leurs partenaires de **OPH1 comme des gens dévoués**, mais il est plus difficile de recueillir leurs perceptions précises quant à leur niveau de qualification. La conseillère (C12) est la seule qui s'est prononcée en affirmant qu'elle vivait un dilemme, puisqu'elle ne voulait pas niveler vers le bas, mais qu'en même temps, **plusieurs notions de bases n'étaient pas acquises**. La conseillère (C11) s'est davantage exprimée sur la perception de volonté de **dévouement** des membres de OPH1 :

C11: « Ouais...ouais... Ma perception des compétences ? Bon. (Hésitation). De façon générale, je pense que c'est des gens dévoués, sinon té pas là, tu ne vas pas travailler avec des gens. Tu travailles avec des volontaires. Dévouement, sans problème. Compétences, habituellement les gens avec qui on travaille sont très compétents, euh, dans, euh, bon des fois ils manquent un peu de méthodes de travail. »

Une des conseillères nous rapportait des propos très **humanistes**, ce qui nous renseigne sur sa personnalité et le genre de motivation qui l'a menée en coopération internationale :

C11 : « La réciprocité pour moi à l'intérieur de ça c'est beaucoup plus de voir de ces personnes, de ces pays, je continue à apprendre d'eux, à comprendre et ma satisfaction est celle-là. Car je pourrais être dans une chaise berçante chez nous et je pourrais rêver au monde. J'ai fait le choix d'y contribuer. Tu es vraiment sur mes valeurs

là. Fondamentalement, c'est ce que ça me rapporte et toujours être consciente. Dans la vie, faut pas s'éloigner de la misère. Il faut la voir.»

Elle ajoute également que le principe de plaisir importe. Si les gens le sentent, ça devient source d'inspiration. Elle continue et affirme qu'elle n'est pas là pour faire le travail à la place des gens. À trois reprises durant l'entretien, elle mentionne qu'elle ne vient pas en mission pour produire un travail, mais pour accompagner des gens dans un processus :

C11 : «Faisons attention. Quand je l'ai rencontré, j'avais quand même mon cadre, un peu comme tu l'as maintenant. Tu penses que ça va souvent au-delà. C'est le non-dit des personnes... C'est un peu d'être attentif et puis les gens perçoivent que tu n'es pas là pour leur dire quoi faire... Du moins, ça réussit, parce que moi le jour où je sentirai que je suis pas la bonne personne pour réaliser ça, moi regarde, je vais partir. Je trouve que cette honnêteté et transparence avec les personnes, moi je veux pas réaliser des affaires à tout prix. Si les gens veulent pas, tu peux pas faire à leur place.»

Selon elle (C11), la coopération ne devrait pas être un métier, sinon, le sens est perdu. On ne devrait pas faire la coopération comme un métier, ou être en coopération en vue de travailler à l'ACDI. Propos qui contrastent avec ceux de (C13) : il affirme être conseiller volontaire pour acquérir de l'expérience afin d'obtenir un poste à l'ACDI, ou un poste rémunéré dans une autre organisation de coopération internationale, genre de «passage obligé».

L'autre conseiller retraité dégageait le même genre d'attitude que C11, en plus d'être un optimiste de nature. Tout au long de l'entrevue, nous avons perçu chez cette personne un immense **respect** de l'humain, une envie de donner du temps aux Haïtiens, d'arriver à les comprendre.

C14 :« Le plus grand défi c'est de donner quelque chose qui soit vraiment pertinent au besoin des gens. En faisant mes visites de centres... j'ai vraiment pu voir les forces. J'ai vu beaucoup de forces, beaucoup de capacités de faire de la formation avec pas grand chose, mais d'en faire quand même, mais j'ai vu aussi le dénuement, le peu de financement... **En transfert de capacités, c'est vraiment l'essentiel de saisir le contexte et d'être capable de s'y adapter...** Un projet de la BID (Banque interaméricaine de développement) qui a fabriqué des cahiers. Une formation pour les gestionnaires de centres publics, et c'est à partir de ça que je veux travailler entre autres. Mais quand je regarde là-dedans, que je regarde le contexte dans lequel je suis en train de découvrir, il y a une inadéquation qui paraît assez claire, si je peux me permettre de juger ça. Ça été fait par des consultants, des universitaires, des docteurs (rires)...»

Des quatre conseillers rencontrés, un seul témoignait des propos différents des autres, mais il a exprimé quelques traits de caractère essentiels au profil des conseillers que tous ont nommé à un moment en cours d'entrevue :

C13 : « ...j'ai l'impression de faire avancer des choses ici. Surtout que la formation technique et professionnelle ici c'est quelque chose qui va très bien avec le PCV, dans la région du Sud-Est c'est une des plus avancée, c'est grâce à des cv (conseillers volontaires) en Haïti comme nous ici.»

C13 : « Ici, c'est la flexibilité. La **patience et la flexibilité**. Tu arrives ici, tu te fais un plan de match, tu penses que tout va aller comme sur des roulettes, et tu te rends compte que les 3 premières semaines tu ne fais rien pentoute parce que tu n'as même pas rencontré tes partenaires, parce que t'as pas l'information pour commencer, parce que...plein de raisons là. Tu pousses un peu aussi, mais sinon... Il faut que tu t'adaptes, que tu sois ouvert d'esprit, **apprendre le créole ça aide beaucoup... Ça facilite les contacts avec les partenaires** ou avec les gens en général. Que tu puisses expliquer ton mandat, que tu sois persévérant, pour appeler la même personne 15 fois. Faut pas que tu aies peur de faire face à l'échec non plus... Des cv sont venus ici, et leur mandat n'a pas eu lieu. Ils ont passé 3 mois à rien faire, parce que ça a donné que leur partenaire ne voulait pas...»

La curiosité interculturelle, le désir de découvrir les richesses de l'autre nous a été témoigné par trois des quatre conseillers.

C12 : « L'intérêt pour leur culture et intérêt pour leur cuisine. Souvent je leur disais ce que je mangeais, comment je le faisais. Je pense que ça a facilité beaucoup les échanges. L'intérêt puis le respect mutuel pour les cultures, ça je l'ai beaucoup. L'intérêt pour la langue. J'ai une facilité aussi, mais j'ai un intérêt aussi. La patience (rire)...Des fois j'étais pas contente quand ils annulaient des r-v à répétition...et là, ils arrivent 2 heures en retard et ils ne s'excusent pas... Je vous aime pareil... je me parlais... ben je les aime dans le fond, c'est correct. Puis finalement, on avait de belles rencontres quand on se rencontrait, mais se rendre à la rencontre c'était beaucoup d'embuches.»

Tous les conseillers se disent au service de leur partenaire. **L'intention de partager des connaissances** est témoignée dans tous les entretiens réalisés. Le conseiller C14 était même surpris de l'enthousiasme de ses partenaires :

C14 : « Je suis très content de ce que j'ai vécu jusqu'à maintenant...le terrain était préparé, ce qui n'est pas toujours le cas quand on fait ce genre d'expérience de coopération. C'est à dire qu'ici, il y a vraiment une dynamique qui est installée par les précédents conseillers et par la démarche actuelle de planification stratégique que C11 fait avec le groupe de travail. Donc ces gens-là m'attendaient. Ils avaient identifié

également ce besoin en même temps que la recherche qui avait été faite donc ils étaient prêts à collaborer avec moi. Donc dès que je suis arrivé, rapidement, j'ai pu les rencontrer, faire des visites de centres, commencer ma cueillette de besoin de formation, puis aussi, vraiment me rapprocher de la réalité haïtienne que évidemment je ne connaissais pas.»

Quant à sa motivation, il nous témoigne une grande ouverture :

C14 : «Car mon but ici c'est vraiment de me mettre à la disposition de mon partenaire, mes partenaires. Tout ce que peux, le maximum, le plus possible, tout ce qu'ils ont besoin, ce que je suis capable de leur partager, je vais le faire. C'est clair. C'est à la base de mon engagement volontaire.»

Les conseillers C12 et C13 apportent cependant quelques bémols à leur expérience :

C12 : «Madame X (P11) n'avait pas l'interaction que (un tel) et monsieur (un tel) avaient. Qu'il ait travaillé ou pas en hôtellerie restauration, il avait une vision de. Madame X (P-5), sa vision, elle était dure à aller chercher, si elle en avait une, mais tu sais, ça c'était difficile à accéder à ce qu'elle voulait pour son école. Elle voulait ce que je voulais mettons. Mais de savoir là...vous vous voyez ça comment ?... Madame X (P11) était moins active. Elle était impliquée au niveau de l'organisation, elle voulait aider, mais au niveau critique, au niveau visionnaire, ça je la trouvais moins... Ils étaient intéressés mais ils n'avaient pas nécessairement les connaissances de base pour quoi j'allais faire là. Je ne me suis peut-être pas assez mise...il aurait fallu peut-être tu sais, commencer par leur apprendre c'est quoi l'approche par compétences et comment on leur suggérerait d'enseigner. Là, ça... ils ont le document, la façon dont ils vont l'enseigner, je ne le sais pas. »

La partenaire (C11) explique sa perception. Ce que nous comprenons, c'est que la motivation à partager n'est pas déficiente, au contraire. Elle voulait participer à tout, et mettait tout en œuvre pour que les rencontres prévues entre la conseillère C12 et son groupe aient lieu. Elle offrait son local, les nappes et les chaises pour les rencontres.

Les propos du conseiller C13 critiquent davantage les sources de motivation du partenaire OPH1 :

P13 : «Disons en tant que CV, ça fait pas très sérieux. Ici, on a de la misère à se faire prendre au sérieux, il faut... Ben on est un blanc qui arrive ici. Souvent ils disent qu'est-ce qu'ils veulent ? Surtout que nous on est des CV; on n'a pas de fonds pour les financer, eux leurs besoins c'est plus du matériel, c'est des locaux, c'est du matériel... Formation technique et professionnelle souvent c'est en construction, ébénisterie, des cuisines. Heu, c'est des cours qui ont besoin de matériel physique et nous on a juste de l'information pour eux, donc ça.... Souvent ils sont intéressés à nous rencontrer, et ils se

rendent compte qu'on n'a pas d'argent. Pour eux, disons que ça leur tente moins de nous aider après ça.»

5.1.2- Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances

Les stratégies que les conseillers C11, C12 et C14 ont appliquées témoignent d'une attention à proposer des solutions en adéquation avec les capacités locales. En général, les conseillers nous ont témoigné des caractéristiques cognitives qui les ont aidés à partager des connaissances. Le langage partagé ainsi que les capacités d'assimilation de chaque partie sont deux éléments qui ressortent des propos. La maîtrise de la langue locale semble également favoriser le partage.

La première conseillère (C11) a opté pour la mise en place **d'un langage partagé, mais au niveau des valeurs et du respect des capacités d'absorption de ses partenaires**. Ensuite, nous notons qu'elle semble à l'écoute des forces et des faiblesses des membres de l'équipe locale OPH1 :

C11 : « Souvent quand tu fais le travail sur les valeurs, ça se peut qu'après au niveau des activités tu t'entendes pas. Mais si tu reviens au niveau de tes valeurs, tu dis «bon, en quoi on croit ?» Et après, ça revient. Souvent, ça revient, ça devient une clé intéressante pour dénouer le reste. Le reste c'est une question de stratégie, ça peut se modifier. Mais on s'entend tout le monde sur le fond...On faisait nos regroupements ensemble quand on a travaillé sur vraiment nos enjeux, nos valeurs, nos orientations, axes... On donne des exemples si vous voulez vous inspirer... d'objectifs opérationnels. Tout ce qui peut être le plus simple comme outil, mais en même temps, je te jure que les gens font une vraie différence entre un enjeu, une orientation, un axe et une activité.»

Ensuite, elle (C11) nous précise qu'aucune raison ne la limitait à communiquer des informations et partager des connaissances qu'elle aurait jugées importantes.

C11 «Non, je te dirais que tout ce qui m'apparaissait essentiel je l'ai utilisé pour aller au bout. Si j'avais senti que le groupe n'est pas vraiment en mesure et pas prêt à aller plus loin, regarde, ça ne sert à rien d'aller plus loin.»

Ce que C11 a réussi, d'autres l'ont peut-être vécu comme des barrières liées aux caractéristiques cognitives des partenaires, ou à leur incapacité à trouver des points de convergence avec leurs interlocuteurs. Les deux extraits suivants rapportent des perceptions de la conseillère C12 et de

l'interlocutrice P11, directrice d'école. C12, lors de son récit, nous donne plusieurs indications quant à sa capacité d'écoute et son désir de proposer des formules qui répondent aux besoins de son partenaire. Elle tentait d'utiliser une démarche pédagogique et elle a répété à plusieurs reprises que le but était de se mettre à leur niveau, mais elle a dû s'ajuster tout au long de son mandat, car elle avait l'impression que ses partenaires entendaient ce qu'elle disait, mais qu'ils étaient incapables de conceptualiser.

C12 : «... c'était pas vraiment faisable, parce qu'ils avaient d'autres trucs, et de toute façon, après 2 heures, t'avais plus leur attention nécessairement. Environ 2 heures et j'avais tout le temps une ou deux petites activités pour développer comment on allait enseigner ça.»

Son partenaire (P11) nous donne également des précisions quant aux processus derrière leurs échanges. Ses propos témoignent à la fois d'une perception de compétence de la conseillère et de son intérêt à comprendre les gens de son équipe. À la question de savoir si P11 se sentait à l'aise avec la conseillère C12, elle répond :

P11 : « Oh oui. On était à l'aise parce que...surtout la communication. Elle pouvait parler créole et ça encourageait tout le monde. Parce que tout le monde ne parle pas français.»

...

P11: «Oui. Parfois, elle me demandait même «madame X, est-ce que j'ai fait des erreurs ?...Et à la façon dont je m'adresse au gens, est-ce que je parle bien ? Est-ce que tu sais vraiment s'ils comprennent ce que je viens de dire ?» Parfois elle me demandait ça.»

À plusieurs reprises, l'interlocutrice P11 nous offre des exemples de stratégies utilisées par la conseillère pour surmonter les barrières dans le but d'arriver à un langage partagé entre son groupe et la conseillère C12. **Mais avant d'en arriver à élaborer des outils, C12 a dû assister à plusieurs ateliers d'observation.** P11 l'explique en ces termes : « Elle (C12) venait... vérifier, pas vérifier, mais assister comment on travaille, comment on procède dans nos cours de cuisine.» Ensuite, afin de comprendre les pratiques locales en hygiène et salubrité, la conseillère C12 demandait à ses partenaires de monter des sketches et donner des exemples concrets.

P11 : «Puis en partageant, ensemble, on était venu avec des sketches, des exemples, puis en travaillant ensemble on est arrivé à les mettre ensemble, à les compiler pour les mettre dans le document.»

Toutefois, nous croyons qu'une barrière quant à la capacité d'absorption n'a pu être surmontée totalement entre la conseillère et les participants du partenaire OPH1:

P11 : «Tout le monde était venu avec une opinion et ensuite on partage... Ce n'était pas vraiment facile, mais on avait, on arrive à le faire. Ce qui paraît un peu difficile, c'est parce que nous ne savons pas vraiment à ce qu'on devrait arriver. Tu sais, on ne sait pas ce à quoi on devrait arriver. Tout le monde parle d'hygiène et de salubrité. Euh...on le fait, mais on n'arrive pas vraiment à savoir ...pourquoi on le fait.»

Mais au final, la conseillère C12 a tenté d'adapter le plus possible son matériel en fonction des informations propres aux contextes locaux et des niveaux de langage compris par les locaux :

C12 : «Et la façon... j'essayais en fait d'écrire le français comme eux parle le créole. J'utilisais le mot créole au lieu du terme technique. Aussi, beaucoup d'images, j'essayais de faire des schémas, parce que, pour mettre ça en total. J'ai laissé certaines parties qui n'étaient pas adaptables...tsé, côté architecture là, les affaires qui ne sont pas viables là-bas... Par exemple, l'explication du fonctionnement d'un lave-vaisselle.»

La conseillère C11 faisait de même, elle nous souligne que lorsqu'elle «travaille avec ces gens-là, il ne faut pas que ça soit compliqué. Deux pages, et c'est assez». Quant au conseiller C13, il mentionne une difficulté similaire, non pas liée à la langue en tant que tel, mais à un blocage au niveau du répertoire de termes utilisés :

C13 : «Au niveau très technique, on a environ 250 élèves à contacter. La barrière de la langue aussi, on s'est rendu compte qu'il était beaucoup plus facile de faire remplir le questionnaire par téléphone, car l'interviewer peut vulgariser la question. On a essayé de le faire remplir en personne, et les gens ça leur prend environ 1 heure remplir un questionnaire de deux trois pages, qui est pourtant très simple...maintenant, on le fait par téléphone. Les partenaires préféraient que ça se fasse en personne, mais au niveau technique, ça coûte plus cher et ça prend beaucoup plus de temps. Au téléphone, ça prend 10-15 minutes.»

5.1.3- Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage

Tous les répondants l'affirment. La qualité de la relation interpersonnelle prime, c'est essentiel à la réussite des partages et des mandats. L'importance de la confiance a été soulevée à quelques reprises, mais l'emphase portait davantage sur la nécessité d'entretenir une bonne relation plutôt que vraiment avoir confiance quant aux capacités techniques des parties. En fait, les conseillers ont exprimé, ou plutôt n'ont pas voulu s'exprimer sur leur perception quant au niveau de compétences techniques de leur vis-à-vis. Puis, la seule interlocutrice locale du partenaire OPH1, dans son évaluation informelle du mandat de la conseillère C12, a dit qu'elle était très compétente pour faire son mandat. Cette conseillère, C12, à la question de savoir ce qui peut contribuer aux réussites, répond :

C12 : « C'était pas facile... Au début, elles étaient plus gênées. J'ai l'impression qu'en Haïti faut que tu sois amie avec la personne avant de travailler. Ici tu travailles et tu deviens amie avec la personne, mais là-bas cette relation-là de confiance était beaucoup mieux, notre interaction était beaucoup meilleure à la fin qu'au début.... logique tu vas me dire!»

La conseillère (C11) détaille davantage sa relation avec les membres du partenaire OPH1. **Elle mentionne même la réciprocité au moins à trois reprises lors de l'entretien.** Nous lui avons demandé de préciser sa pensée :

C11 : «Ma vision de l'éducation qui est plus processus et je crois énormément dans tout ce que j'ai fait dans ma vie... les meilleurs coups c'est parce qu'on a travaillé comme ça, avec le monde. Pas pour le monde, mais avec le monde. C'est de la réciprocité. Je continue d'apprendre et eux aussi. C'est un cheminement... Avant d'en arriver à la réciprocité, ça passe d'abord par un respect. Un respect des personnes. Des exemples où moi, je, quand j'ai rencontré la première fois le directeur de la planification, j'ai senti beaucoup de réticence par rapport au projet. Je les comprenais bien... Mais après ça, il a quand même participé à toutes les rencontres et un moment donné il a cliqué tu vois. Cette espèce de respect-là va faire la confiance. Va faire on se fait confiance mutuellement, donc on échange, nos points de vue. Je pense tout haut, tu penses tout haut...bon ah, on pourrait peut-être faire euh... tu vois, ça devient ça. On construit et en plus on s'apprécie beaucoup comme personne... J'ai l'impression d'être une partenaire à l'intérieur de ça plutôt que de vouloir imposer un modèle. Construisons ensemble. Habituellement ça a un effet, à la fin car les gens s'approprient leurs affaires. Leur projet à eux. Et toi comme partenaire par la suite, tu entretiens des liens. Ya des liens de confiance qui se sont développés à travers ça donc oui...»

Ensuite, même si le conseiller C13 a travaillé en collaboration moins étroite avec le partenaire OPH1, il statue que la **relation importe davantage que les compétences techniques**.

C13 : «Je pense que c'est surtout des caractéristiques personnelles. Bon, je n'aurais pas pu enseigner les statistiques si je ne connaissais pas les statistiques, mais à la limite, tu vas sur Google. D'ailleurs, quand ils (RH PCV) font ton entrevue, c'est plus la personnalité qu'ils veulent voir. Car souvent, tu n'utilises pas toutes tes connaissances...C'est une question de personnalité. Les cv qui ne s'entendaient pas bien avec lui, ben ils ont moins bien été à cause de ça... Tu peux venir ici puis avoir les super belles connaissances, avoir tout ce qu'il faut pour, mener à bien ton mandat, mais si tu t'entends pas bien avec ton partenaire principal.»

Selon la conseillère C12, un des aspects qui a facilité les échanges durant son mandat se résume aux relations qu'elle a pu développer. Elle nous indique toutefois une des barrières :

C12 : «Le fait que tu sois connectée avec plusieurs personnes favorise la confiance, les échanges, beaucoup. Essayer le réseautage, formel informel. Être attentif à comment ils fonctionnent... On confirmait nos r-v par message texte. Ils répondaient plus à ça qu'aux appels... C'est louche au début!!!...Apprendre à connaître comment ils fonctionnent. Mais avoir des bureaux communs aurait aidé.»

La conseillère C11 corrobore les mêmes propos, quand elle nous confie que travailler de chez elle n'aide pas à comprendre l'environnement dans lequel ses partenaires évoluent. Le conseiller C14 précise également au cours de l'entretien **que travailler de chez lui restreint les contacts**, même s'il est très satisfait de la relation actuelle avec les membres du partenaire OPH1. Nous portons également à l'attention qu'il fait un lien avec le niveau supérieur dans le sens de la notoriété ou de la reconnaissance que son partenaire OPH1 voue au PCV. Selon lui, c'est grâce à la qualité des anciens conseillers et du programme en général que sa relation a débuté sur une bonne base. Le PCV «a bien labouré le terrain avant que j'arrive.» Il ajoute toutefois que sa fonction en tant que conseiller implique une présence et des actions très différentes de celle de directeur, sa profession passée. Selon lui, le fait de faire la différence produit une relation différente. Il sentait déjà, après deux semaines, un lien de confiance entre eux. Il exprime également l'authenticité de ses partenaires et ajoute :

C14 : « Rien à signaler (au niveau des blocages). Ou mineur. Parfois faut lire entre les lignes. Rien de majeur. Les choses sont claires. Encore une fois, chez les partenaires, je crois que c'est probablement le fruit de leur expérience passée. Ils sont très au fait de l'importance de dire les choses comme elles sont. De ne pas trop tergiverser. J'ai cette impression-là. Ça mérite d'être validé là, mais je pense que les gens sont francs, disent les

choses, bon on travaille donc sur des choses qui sont solides, qui ne sont pas sujettes à caution.»

Le type de relation ou la qualité de la relation entre le conseiller C13 et son groupe nous est difficile à juger, car durant son mandat de trois mois, il a vu ses partenaires à raison de une ou deux fois par semaine, pour une durée maximale de deux heures ; plage qu'il devait partager avec d'autres conseillers qui avaient les mêmes partenaires. Quand nous lui demandons la raison des fréquences des rencontres, il nous répond que c'est un mandat plus technique, comme plusieurs. Toutefois, la conseillère C12 exprime des propos similaires : « Le fait que plusieurs CV partagent le même partenaire, c'est pas optimal, le temps est limité.»

Globalement, ce qui semble nuire à la relation entre les conseillers et gens chez le partenaire OPH1 est **le manque de contact entre eux**. Ils se voient rarement et tous les conseillers travaillent à partir de leur résidence. Les conseillères C11 et C12 en parlent comme d'une barrière importante au développement d'une relation d'égal à égal. Selon elles, le fait que les conseillers doivent habiter et travailler dans des «guest house» de luxe fournies par le PCV ne favorise pas des contacts positifs. La conseillère C11 ajoute même que le rythme de vie des conseillers pourrait nuire au développement de bonnes relations avec les partenaires en général.

Une des conseillère a longuement parlé de sa difficulté à faire participer les gens aux séances de travail planifiées en vue de développer un programme de formation avec les professeurs chargés de l'enseignement de cette matière. À la limite, elle s'est sentie incompétente, car elle n'arrivait pas à faire «lever le show», car les gens ne participaient pas beaucoup. Elle utilise fréquemment le **terme pouvoir, comme si c'était un des aspects négatif dans la relation** :

C12 : «...pouvoir, **l'information**, le blanc a le pouvoir aussi. Ça aussi c'est **pas facile à gérer, car pour aider quelqu'un... je ne sais pas...ça ne valorise pas, l'échange de confiance**. Ou la valorisation de ce qui est déjà là est dure à faire s'ils pensent toujours que ce qui vient de l'extérieur est meilleur. Ça j'ai trouvé ça *tough*. Aussi au niveau de l'éducation, il y a des sujets que tu abordes avec eux qui va finir par si dieu le veut. Tout le temps. Ça, au niveau scientifique, ça te limite aussi, de ne pas avoir l'égalité. Ça limite les discussions qui seraient possibles d'avoir. Car souvent, si dieu le veut.»

Mais la même conseillère reconnaît également la force ou **l'influence positive du pouvoir**. La source d'information et de connaissance qu'elle représente, elle le sentait présent. Elle a perçu la satisfaction des membres de l'équipe locale quand ils ont pu conserver des documents que la conseillère avait préparés. De plus, de par sa position dans l'équipe, elle modulait les interventions afin de ne rien imposer. Elle a senti à un moment que ses interlocuteurs n'acceptaient pas la critique, qu'ils n'aimaient pas que des problèmes soient identifiés par elle. Elle voulait encourager l'expression, la participation des gens :

C12 : « ... j'étais dans la rédaction un petit module hygiène et salubrité, et des rencontres avec une dizaine de professeurs des écoles professionnelles et on regardait ça ensemble voir si c'était clair, si on pouvait plus le vulgariser si c'était adapté à Haïti. Et dans ce contexte-là, je prenais pour acquis qu'ils savaient la majorité des choses, parce que de par mon expérience, les gens n'aiment pas beaucoup se faire dire quoi faire, **donc on regardait beaucoup de documents comme s'ils savaient déjà...**

Mais quand on parle mettons d'horaire ou de temps, et qu'on se donne r-v pour demain pis ils disent ben si dieu le veut. Ce n'est pas à prendre à la lettre mais à quelque part, il y a un peu, dans l'attitude haïtienne, il y a un peu de défaitisme par rapport à ça. De déresponsabilisation par rapport à certains objectifs, à certains buts qu'on vise. Des fois où je parlais de bactéries, puis dans la croyance haïtienne les microbes ne tuent pas les Haïtiens... ou ce qui ne tue pas te fait grossir... des affaires comme ça comme si tu essaies de parler de la source scientifique d'un problème, ils vont dire ben lui il est mort, mais c'est dieu qui l'a rappelé...c'est pas car tu as fait quelque chose qui l'a intoxiqué qu'il est mort. Donc ça, ça limite un peu les discussions. **De leur faire savoir qu'eux ont le pouvoir en fait... Dans le document j'écrivais, chaque choix que tu fais, tu peux sauver des vies ou tu peux rendre quelqu'un malade.** Et le système de santé est mauvais, donc si... dieu en fait partie, mais tu as une grosse responsabilité, et tu as ce pouvoir-là de remettre.... c'est ce pouvoir-là, de remettre le pouvoir aux gens d'une société qui s'est souvent fait dire quoi faire...C'est comme ça que je vois un peu le pouvoir... tu as le pouvoir car tu es blanc et expat, mais en même temps tu veux leur donner. Le pouvoir ils le mettent sur dieu, toi tu le reprends de dieu!»

La notion de se mettre à niveau ressort également chez trois des quatre conseillers. À titre d'illustration, le conseiller C14, sans parler explicitement de sa stratégie d'influence, mentionne une propension à se placer au même niveau :

C14 : « C'est sûr que moi je ne me présente pas comme un expert. C'est pas du tout la posture que j'adopte. Je pense que je suis une personne expérimentée, mais pas nécessairement Par rapport au partenaire, je veux pas qu'il me perçoive comme un expert. Plus comme un collègue, qui a fait des choses dans sa carrière et qui vient partager avec eux, dans les deux sens, des compétences... C'est sûr que, en terme de stratégie, bon, je suis plus un intuitif qu'un stratégique. Souvent je vais me présenter à eux comme ça, je suis un directeur de centre, donc on est des directeurs de centre. Je me place d'égal à égal.»

La conseillère C11 détaille aussi sa stratégie opérante pour influencer ses interlocuteurs, les accompagner à la réalisation d'objectifs. Elle semble contrôler ou moduler l'information, dans le sens de faire sortir l'information qu'elle juge pertinente à la réalisation des objectifs :

C11 : «Ben c'est là où tu les amènes à l'intérieur du processus, à l'intérieur des décisions. Ça devient pour moi autant des éléments qui sont liés aux personnes, que des éléments de compétences. Et de ta capacité de travailler avec ça... Je préparais les entrevues individuelles, je fais les verbatim, je commence déjà à classer. Quand je suis arrivée après avoir rencontré 8 personnes vraiment les directions commençaient déjà à être très claires. Et c'est plus de l'aller-retour quand tu es en accompagnement comme ça... C'est de leur redonner ce qu'eux ont dit. On re-modifie, on va plus loin, tu remets ça en forme. Tu ne leur demandes pas de le faire, ça serait, ils ne sont pas rendus là.»

Toutefois, selon les propos tenus par C12, le partenaire OPH1 ne divulgue pas toute l'information qu'il ne veut peut être pas voir disperser. Ici, les perceptions des conseillers quant au partage d'information du partenaire OPH1 divergent des autres propos divulgués par les autres conseillers et par la participante P11 :

C13 :« Après, je me suis battue beaucoup en fait pour voir ce qui était déjà fait. Pour ne pas qu'on réinvente la roue. Et ça, ça été le plus dur de mon mandat, d'essayer d'avoir des documents du ministère de l'éducation, du tourisme ... Mais ils sont très protectionnistes de l'information...l'information c'est un peu le pouvoir là-bas.»

Même si trois des quatre conseillers ont explicitement mentionné qu'ils tâchaient de se mettre au même niveau, leur **statut** de conseiller ayant une expertise, juxtaposé à ceux d'expatrié et blanc de surcroît, leur octroie de multiples avantages par rapport aux locaux. Nous reprenons quelques exemples :

C13 :« Le fait que j'ai une maîtrise en administration publique, tu dis juste ça et ça passe plus facilement...

Ici oui, les blancs... je dis les blancs c'est une expression qui veut dire, un africain qui vient faire la coopération ici s'appelle le blanc aussi. C'est quelqu'un qui amène de l'information. Des fois c'est des moyens financiers aussi. À part la MINUSTAH là, de l'ONU...l'ONU a une autre réputation. Ici quand il y a un blanc, les gens essaient d'échanger avec lui le plus possible. **On est vu comme des gens scolarisés, plus élevés, plus de connaissances, qui ont voyagé....»**

L'extrait précédent fait référence au niveau d'éducation ou à la perception qu'on les locaux de la qualité et de l'éducation des conseillers. Les diplômés affecteraient la perception d'un local sur un conseiller. Le statut de femme éduquée de la conseillère C11 aurait contribué à son acceptation dans le groupe. De plus, de par leur statut, leurs propos ou leurs suggestions produisent également peut-être plus d'impact ou de résultats :

C11 : «Après ça, à partir du mois de décembre, là j'ai imposé mon agenda. «Écoutez, si vous voulez que ça mène à quelque chose, minimum, 2 journées, en janvier... On a fixé des dates. Les gens ont accepté de faire ça.»

C12 :« L'esprit critique, il se retrouve beaucoup moins qu'ici. En Haïti, si je leur dis simplement «est-ce que c'est correct ?», automatiquement ils me disent oui, car ils prennent pour acquis que ce qui vient de l'extérieur...c'est meilleur. C'est comme ça que moi je l'interprétais. Donc dans le fond chaque personne lisait une partie, et je leur posais des questions par rapport à cette partie-là. Je leur demandais beaucoup des exemples. Comment vous faites ça à l'école, comment vous avez vu ça au restaurant, comment.... Mais je n'avais pas la meilleure participation de l'histoire.»

La conseillère P-4 a conscience de la relation, qui de facto, est inégale pour plusieurs raisons. Elle s'exprime sur son statut d'expatriée, de blanche, de femme :

C12: «**La blanche (le statut), était très fort au début. Expert ça oui, parce que je leur parlais...mais j'essayais pareil de mettre à leur niveau** et de... Je leur parlais beaucoup de la cuisine haïtienne et de ce que je mangeais à la maison pour les mettre au fait que ce n'était pas meilleur chez nous et ça je leur ai souvent dit. Au Québec aussi les gens sont malades à cause de la nourriture. (...) Le but c'est de diminuer les risques. Donc pour l'expert je l'ai eu beaucoup au début: experte blanche expatriée, et je pense de par notre relation et nos discussions ça s'est atténué, mais...le fait d'être jeune avec les professeurs, je ne l'ai pas sentie, ma **crédibilité était là, mais au début je pense qu'ils avaient peut-être une intimidation du fait que tu es blanc et expat**. Comme une relation, pas seulement avec eux, mais avec tous les Haïtiens, t'as une relation amour-haine, d'envie et de ... de,... ils veulent tous partir d'Haïti, il y en a beaucoup pendant le truc qui disaient qu'ils voulaient partir. Par exemple, le mari de madame (P-5) me disait qu'il voulait déménager au Canada. Il m'a dit un moment donné, je sais pas si c'était une blague là, mais c'est rare qu'ils font des blagues les Haïtiens, il m'a demandé d'adopter ses filles. En tous les cas, c'était spécial...Tu as plus de crédibilité parce que tu es blanche, et ça bien été.»

Son partenaire, P11, lui voue également **beaucoup d'admiration**. Lorsqu'elle parle de la conseillère C12, P11 en parle comme d'une dame très élégante. À la question au sujet de sa

relation avec la conseillère et de la place qu'elle occupait au sein de l'organisation, la partenaire P11 répond qu'elle la percevait comme une accompagnatrice :

P11 :« C'était bien...

Vraiment, pas en tant que professeur, ni de directrice et de... mais elle nous a dit qu'elle est notre accompagnatrice. Tout le monde parle, tout le monde apporte quelque chose pour le document. Elle nous accompagne, elle ne prend pas la place de chef ou bien... Elle supervise des travaux de l'équipe.»

Nous percevons également de la participante locale (P11) qu'elle ne voulait pas décevoir la conseillère en poste et elle énumère des traits de sa personnalité qui jouent dans le succès du mandat :

P11: «Je suis sympathique, et accueillante et sérieuse...

Parce que madame (C12) me confie quelque chose. Me confie. Madame (C12) croit en madame (P11) qui peut faire quelque chose. (...) À chaque fois que je lui donne r-v, je suis là, à l'heure pour l'accueillir.»

La relation entre le conseiller et son équipe locale est, en somme, influencée par divers facteurs liés au statut. Parfois, ce sont des éléments qui contribuent à la réalisation des partages tant dis que d'autres fois, ils érigent des barrières entre les parties. L'extrait suivant cible quelques éléments qui ont nui aux partages de connaissances entre P13 et son équipe :

P11 : «C'est très difficile...**très très très difficile d'avoir une relation d'égal à égal. La situation économique...tu viens d'ailleurs et ils te considèrent comme riches.** Pis c'est vrai dans le fond, car même comme volontaire, on est payé plus qu'eux... Aussi, la situation de pouvoir femme - homme. Me suis fait dire en Haïti que l'homme est supérieur car il fait pipi debout... Il trouvait ça drôle lui, il était convaincu de ça. On riait de ça, on en parlait, de, parmi les blagues il y avait de la sensibilisation aussi, mais le pouvoir en Haïti de l'homme est assez blindé. C'est plus facile vu que tu es blanc et expat. Mais ça reste que tu es une femme.»

L'autre conseillère femme ne vit pas le genre comme une contrainte. Le fait d'être une femme, éduquée, l'a fait partir sur une base égalitaire. Par contre, selon elle, c'est l'âge qui importe en Haïti ; ça mérite une forme de respect.

Autre élément, soulevé de manière indirecte, a trait à la relation qu'entretient le coordonnateur régional de l'ONG avec le partenaire OPH1. Le conseiller C14 mentionnait la réputation du programme, et C13 cible davantage le coordonnateur :

C13 : «En général, c'est le coordonnateur régional qui a le dernier mot je crois, avec les partenaires. Toute façon on est là pour aider les partenaires... ils sont très ouverts tsé, à nos solutions. Ben si on peut trouver un terrain d'entente, on trouve un terrain d'entente. Personne n'impose quoi que ce soit.»

5.1.4 Résultats de partage de connaissances

Les résultats des partages, selon les écrits, sont divisés en trois catégories. Nous tentons de séparer les propos des participants entre des résultats ciblant l'internalisation des connaissances, ceux exprimant des améliorations au niveau des capacités d'agir et finalement ceux témoignant de l'innovation.

Plusieurs extraits provenant de la conseillère C11 témoignent de perceptions ayant trait à l'internalisation des partages issus des échanges entre elle et son équipe. Nous n'avons pas ciblé d'élément nous renseignant sur des connaissances qu'elle-même aurait internalisées, mais elle nous fait part de ce que, selon elle, les membres de l'équipe ont acquis et de la satisfaction qu'elle retire du processus :

C11 : «Tout à fait. Ben oui parce que de toute façon, c'est dans la mesure où ils maîtrisent et font l'exercice, **pour moi au lieu de le savoir à 20%, tu leur fais vivre, donc tu atteins ton 80%. Les gens sont même capables de dire tsé, c'est des outils qui nous manquent... Les gens s'approprient ça** et l'importance d'avoir des outils sans que ce soient des... un fusil pour tuer une mouche... J'ai essayé de leur rendre ça le plus simple possible... La satisfaction c'est pas... c'est pas l'extrant du mandat... Au-delà du mandat, je pourrais avoir dit, j'ai réalisé mon mandat, mais je sais pas ce que ça va donner après. Mais je te dirais que ma satisfaction va plus loin que ça. C'est de voir jusqu'à quel point les processus, la qualité de relation avec ton monde aussi. C'est de ça que je suis satisfaite. Oui l'extrant est là, mais...c'est beau, mais le modèle logique c'est le modèle logique...hahahah... Quand tu es capable de percevoir que les gens voient que ça fonctionne... Ma satisfaction personnelle est celle-là... De dire écoute, je suis fière pas qu'il y ait un comité de concertation, mais je suis fière du cheminement...Même à la limite ça donnerait rien ça serait pour moi...ça change pas ça, car il y a des contingents sur lesquels tu n'as pas de contrôle»

Toujours au niveau de l'internalisation, la participante P11 mentionne qu'elle a **modifié plusieurs pratiques de travail** depuis le départ de la conseillère C12. Elle dit que sa manière de manipuler les aliments a changé. Elle mentionne aussi qu'elle prépare la salle différemment. À titre d'exemple, elle nous confie que les chats ne doivent plus être dans les cuisines, car la conseillère C12 lui a appris que ce n'est pas hygiénique. Elle affirme avoir apporté beaucoup d'améliorations, **elle «fait des choses qu'on ne faisait pas avant»**, comme utiliser le chlore plus souvent, ou mieux nettoyer les surfaces de travail. Elle a **donc internalisé des connaissances et elle a amélioré ses capacités d'agir**. La conseillère C12 n'en était pas convaincue ; elle avait une perception non pas contradictoire, mais divergente de son homologue :

C12 : « Madame (P11), je ne sais pas si elle a appris tant que ça. Car beaucoup de choses qu'au fur et à mesure, j'ai visité des cuisines avec eux et je leur demandais ce qu'ils pensaient qui n'était pas optimal... Beaucoup de choses qu'ils ne savaient pas. Pour ça, quand on faisait la révision du document je les questionnais là dessus, **mais ...avoir eu plus de temps, pouvoir essayer dans les cours avec eux, pour voir comment eux l'enseignent, j'aurais aimé ça. Pour évaluer si eux ont compris vraiment.** Mais madame (P11)...elle me demande si on a vraiment besoin de savon ? Je lui explique que oui car le savon ça fait ça et pis ça...tsé c'était dans le document ... avoir été là plus longtemps et avoir enseigné avec eux on aurait pu corriger. Ça aussi, essayer de travailler et corriger des actions qui peuvent être dangereuses ... ça prend quand même un lien de confiance.»

Un des éléments représentatifs de l'internalisation tient dans l'engagement que les parties manifestent dans le processus menant à l'internalisation. La participante P11 nous signale à plusieurs reprises son engagement dans le projet de la conseillère C12. Elle précise que le manuel de formation a été construit non pas par la conseillère seule, mais par tous les participants. «Tout le monde a participé pour que ce document-là soit facile à comprendre.»

Par contre, au moment de réaliser les entrevues, en janvier 2013, le conseiller C13 partage une des difficultés que quelques collègues volontaires rencontrent durant la mise en œuvre de leur mandat :

C13 : «**Il a démissionné. Mon partenaire principal.** On n'a plus (personne contact du OPH1). Ça regarde mal disons. (Le coordonnateur régional) a démissionné aussi (...) Le temps qu'il trouve quelqu'un d'autre, on met sur *hold* une couple d'affaires... C'est le genre de contrainte qui fait que les résultats peuvent paraître mitigés pour certains mandats.»

Nous n'avons pas été en mesure de recueillir les propos des personnes démissionnaires. L'engagement de certaines personnes liées à OPH1 est questionné par un conseiller (C13), qui nous confie par ailleurs avoir passé beaucoup de temps à socialiser et passer du bon temps en dehors des heures de travail avec la personne contact de OPH1. Cependant, il perçoit un déficit d'engagement en général :

C13 : « *Faq le renforcement des capacités, dans ce genre de situation-là, ça peut pas... Faut que ça soit des gens assidus, qui se présentent chaque semaine, faut que notre mandat les interpelle, faut qu'ils soient disponibles, qu'ils aient le temps, souvent ils ne l'ont pas.*»

La conseillère C12 propose un tout autre genre d'explication justifiant le manque d'engagement :

C12 : «L'organisation de l'ONG, je pense qu'il y a un gros... Le fait, admettons, pour (le conseiller), si son partenaire ne sait pas qu'il s'en vient, ça mine le lien de confiance à la base, et la motivation des gens... Le fait aussi que ça soit un service gratuit, c'est quelque chose que je n'ai pas trouvé évident, facile à gérer. Surtout avec monsieur X qui me disait... le ministère du tourisme paie des consultants pour qu'ils leur développent un programme en hôtellerie et restauration, et là, nous on arrive et on donne ce service-là gratuit, cette expertise-là gratuite et oui bon on reçoit une compensation. Mais le fait que ce soit une coopération volontaire on dirait que des fois ça n'a pas le même impact que si on les faisait payer pour. J'ai l'impression que vu qu'ils ne paient pas, ça ne vaut rien, même si je fais le même travail que si j'étais payée. Professionnellement, je te fais le même service que si je suis au Québec et que je fais de la formation. Je l'adapte, mais c'est la même valeur de service, mais vu que c'est de la coopération volontaire, c'est pas valorisé autant.»

Ces propos ne sont pas partagés par le conseiller C14, qui avoue vivre une expérience totalement différente sur le plan de l'engagement que celle des autres conseillers en poste : «Ça été tout le contraire des autres. Ils ont été tous disposés à me recevoir... C'est extraordinaire... ces gens-là sont disponibles, et prêts à nourrir la démarche.»

Nos échanges avec la conseillère C12 et son partenaire P11 nous renseignent sur l'effort d'**adaptation** que les parties ont mis afin de produire un document de formation. Le rendre

réaliste par rapport aux divers contextes hygiéniques haïtiens, mais également adapter l'écriture et la présentation du document pour faciliter la compréhension des enseignants et des étudiants. Par exemple, les normes ou les expressions canadiennes ont été changées ou modifiées en utilisant des proverbes haïtiens que tous connaissent.

D'autres exemples illustrent le contraire. Des **programmes mal adaptés** qui ne sont pas encore aujourd'hui distribués ou enseignés.

C12 : «Il (un conseiller) avait une super bonne relation avec les partenaires...Ils ont vécu une bonne expérience. Il était content de ce qu'il a rendu. Mais ce qu'il a rendu n'est pas encore appliqué, et ce que je trouve absolument dommage, c'est que c'est basé sur un programme français. Je comprends d'où ça vient, de vouloir apprendre la base de la cuisine. De savoir comment faire une sauce béchamel, comment voir la base de plein de trucs. Mais une sauce béchamel ? Du 4 mois que j'étais là là, moi je leur disais, l'objectif qu'on veut aussi un peu, c'est valoriser votre cuisine locale, pour valoriser votre économie locale, votre culture... avec vos conditions aussi. Oui ici on fait plus cuire les aliments, car il fait plus chaud, plus de chances de contamination, parce que l'eau... c'est notre réalité et on gère... Mais monsieur (le conseiller), du document que j'ai vu... ben de un c'était pas compliqué c'était pas utilisé c'était pas... j'ai trouvé ça difficile à utiliser et je suis formée là-dedans quand même là.... *Fack*, adapté ? Pas tant.»

Quant à **l'utilisation du document** produit en collaboration entre la conseillère C12 et le groupe de travail de OPH1, sa portée réelle, des doutes planent. Tant la conseillère C12 que sa partenaire P11 exprime un sentiment de déception. **Le document est là, prêt à être utilisé.** Toutefois, les hauts responsables du partenaire OPH1, organe régulateur en formation, doivent l'approuver et l'intégrer dans un programme élargi. Douze mois après la fin du mandat de la conseillère, les membres du partenaire OPH1, au niveau terrain, attendaient toujours :

P11 : «Il nous coiffe, c'est l'état ! ... Mais il a des travaux à réaliser, il ne fait pas. Seulement il attend. C'est ainsi dans le pays, on attend... à chaque fois on attend. C'est pourquoi le PCV est venu pour préparer des programmes, faire des choses, faire des choses...mais à chaque fois, on attend (le partenaire OPH1). On ne peut pas faire quelque chose, on est ici en province, on ne peut pas dire okay on fait telle chose on marche avec telle chose, sans l'organe régulateur. On ne peut pas aller dans la direction. On attend.

...

Mais on ne peut pas sortir le document de (conseiller) sans l'approbation de (partenaire OPH1) parce que c'est lui l'organe régulateur. C'est lui qui devrait formuler des programmes pour tout le pays. Mais monsieur (ancien conseiller) est venu, il a préparé le programme, mais c'est seulement (le partenaire OPH1) qui devrait ajouter... Mais on attend jusqu'à présent.»

Lorsque nous voulons mieux saisir le processus d'échange entre le conseiller C13 et son partenaire, il reformule la question comme il l'a comprise. Bien que le conseiller ait un statut d'expert, la relation ou les espaces de participation ne signifie pas toujours que son idée ou son opinion est bien reçue des partenaires. L'extrait suivant présente une **vision qui semble unilatérale au transfert de connaissance**. De plus, à partir des propos recueillis en entrevue, le conseiller C13 ne semble pas avoir acquis de compétences utiles à la poursuite de sa carrière :

C13 : « Est-ce qu'ils sont ouverts à apprendre de nous ? C'est ça tu veux dire? (long silence) Je pense qu'ils sont très compétents là... (Un tel) est très compétent et très ouvert à travailler avec nous. C'est ce qu'il veut en fait, il veut prendre nos capacités, nos connaissances et améliorer la situation de la formation technique et professionnelle de toutes les façons possibles. Il est très dévoué, même qu'il travaille avec nous sans être payé. C'est sûr que, comment dire, pour des Haïtiens qui ne sont pas, qui n'ont pas, sont pas allés à l'étranger, c'est plus difficile car il y a des dogmes, des croyances différentes et peut-être qu'ils ne veulent pas nécessairement faire les choses de la façon qu'on veut leur montrer.

...Ben les solutions qu'on fait en occident ne fonctionnent peut-être pas ici... Ils ne voient pas vraiment comment ça va changer les choses ou comment ça va donner de l'information pour changer les choses...Les membres du comité de travail semblent comprendre un peu plus, mais ils ont voyagé, ils ont une formation, ils ont travaillé au Canada souvent.»

Par contre, d'autres extraits témoignent d'un réel partage entre les conseillers et OPH1, et **d'innovation**, aboutissant à la production de nouveau matériel pédagogique :

C12 : «Tous les conseils et solutions que je pouvais aller chercher d'eux, je le prenais d'eux. S'ils me disaient, ah bien nous on fait ça comme ça, ça fonctionne. Je le mettais. Le *boket*, je l'ai pris d'eux... j'ai trouvé une image, je l'ai mise dans le guide. Si vous n'avez pas de lavabo, faite comme madame X! Plusieurs solutions oui, en jasant de certains problèmes, et dans le document aussi, il y a des tableaux, car moi, choisir une poule vivante, je ne l'ai pas fait souvent! Donc les barèmes disons, poulets vivants, ils me disaient mettons, c'est quoi leurs critères...anus fermes... en santé ! C'est beaucoup avec eux qu'on l'a fait. De ce que vous achetez, de que vous n'achetez pas et comment vous le manipuler. Donc ça c'était plus une section qu'on faisait ensemble. Et moi je leur disais, bien si on fait ça comme ça ou comme ça, les gens ont moins de risques d'être malade...Ça venait des 2, mais il y a beaucoup d'affaires que j'ai faites de mon côté.»

Non seulement les résultats du mandat témoignent d'une touche d'innovation, la conseillère C12 confie avoir beaucoup appris de sa première expérience en coopération internationale :

C12 : «En développement de programme. J'ai quand même eu ... l'approche par compétences, c'est en dehors de mon expertise mais je trouvais ça le fun. L'échange. Dans le contexte où j'aimerais ça travailler à l'étranger, l'échange interculturel est toujours intéressant d'apprendre. T'as jamais fini d'apprendre là-dessus je pense. Ça, beaucoup. Le développement d'outils pédagogiques j'aime ça, l'enseignement... ça c'est quelque chose que j'espère être capable de poursuivre... De vulgariser beaucoup. Ça été un défi assez, de vulgariser, d'adapter, j'ai toujours ça... tous les milieux sont différents... D'avoir l'entière liberté, la journée type, comme c'est moi qui faisait mon horaire, tu apprends à gérer aussi versus avoir des clients à la journée longue. C'est différent, j'ai appris! Ben c'était ma première expérience aussi... Personnellement aussi, j'ai appris pas mal...

J'ai visité beaucoup d'hôtels et restaurants et quand tu apprends comment la relation de travail fonctionne, ça j'essayais de l'adapter à comment il peut être enseigné. Parce que le but, qu'est-ce qu'ils apprennent, c'est pour le transmettre au travail. Parce que pas tous les employés qui parlent, qui lisent en fait. Je ... les outils pédagogiques aussi que j'ai commencé à développer c'est très très très imagé. C'était ça l'objectif, car il y a beaucoup d'analphabètes qui travaillent dans la restauration, et une partie du projet aussi, du projet suivant qui était de former les gens qui sont déjà là. C'est quand même bas comme niveau. Donc considérant ça, le fait que ce soit imagé et que ça soit en formation professionnelle, donc pratique, c'était rentable et pour la formation continue et pour la formation professionnelle que le guide... soit très spécifique, très pratique très imagé.»

Les quatre autres conseillers interviewés disent améliorer leurs compétences interculturelles, mais rien n'a été mentionné quant aux compétences techniques. La conseillère C11 situe son apprentissage au niveau du savoir devenir, le conseiller C13 met l'emphase sur des aspects relationnels, et le conseiller C14 s'exprimait au sujet de ses découvertes et apprentissages culturels, beaucoup plus que techniques.

Un autre élément rapporté par les conseillers touche à la notion de **l'amélioration des capacités d'agir**. Sur ce point, les conseillers exprimaient leurs perceptions par rapport au partenaire OPH1 et très peu, ou pas du tout, par rapport à leur vécu. Pour les locaux, la formation constitue un des éléments présent dans plusieurs mandats. Une des activités du conseiller C13 consistait à offrir quelques heures de formation de base en technique d'enquête et de statistiques à des étudiants universitaires ; activité qui n'était pas prévue au départ. Nous n'avons pas été en

mesure de nous entretenir avec les étudiants ayant bénéficié de la formation, mais le conseiller C13 nous indique que normalement, les étudiants formés seraient en mesure de mener la même enquête année après année. Un questionnement demeurerait au niveau du suivi, en ce sens que les étudiants graduent tôt ou tard, donc la main d'œuvre compétente ne serait plus dans les classes les années suivantes.

Quant à la perception globale du conseiller C13 par rapport aux résultats de son mandat :

C13 : «Mon mandat, juste celui-là, il va donner l'information sur ce que devient la main d'œuvre et il va avoir 13 étudiants formés en enquêtes techniques et professionnelles. Ça va mettre les bases pour la suite de ces enquêtes-là. **C'est pas fait encore, ils ne savent pas comment cette information va être disponible... Mais c'est supposé être hébergé sur un site internet. Là, on attend encore le CV qui est supposé faire ça...** Sinon c'était supposé être dans un kiosque d'information basé à (bureau du partenaire OPH1). Mais (partenaire OPH1) n'a pas encore bâti son école. (...) C'est sûr que ça ne sert à rien de collecter de l'information si ce n'est pas utilisé à des fins d'amélioration... Mais on m'a dit de ne pas trop penser aux prochaines années. Moi je suis vraiment un petit joueur ici, un court terme, ça se passe vraiment entre l'université, le PCV et (le partenaire OPH1)»

5.1.5 Facteurs résiduels qui nuisent ou inversement, favorisent le partage de connaissances

Tout au long des entrevues, d'autres barrières étaient mentionnées, tant de la part des quatre conseillers que de la directrice locale.

Compréhension des mandats :

P-4: «Un moment donné, je n'avais pas réalisé à quel point mon but, mon objectif, qu'ils me donnaient, c'est de faire un document. Pis ça, ça a fait que j'étais beaucoup plus toute seule dans, pour l'écrire, à cause qu'il n'y avait pas de lieu commun où ils pouvaient eux aussi utiliser le lieu et apprendre à créer un document. **T'apprends beaucoup plus, selon moi, en enseignant qu'en étant enseigné, tsé. Si j'avais pu, si on avait eu le temps que eux enseignent ce document-là, petit à petit.**»

Barrière bureaucratique :

C11 : «Des fois quand on est en réunion, s'ils ont peur de quelque chose, ils prennent leur téléphone et ils appellent... Bon, donc tu vois, ça devient plus dans le cadre de travail aussi les structures d'autorité naturelle ... La structure de l'autorité est telle que

si madame la délégué ne te dit pas quoi faire, ça veut dire que tu n'as pas le mandat, donc tu ne le fais pas, tu arrives en bas, ta responsabilité devrait être de t'occuper de ça, pis tu fais rien car personne ne t'a donné le mandat. C'est plus ce type de réalité-là sur lesquelles on a pas beaucoup de pouvoir. Oui on essaie de renforcer les compétences, mais à l'intérieur d'un cadre qui est, déjà pour moi... Ça l'exemple du puzzle je le trouve très beau. Si tu développes les compétences de quelqu'un, essaie de remettre ton morceau après ça dans le puzzle, il ne marche plus! Il a 2 choix, ou bien il s'en va, ou bien il va rentrer dans l'ancien modèle. Tu viens brasser un petit peu tout le cadre pour que tu puisses commencer à refaire le puzzle. Quand on le prend de façon trop limitée t'as pas d'effet à long terme parce qu'il ne cadre plus...Tu peux même en arriver à développer de la frustration. Pourquoi on se forme si on ne peut pas changer ? Toute la structure de.... Pour moi l'éducation, la formation tu mets toujours un bémol... bon faut faire de la formation, mais si les gens sont incapables de faire cadrer dans l'environnement si tu donnes quelque chose de tout à fait théorique, c'est de l'argent tiré par les fenêtres. Je ne sais pas. On ne peut pas vraiment... Oui oui...on a notre extrant, mais tu dis viens 5 ans plus tard, on ne sait pas.»

Manque de ressources :

C12 : « Je vulgarisais à l'os parce que eux n'avaient pas eu la formation... Mais c'est l'école qui a participé le plus, car l'école de (monsieur un tel) n'était pas démarrée...Une autre école aussi, et (la personne contact du partenaire OPH1) n'avait pas d'école, il payait encore ses professeurs mais n'avais pas d'école. Ensuite les autres écoles n'ont pas participé car il y avait trop d'heures de route pour leurs professeurs... Donc madame (P11), c'est son école qui a le plus participé...mais tsé, elle avait un poêle là... Avec des ressources limitées... En fait, j'avais de gros dilemmes en fait car on ne voulait pas niveler par le bas et beaucoup de choses qu'ils voulaient savoir les professeurs, qu'ils voulaient connaître, mais qu'on savait qui n'était pas adaptables. Quand on disait de se laver les mains, la façon ça c'est correcte, **mais il n'y a pas de lavabo, à l'école** de madame (P11).

C12 : «En fait, pas optimal. Parce que pour les raisons que j'ai dit quand on n'enregistrait pas en fait. Le fait **qu'on travaille de chez nous. On n'a pas un lieu commun pour que j'invite un prof et qu'on ait un ordi**, là... Qu'on ait un espace de travail commun et que ça ne soit pas toujours : viens-tu travailler dans ma chambre... À la limite, j'aurai pu juste leur enseigner comment utiliser Word et ça aurait déjà été un avancement pour eux. **Le fait que je travaille de mon côté et qu'ensuite on le révise ensemble, pour le renforcement des capacités, je ne trouve pas ça optimal, car ça reste que c'est moi qui écrivait.**»

C13 : «Tu as le mandats, les grandes lignes. Ils disent 10% de ton mandat qui sert juste à analyser la situation et il faut voir. Comment tu pourras le faire. (Une conseillère) est ici, pour 1 an, elle s'est rendue compte que **son partenaire n'est jamais là, il se peut qu'il démissionne, qui se fasse enlever son poste et ses 2 subordonnés. Ils n'ont pas d'électricité, donc pas d'ordi, donc ils ne font absolument rien.** Elle sera ici 1 an. Ça lui

prendra au moins 1 mois pour voir ce qu'elle peut faire dans cette situation-là. C'est très contre-productif.»

5.1.6- Points saillants qui ressortent des données du cas 1

Le contexte dans lequel le partenaire OPH1 œuvre est très difficile. Rappelons brièvement qu'il est le responsable de la supervision de l'ensemble des programmes de formation professionnelle. Présenter une synthèse de ce cas pose quelques difficultés dans la mesure où les mandats effectués se sont déroulés dans divers organes de OPH1. Certains mandats se recoupent, d'autres non. Nous dressons tout de même un portrait sommaire des résultats :

- Au plan des **caractéristiques individuelles**, les profils sont inégaux sur plusieurs points. Si tous les conseillers sont diplômés universitaires, leur approche avec les partenaires n'est pas la même. La nature des mandats diffère également, faisant en sorte que tous les conseillers ne sont pas amenés à développer des relations avec le partenaire. Deux mandats étudiés exigeaient des rapports plus fréquents afin d'élaborer des outils. Leurs perceptions des partenaires : ce sont des gens dévoués à leur organisation, mais il leur manque des acquis de base.
- Tous les répondants sont unanimes sur deux qualités essentielles à la réussite des mandats : la **patience** et la **flexibilité**. Ensuite, la curiosité interculturelle et l'adaptation au partenaire sont mentionnées.
- Certains groupes de travail au sein de OPH1 sont très **ouverts à partager** leurs idées tandis que d'autres se montrent beaucoup plus réservés. Pourtant, le partenaire a une longue expérience de coopération avec l'ONG canadienne et tous les conseillers cherchent à partager et à rendre le partenaire à l'aise.
- **Des aspects cognitifs facilitent** l'instauration de ce climat, dont la maîtrise par certains, de la langue nationale. D'autres stratégies peuvent pallier à la non maîtrise de la langue locale, telle que le travail sur les valeurs que C11 a réalisé en vue d'ancrer son

intervention. C11 affirme également porter une attention particulière à la capacité d'absorption de ses partenaires. Elle vise à ce que les solutions émergent d'eux, et elle les guide dans le processus, contrairement à C12, pour qui ce processus n'était pas possible puisqu'aucun point de convergence n'a été trouvé. C'est donc C12 qui est restée maître du processus de création tout en s'assurant que son matériel tienne compte des spécificités locales. C12 démontre une capacité d'absorption et utilise plusieurs stratégies pédagogiques pour décoder les besoins locaux et formuler des solutions pratiques.

- Au plan des **relations interpersonnelles**, deux conseillers se démarquent par leurs propos humanistes; ils cherchent à créer une dynamique de réel partage où la réciprocité est présente. Ils perçoivent en leurs partenaires des forces à exploiter et misent sur le renforcement de leurs aptitudes plutôt que sur la production d'extrants tangibles. Dans deux des quatre mandats, c'est réussi.
- Généralement, les rencontres avec le partenaire sont espacées et les conseillers ne travaillent pas dans des bureaux partagés avec lui. C'est une **barrière importante** à l'établissement d'une relation interpersonnelle, car les conseillers ne peuvent s'imprégner de la culture de l'organisation. Ce **manque de disponibilité** des partenaires est unanimement ciblé comme une barrière au succès de partage.
 - Malgré ce manque de disponibilité, la relation interpersonnelle est jugée bonne dans l'ensemble. La bonne entente prime sur la perception de compétence technique des conseillers dans les critères liés à la réussite des mandats.
- Le **pouvoir** est perçu comme une force à la fois positive et négative. Positive si le partenaire veut profiter de l'expertise dont le conseiller dispose. Négative dans la mesure où les partenaires peuvent parfois se sentir diminués ou gênés de s'exprimer en présence du conseiller. Cette relation entre connaissances-statut de blanc rend difficile la valorisation du local. Les conditions dans lesquelles les conseillers vivent, par rapport à celles de leur partenaire, ne contribuent pas à estomper la barrière. La notion «se mettre à niveau» revient chez trois des quatre conseillers.

- **En termes de résultats**, certaines compétences acquises au niveau **individuel** sont identifiées, surtout dans les mandats de C12 et C11. De meilleures pratiques de travail semblent internalisées. Des formations ont également été dispensées dans le cadre de deux mandats. Par manque d'information triangulée, nous ne pouvons affirmer que les acquis profitent à l'organisation.
- Au plan de **l'organisation**, des manuels de procédure, la création d'une table de concertation et l'élaboration d'un module d'enseignement en hygiène et salubrité représentent quelques exemples de livrables.
- Cependant, plusieurs **autres facteurs** que ceux déjà identifiés limitent la portée des résultats chez OPH1, notamment le manque de coordination entre l'ONG canadienne et le partenaire. De plus, C12 croit que le partenaire n'est pas sensibilisé aux coûts inhérents à l'envoi d'un conseiller chez lui; ce dernier considèrerait ça comme un service gratuit qui n'a aucune valeur donc prendrait moins au sérieux la présence du conseiller.
- Comme OPH1 est un gros organe, **la bureaucratie, la lenteur du processus**, le manque de circulation de l'information du haut vers le bas limitent de manière indéniable la mise en œuvre ou l'application des connaissances partagées.
- Le manque de ressources limite également l'impact de certains mandats, dans la mesure où les conseillers ne disposent pas d'un budget illimité pour équiper les partenaires en matériel informatique, en connexion internet, en équipement pour la formation de métier professionnel.

5.2- CAS 2: ÉDUCATION

Le partenaire OPH2 œuvre dans le domaine de l'éducation. L'entente de partenariat dans le cadre du programme couvre plusieurs objectifs. Entre autres, elle vise à renforcer les capacités de formation des écoles fondamentales d'application et des centres d'application pédagogique, à améliorer les compétences en gestion des conseils d'école et à augmenter les qualités pédagogiques des enseignants.

Dans le cadre de ce programme, deux personnes ont été interviewées. Un conseiller (C21) et un directeur de l'organisation partenaire d'une région où le programme intervient. Comme nos deux intervenants cumulent plusieurs expériences dans le cadre du PCV, il leur était difficile de nous exprimer leur expérience sur un mandat de coopération technique précis. Nous rapportons donc l'ensemble des propos recueillis par mandat, mais nous faisons également ressortir leurs impressions générales.

Une entrevue s'est déroulée dans la demeure principale du partenaire local (P21) et l'autre s'est tenue au Québec, chez le conseiller (C21). Nous avons en moyenne 1 :30 heure de bande enregistrée par entrevue et nous avons visité le lieu de travail du partenaire. Les autres données proviennent du rapport annuel du PCV, où l'on constate un grand écart entre les résultats écrits et les propos tirés des entrevues. Les mandats qui ont été discutés couvraient l'encadrement et la formation des inspecteurs et des conseillers pédagogiques, la formation et le perfectionnement de formateurs et de directeurs, et la mise à jour de curriculums

5.2.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et du partenaire local

Le conseiller (C21), Canadien **d'origine haïtienne**, cumule plus de 30 ans d'expérience en éducation au Québec, particulièrement au niveau de l'administration. Il a étudié dans de multiples domaines en Haïti et a suivi des cours de perfectionnement en gestion et en communication au Québec. Il se démarque par son engagement communautaire à Montréal et

sa longue expérience en coopération pour Haïti. Il a effectué plusieurs mandats dans le cadre du programme, toujours avec le même partenaire et dans la même région.

Certains des propos de notre interlocuteur C21 reflètent l'**expérience** acquise sur le terrain. De plus, le fait de posséder la double nationalité (Canado-Haïtien) représente un trait distinctif de sa personnalité.

C21 : «Avant de partir, j'essaie de vérifier avec le partenaire si ce qui est dit comme activité c'est encore pertinent, réaliste. J'essaie autant que possible de m'informer, même si c'est écrit et j'ai signé pour ce mandat-là. Un petit peu aussi pour me préparer. Pour savoir ce que je dois amener mais aussi mentalement. Pour me préparer dans la planification pour voir ce qui peut être fait. C'est un ajustement continuel...

J'ai un statut d'étranger et en même temps d'Haïtien...Pour eux, c'était quelque chose de très appréciable. Qu'un étranger, mais Haïtien, ou Haïtien, mais étranger vienne volontairement, comme conseiller volontaire partager avec eux des compétences et tout ça. **Ce statut-là vraiment c'était très important.** En même temps l'autre face de ce statut-là, la question, pourquoi vous ne restez pas définitivement avec nous ? Puisque vous êtes tellement conscient que nous avons besoin de vos compétences, pourquoi ne pas rester. Alors là, souvent je devais justifier que pourquoi je ne restais pas. Ce n'était pas facile pour moi personnellement. ...Il y en a qui viennent de l'extérieur avec des attitudes de colons de coopérants étrangers qui viennent imposer leurs points de vue etc. Pour eux, ce n'est pas parce qu'on est Haïtien qu'on est nécessairement correct avec eux. On peut être Haïtien et revenir et avoir des attitudes très irrespectueuses parce qu'on a réussi à l'extérieur. Alors voir les gens de haut et vouloir imposer certaines choses.»

Lors de l'entrevue avec le conseiller C21, nous lui demandons si le fait d'être retraité lui octroie un meilleur statut de conseiller. Sa réponse souligne l'importance de l'expérience en coopération plutôt que l'âge, mais d'abord et avant tout une **capacité d'adaptation** sur le terrain. Ensuite, il mentionne que le conseiller doit avoir en lui une énergie pour réaliser les activités, pour porter les ajustements nécessaires et pour faire face aux contingences locales.

C21 :«Donc voyez, tout de suite en arrivant, le mandat il change. Mais dans ce cas, c'est avoir l'**honnêteté de savoir ce qu'on est capable de faire** et ce qu'on ne peut pas faire... Mais moi je mets à profit ce que j'ai accumulé comme bagage de formation et d'expérience donc je mets ça à profit avec eux. Et c'est ça qu'ils apprécient aussi, qu'ils reconnaissent que c'est tout un bagage de formation et d'expérience que je mets à leur disposition... Formation multidisciplinaire, et pour moi-même, dans la vie personnelle, j'essaie de mettre quand même à profit différentes compétences. En agissant comme

grand-père, je mets à profit. ! (rires)»

L'autre participant (P21), dans la quarantaine, fait carrière en éducation. Diplômé d'université en sciences sociales, il débute sa carrière comme enseignant, il devient directeur d'école pour ensuite être promu au rang de directeur d'un EFACAP. Ses fonctions principales touchent à l'administration de l'école, à la supervision et à la formation des directeurs d'écoles et des enseignants.

D'un côté, le conseiller C21 semble **ouvert à partager** ses connaissances et en faire profiter son partenaire. De l'autre, le directeur P21 démontre par ses propos une grande **disponibilité** à échanger avec le conseiller. Il utilise même la métaphore «**on avait soif de formation**» :

P21 : «Laissez-moi vous dire...J'ai appris beaucoup de choses de (C21), mais aussi de tous les autres CV. Parce que la première chose, c'est la sensibilisation. S'ils laissent leur pays pour venir travailler ici, en Haïti, pour travailler avec nous, là, **le désintéressement, je dois mettre ça à côté. Et j'étais prêt à travailler avec eux même le samedi.** Et j'ai travaillé avec eux très tard dans la journée.»

Son conseiller C21 perçoit également cette motivation, **malgré des problèmes de présence et de ponctualité, il les sent disposés à participer** :

C21 : «Ce sont gens qui ne sont pas habitués. Juste pour donner un exemple, de ponctualité, d'une planification et puis de respecter. Pour différentes raisons. Ma première session de formation des inspecteurs. Ils ont été informés que les activités commencent le lundi matin à 9 heures. Puis, à 9:30 pas un chat, à 10:00 pas un. Le premier qui arrive à 10:30, depuis 5 heures du matin il est en route, venant d'une région qui s'appelle x, alors il était le premier à arriver. Quand on voit l'effort que les gens font dans des conditions très difficiles pour venir recevoir effectivement ce qu'ils n'ont pas encore, alors on est obligé de s'ajuster. C'est une expérience où on est obligé de continuellement s'adapter, de s'ajuster et puis de ne pas lâcher. Si je prends encore l'exemple, à un moment, tel que le calendrier établi, le lundi était congé. J'avais planifié prendre un petit congé pour faire une visite touristique. Ils m'ont demandé, monsieur (le conseiller C21), puisque nous sommes déjà à Jacmel est-ce que vous accepteriez ce jour de congé qu'on travaille quand même? Donc j'ai dû tout annuler!»

Le conseiller C21 met beaucoup d'emphasis sur la réelle disponibilité et la **motivation de ses participants**. À plusieurs reprises, il offre des comparatifs du déroulement des mandats des

autres conseillers, qui vivent souvent de la frustration par rapport au manque de disponibilité de leurs partenaires souvent sollicités par d'autres ONG partenaires qui semblent offrir des fois «quelque chose de plus intéressant.» Il compare aussi son dernier mandat avec un précédent, chez le même partenaire :

C21 :« Dans ce mandat-ci, je peux dire qu'ils ont fait un effort mais dans d'autres mandats, mon tout premier par exemple, ça été un cas, oh, je pourrais dire qu'après une semaine, je pensais que vraiment là il n'y avait rien à faire, alors que j'étais là pour 3 mois. Il a fallu alors vraiment beaucoup de négociation, de compréhension, de discussion pour les convaincre là de venir pendant 3 mois de formation.»

La perception du partenaire quant à la **motivation des conseillers** est soulevée à maintes reprises par le directeur P21 :

P21 :« Il y a la volonté, il y a le dynamisme que, c'est parce que ces personnes-là, qui laissent leur pays pour venir travailler ici, c'est parce **qu'ils ont une volonté de travailler. Et parfois, qui fait rire parfois...Ils veulent qu'on travaille jusqu'après l'heure.** Parce qu'on doit terminer à 4 heures. Donc 6 heures sont encore là à travailler avec les CV. **Donc les CV, c'est qu'ils sont beaucoup plus intéressés à travailler que nous autres! En disant parfois ça pour blaguer, mais c'est la vérité.** C'est comme s'ils sont plus intéressés que nous autres. Parce que nous autre, si on doit terminer à 3 heures, euh, début 2 heures on laisse le bureau. Mais eux, c'est le contraire... Ensuite, ce sont des personnes qui s'engagent. Par exemple, l'engagement marche avec la volonté... C'est l'ensemble de ce dévouement, de ces engagements qui contribuent aux réussites des mandats.»

5.2.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances

Plusieurs éléments peuvent poser de légères difficultés lors du processus de partage de connaissances. Certains, d'ordre cognitif, ont été recensés chez les participants. La langue est la plus ciblée, mais il y aussi les aspects liés à la sémantique, au répertoire partagé entre les individus. Les extraits présentés ci-dessous illustrent les barrières les plus significatives rencontrées par nos deux interlocuteurs.

Durant l'entretien avec l'interlocuteur P21, à la question portant sur les difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du mandat du conseiller C21, il mentionne qu'avec (C21), il n'y avait aucun problème. Il enchaîne en nous parlant surtout des problèmes de communication liés à la **maîtrise de la langue locale** :

P21 :« S'il y avait un problème de communication, ce n'était pas avec monsieur (C21), c'était plus avec madame (conseillère en gestion), et puis ensuite la conseillère qui était venue en informatique, j'ai oublié son nom... La première chose, je lui ai dit **que le français, ce n'est pas notre langue. Donc on essaie de parler le français, mais notre langue, c'est le créole. Nos enseignants ce sont des enseignants qui parlent chez eux le créole, mais qu'ils essaient de parler français en enseignant.** N'importe qui qui vient en Haïti, c'est la première chose. Donc c'est pour ça que j'ai demandé de faire un effort, pour **ne pas ridiculiser les enseignants qui parlent, car ils ne savent pas parler.** Au contraire, il faut les mettre dans le bain, pour parler. Et ce que j'ai réussi avec madame (conseillère en gestion), qui ne savait pas parler créole, et j'ai réussi aussi avec la petite fillette, la CV qui ne savait pas parler créole. Mais c'est contraire à monsieur (C21), qui parlait créole, on n'avait pas d'obstacle de langage... C'est pour cela que j'ai demandé parfois d'aller très lent avec eux.»

Donc même si Haïti est officiellement bilingue, la réalité terrain est tout autre. Le conseiller, en outre bilingue, corrobore les propos du partenaire OPH2 :

C21 :«Pour bien des inspecteurs, c'est une langue (le français) étrangère, ce n'est pas une seconde langue. **Donc en majorité, je leur parlais en créole... Moi je sais qu'il y a certaines choses que je n'aurais pas pu réaliser avec eux.**»

Parfois, le blocage n'est pas seulement lié à la langue parlée mais touche à l'**aspect sémantique**, au répertoire de sens que les gens possèdent. Pour le conseiller C21, qui parle couramment créole et français, une des barrières au partage se dressait au-delà de la langue, dans la recherche d'un **langage partagé**, de la découverte de répertoire commun :

C21 :«Dans certains cas, même les questions de vocabulaire, **les gens ne maîtrisaient pas le vocabulaire qu'on pouvait penser être de base. Ça ce n'était pas facile.** Ce n'était pas facile. Il fallait passer un temps à expliquer un terme ou bien à trouver des formulations qui soient facilement, accessibles...Un terme qui me revient là, et ça m'avait vraiment étonné. Je parlais par exemple en communication, des informations pertinentes. Je pense que la majorité ne comprenait pas le terme pertinent. [3570,7] C'est en cours de discussion que j'ai compris que le terme pertinent, là vraiment,

il faisait problème...En créole, impertinent ça veut dire impoli. Donc pertinent, ça serait poli, mais qu'est-ce que ça vient faire là?... Après 15 minutes, la question qui était posée, indiquait que les gens n'avaient absolument rien compris. Donc du point de vue linguistique là, il y a des problèmes techniques, des blocages techniques... On peut passer, 15-20 minutes là dans un contexte vraiment où on ne se comprend pas, où on ne sait pas de quoi on parle, et puis c'est juste un petit blocage. Alors pour contourner cela, j'ai compris **qu'il fallait continuellement valider leur compréhension. Des techniques vraiment de dialogue et d'animation pour valider est-ce qu'ils ont compris. Même des fois pour moi-même, certaines expressions créole, je devais leur demander là de m'expliquer...** et même des fois, certaines tournures françaises je devais leur demander là vraiment de clarifier. Donc continuellement une attitude de dialogue et de clarifications... Avec ce bilinguisme en Haïti, facilement on peut tomber dans des situations de confusion, d'incompréhension, de mal entendu.»

Le conseiller C21 utilise des stratégies pédagogiques **d'étude de cas** pour transférer des compétences, surtout pour favoriser le développement de la résolution de problème en équipe. Lors de notre entretien, il mentionne également des stratégies qui font état de sa capacité **d'écoute et d'assimilation**. Il semble être en mesure d'évaluer le niveau de connaissances de ses partenaires:

C21 :« ... tout le temps aussi **s'ajuster au niveau de capacité, c'est très variable**. Parce qu'on peut avoir des participants qui sont déjà très bien outillés, et d'autres qui sont vraiment à un niveau très faible. Mais en mettant ensemble. Le travail d'équipe là justement...

Par rapport à ce que devraient être leurs fonctions telles que définies légalement, leur niveau de compétence est très très très faible. Très faible. Alors moi dans la formation j'essaie de les outiller pour que techniquement ils soient capables de faire leur travail et pour moi c'est très important de les outiller avec des instruments là qu'ils peuvent, dont ils peuvent s'inspirer, qu'ils peuvent vouloir mettre en application. Ils savent ce qui doit être fait, alors qu'avant la formation, ils ne savaient pas trop ce qu'ils doivent faire. Au moins ils savent ce qui doit être fait, ils connaissent les normes.»

Quant au partenaire P21 de OPH2, il ne signale aucune difficulté rencontrée, outre la langue. À part suggérer aux conseillers de s'exprimer lentement et clairement, dans une attitude respectueuse, il ne mentionne aucune autre stratégie. À toutes les questions relatives aux méthodes de communication pour favoriser les échanges entre lui et les conseillers, il revenait toujours sur sa disponibilité et sa motivation à aller chercher le plus possible pour améliorer la situation de l'éducation dans sa région.

5.2.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage

Cette sous-section relate les perceptions des deux participants relativement à la qualité de la relation qui se développe en cours de mandat. L'interlocuteur C21 exprime sa vision de la relation qui s'est développée :

C21 : «Le dialogue se passait bien parce que d'entrée de jeu, je me mettais dans une situation vraiment **d'accompagnement**. En leur disant que moi je ne viens pas de l'extérieur leur imposer des points de vue, je viens partager avec eux ce que j'ai comme bagage et compétences en **étant un expert en éducation**. Mais étant très **ouvert aussi à comprendre et à entendre**, et aussi en insistant pour bien des fois les pousser à analyser leurs erreurs et leurs positions pour voir si vraiment cette position... Parce que vraiment, ils avaient leurs positions, leurs points de vue sur certaines situations. Mais **moi aussi j'apprenais** et je leur disais aussi moi je viens pour apprendre. Donc c'est un partage alors dès le départ, et c'est ce que je conseille toujours à mes collègues. Mettez-vous toujours dans une situation de vraiment de dialogue et pour les accompagner dans le renforcement de leurs capacités. En supposant qu'ils ont déjà certaines capacités.»

Le conseiller C21 évoque également que sa **connaissance de la culture** haïtienne facilite les échanges. Avant tout, nous notons que le respect est présent :

C21 : « J'ai une certaine connaissance de la culture haïtienne. Le fait d'avoir été formé aussi en Haïti, d'avoir travaillé en éducation en Haïti. Aussi, la sensibilité là, vraiment à l'écoute des gens pour essayer de comprendre leurs problèmes. Et les gens en Haïti, ils **apprécient beaucoup qu'on reconnaisse ce qu'ils ont comme capacités, comme valeurs**. Ils l'apprécient. Je pense qu'ils ont beaucoup apprécié que je sois très respectueux de ce qu'ils ont... Si je compare avec d'autres collègues qui ont eu beaucoup de difficultés par rapport à la disponibilité des participants aux activités. Moi je pense que le type de relation que j'ai eue avec eux les a forcés à faire un effort pour être disponibles, je pense.»

L'attitude respectueuse du conseiller C21 explique peut-être une partie de la relation qu'il a établie avec son partenaire. Mais la perception de compétence des conseillers en général du partenaire OPH2 semble très positive. À cet effet, P21 compare l'ensemble des conseillers qu'il a accueillis à certains autres programmes étrangers. Ses critiques sont dithyrambiques :

P21 : « On a un projet de la France, le télé-enseignement... Mais ils nous envoient des modules, mais des modules qui répondent peut-être aux besoins de la France. Vous voyez la différence ?

Question: Ils ne sont pas adaptés ?

P21: «Non. Mais quand le conseiller vient, d'ailleurs les conseillers que nous avons ici ce sont des personnes capables. Et non seulement il y a la volonté, mais il y a, c'est trié sur le volet. C'est peut-être que les meilleurs qu'il (le PCV) nous envoie.»

Les propos du partenaire P21 contrastent avec ceux du conseiller C21 selon le point de vue duquel programme ne parvient pas à recruter les ressources les plus compétentes :

C21 :« Moi j'ai vu effectivement de jeunes CV, soient jeunes dans leur parcours, soient jeunes comme coopérants qui se sont plaints de ne pas avoir de soutien de la coordination. Ils vivaient des situations vraiment très difficiles et ils auraient besoin vraiment d'être très soutenus. C'est ça là, on arrive avec un statut de soi-disant expert et en réalité il nous manque la, **il leur manque ce qu'il faut pour pouvoir s'ajuster soit par rapport aux compétences, soit par rapport vraiment à leur flexibilité.** Et c'est la difficulté du recrutement.»

Le même conseiller, quand nous lui demandons de qualifier sa relation avec les participants, indique qu'il avait leur confiance. Le type de confiance semble toutefois différé du relationnel:

C21 : «Très agréable. Je pourrais dire c'est une **relation de confiance aussi parce qu'il y a certaines choses qu'ils me racontaient que, ils se sentaient en confiance pour me les raconter.** Ils me faisaient part d'anecdotes, de certaines choses, certaines situations qui se passaient là vraiment, ils se sentaient en confiance. C'est une relation de confiance effectivement. Mais en même temps une relation très *demandante*. Des fois je sentais que là vraiment ils **comptaient sur moi là vraiment particulièrement pour les démarches auprès de leurs patrons.** Par exemple l'affaire des moyens de transport. Alors eux disaient que là vraiment là, on compte sur vous pour essayer de nous aider à résoudre ce problème. Ce n'était pas dans mon rôle. Moi mon rôle c'est de la formation. Et là ils me racontaient des anecdotes de choses qui se sont passées par rapport à la question des moyens de transport, ça me donnait des arguments pour aller les défendre auprès des patrons. Donc, c'est dire que, effectivement, ils me faisaient confiance pour me dire certaines choses.»

En plus de la confiance évoquée par le conseiller dans l'extrait ci-dessus, le **pouvoir octroyé par son statut** lui permet peut-être de poser des gestes qu'un « local » ne serait normalement pas autorisé à faire en fonction de la hiérarchie. Le pouvoir dans ce cas peut être utilisé comme

force positive, mais dans d'autres, le statut du conseiller peut être moins honorable. Le conseiller C21 nous exprime son opinion :

C21 : «Je vais dire quelque chose de peut-être très dur. J'ai entendu et constaté des cas où un volontaire arrive et rien ne marche. Et pour différentes raisons... Puisqu'il a un mandat, il a le pouvoir de dire moi je suis là, je reste là, je vais profiter de ma présence pour tous les avantages que j'ai comme volontaire... mais les objectifs là, ces objectifs-là je ne suis pas capable de les atteindre, car c'est le partenaire qui ne fournit pas les conditions. Moi je pense que c'est un **pouvoir vraiment d'utiliser des ressources qui aboutissent vraiment à un gaspillage**. Parce qu'on donne des allocations à un volontaire, on donne, on paie son transport, ses assurances. En fait, il y a un coût à cela. Donc il a ce pouvoir-là, le volontaire, d'abuser. **Ce qui arrive là, c'est un expert qu'on a engagé. Donc le programme fait confiance à l'expertise de ce volontaire. C'est lui qui est capable de juger ce qui est possible. Je pense qu'on n'est pas dans une situation d'un employeur qui dit bon tu dois faire ci et ça. Je pense qu'il y a des faiblesses dans ce programme lorsqu'on se trouve dans des situations pareilles. Le problème c'est qu'on fait des recrutements des volontaires: on recrute des volontaires qui sont disponibles.** Il y a beaucoup de difficultés à recruter des volontaires, en fait disons que ce n'est pas facile de recruter des volontaires compétents et disponibles au moment où on aurait besoin d'eux.»

Plus tard dans l'entretien avec C21, il revient sur le sujet des compétences de ses collègues :

C21 : «Parce que le partenaire (OPH2) se trouve dans une situation de dépendance : si je refuse ce volontaire-là ou si je refuse ce mandat-là, quand je demanderai une autre fois, est-ce que ma demande sera (acceptée). Donc je pense que, effectivement, **les relations de pouvoir ne sont pas tout à fait, ne sont pas toujours égalitaires. C'est délicat.** C'est parce que l'idéal serait qu'on puisse dans ces interventions-là, avoir des conseillers volontaires qui soient vraiment compétents, qui aient une relation là vraiment de partage de pouvoir, par rapport à leur compétence, mais aussi par rapport au respect des besoins des partenaires.»

Sur le plan des qualifications et des compétences techniques, le membre P21 de OPH2 admet qu'il n'est pas en mesure de juger des compétences de tous les conseillers. Il rappelle que sa formation est en sciences sociales, alors comment évaluer les compétences d'un conseiller en sciences expérimentales. Tout de même, il adopte une **position d'autorité** vis-à-vis des conseillers :

P21 : «... à chaque 2 semaines ou mois, j'exige un rapport pour voir où est le point de départ, et où on est maintenant, et quelles sont les attentes déjà touchées et etc. Je

fais ça à chaque fois.... Par exemple, jeudi, monsieur (le conseiller en didactique) aura à soumettre son premier bilan pour 3 jours de supervision en salle de classe. **C'est un travail d'équipe, c'est plus qu'un travail d'équipe ...**

J'ai le pouvoir de décision... dans mon EFACAP, avec le CV. J'ai 100% de décision, c'est moi qui décide, mais je décide avec le CV. C'est-à-dire que quand le CV me dit une chose, le CV ne dit rien, il me demande toujours qu'est-ce qu'on va faire. C'est là encore un élément qui nous apporte le succès. Le CV qui est venu travailler avec nous, il ne nous propose rien, il nous attend. Mais il ne va pas aussi nous attendre pendant deux jours, non il travaille... Dès qu'il regarde deux jours d'absence, il nous appelle.»

Lors de la collecte de données, nous avons échangé à plusieurs reprises avec d'autres conseillers sans procéder formellement avec la grille d'entretien. L'un d'entre eux nous fait part de ses premières impressions et perceptions du participant P21. Ses propos témoignent en effet d'un lien d'autorité que P21 tente d'avoir sur lui. Le conseiller ressentait une pression à la performance et les attentes de P21 envers son mandat étaient hautes. Toutefois, aucun segment de l'entretien avec le conseiller C21 ne va dans ce sens. Quand il parle du partenaire **OPH2, ce sont plutôt les liens et relations avec les participants à ses formations qu'il évoque et non** des liens directs avec le directeur P21. En ce sens, le conseiller C21 utilise un pouvoir d'expert et les stratégies d'influence lui servent à des fins pédagogiques :

C21 : « C'est un lien avec vraiment une culture de l'improvisation, une culture de l'oral. Ça, ça n'a pas été facile, mais je pense que c'est quelque chose d'utile... les forcer à travailler en équipe. En Haïti, on n'a pas cette habitude-là. Essayer de trouver des solutions à des problèmes concrets en échangeant en équipe. C'est l'un des problèmes des inspecteurs, c'est la résolution des problèmes aussi. Lorsqu'ils font la supervision dans les écoles, il y a des problèmes qui se posent. Eux ils avaient leurs points de vue là-dessus. C'est comme venir imposer la solution. Il faut apprendre vraiment à travailler en équipe pour chercher des solutions ensemble. Ce sont, ça demande beaucoup de discussions avec eux...

Il y a une **partie de négociation effectivement**. En fait, entre eux et moi là, oui oui. C'était un petit peu, oui, il y avait un aspect de négociation parce qu'eux, ils font des choses qu'ils pensent pouvoir faire et selon les habitudes. Et selon les connaissances qu'ils ont des problèmes. Ils n'ont pas nécessairement vu les avantages d'autres manières de faire donc **il fallait négocier pour voir comment ils accepteraient de mettre en application certaines méthodes de résolution de problèmes...** En général on s'entendait. Mais je vais vous dire. Par rapport à la question de, exemple, le rôle d'un inspecteur n'est pas d'arriver un jour et dire bon j'inspecte telle école. Vous devez faire une planification annuelle, trimestrielle, etc. À leur point de vue, planifier en Haïti, c'est pas possible. Car il y a toujours des aléas, des imprévus, etc. Justement. Pour être en mesure de contrôler un peu ces aléas-là, vous

devez planifier. On a eu de longues discussions là-dessus. Eux viennent avec des exemples bien pratiques. **Je leur ai fourni à chacun un agenda. Parce que l'agenda, eux n'ont jamais utilisé d'agenda.** Ils ne connaissaient pas ça. Quelque chose de très pratique, l'agenda. Pas électronique là. (rire). La planification, beaucoup de discussions là-dessus, mais **j'ai réussi quand même à les convaincre qu'ils devaient changer par rapport à ça.** Et pour leur expliquer que la planification ne signifie pas que nécessairement vous allez obligatoirement réaliser tout ce qui a été planifié, mais pour avoir le plus de chances de réaliser nos objectifs, il faut un minimum de planification. Ça, ça été un acquis».

Vers la fin de sa réponse à la question, il poursuit en expliquant qu'en principe, c'est le directeur départemental qui décide, mais que lui, en tant qu'expert, il a le pouvoir d'accepter ou de refuser. Sa relation diffère de celle de l'autre conseiller qui collabore peut-être plus étroitement avec le partenaire P21.

Les multiples statuts du conseiller C21 (expert, étranger, Haïtien) semblent renforcer ses bases de pouvoir :

C21 : «J'aurais pu les engueuler là pour leur dire c'est quoi vous êtes des adultes. Ce que j'ai presque fait à un certain moment. **Lorsqu'on a commencé à se connaître, j'exigeais qu'ils fassent un peu plus d'efforts de ponctualité etc.** Car je savais qu'il y avait certaines choses qui sont de mauvaises habitudes qui ont été acquises et qu'il pouvait être tentant de retomber dedans, car je suis Haïtien, donc je suis tolérant etc. etc. Mais, ça m'a facilité là vraiment, une attitude respectueuse de ce qu'ils sont etc. Mais aussi en n'étant pas, en les stimulant à sortir de leurs mauvaises habitudes. **Des fois là, je les grondais comme des enfants, mais ils le prenaient bien. Ils savaient que ce n'était pas de mauvaise foi.** Mais ils apprécient que même si on est un expert, on vient leur apporter quelque chose, qu'on les respecte.»

L'argent, l'incontournable ressource dont le partenaire OPH2 et le volontaire ont besoin pour effectuer le mandat, est traité comme une donnée en arrière-plan, pour ne pas que le conseiller ait à négocier avec les participants :

P21 : «J'ai prodigué des conseils à monsieur (conseiller science), parce que là, mon comportement ne sera pas le comportement des conseillers pédagogiques qui travaillent avec moi. Je connais très bien le programme du PCV. Nos conseillers pédagogiques, pour eux, quand on dit projet, eux la première chose qu'ils voient, c'est frais. Est-ce qu'il y a des frais de se déplacer? La première chose c'est ça. Donc là, j'ai prodigué conseil de dire là il faut être très prudent, voilà ce qu'on va vous dire. À chaque

fois, quand on vous pose cette question, vous répondez immédiatement et directement voir monsieur (P21), il faut régler ça avec monsieur (P21), c'est administratif.»

5.2.4 Résultats de partage de connaissances

Les résultats des partages de connaissances pour le partenaire OPH2 paraissent, selon notre interlocuteur principal P21, significatifs. Le conseiller C21 valide avec ses exemples plusieurs des réussites nommées par P21, mais il ajoute quelques bémols aux résultats. Nous présentons les principaux résultats recensés par les participants et quelques difficultés qui viennent contrecarrer certaines réussites.

Le participant P21 nous confiait que du positif à la suite de ses échanges avec les conseillers. Il ne lui était cependant pas possible de mettre l'emphase sur les résultats du dernier mandat effectué par le conseiller C21. D'abord, parce qu'il ne passe pas toutes ses journées en sa présence et ensuite parce qu'il ne figure pas en tant que participant à toutes les formations. Mais quand même, il s'exprime sur l'important : les résultats du programme en général.

P21 : «Pour nous autres et ce que je vous dis là, quand vous parlez au directeur départemental, je vous assure qu'il vous dira les mêmes choses. **Il est devenu le meilleur directeur départemental. Pour le pays, grâce au PCV.** Parce qu'actuellement, le ministère est en train de copier ce que monsieur (C21) est en train de faire ici dans (la région)...Les CV font du directeur départemental le meilleur directeur départemental. Ce n'est pas pour me vanter que je dis que je dirige la meilleure EFACAP du pays...Mais trois années avant ça, sans les relations, sans avoir mes relations même avec le PCV, on était dans le même état que les autres EFACAP...

Il y a le sens des responsabilités. Je suis toujours disponible pour travailler avec les CV, à n'importe quelle heure. Quand une chose ne fonctionne pas, je tiens l'équipe pour dire que... parfois, ils font le marronnage et parfois moi aussi je fais le marronnage, mais là, (la conseillère) persiste et signe qu'elle se rend à (la région nommée). Alors quand je vois qu'aucun conseiller pédagogique ne semble disposé à y aller, je dis j'y vais... Donc il y a le sens des responsabilités, mais il y a aussi la volonté des CV.»

Le conseiller C21 ainsi que le partenaire P21 identifient quelques exemples précis où les participants se sont engagés dans le processus, de manière à **changer leurs habitudes au travail** :

C21 : «C'est ça que je vous ai dit, la faiblesse, les gens n'ont pas l'habitude. Ils ont plus l'habitude de se plaindre et ils, alors quand ils me disent que oui ils ont fait l'effort et puis ça a marché, c'est un motif de satisfaction pour moi.»

P21 :« Laissez-moi vous dire. Les conseillers pédagogiques, dans un temps, ils ne voulaient pas travailler. Je les regarde. Une fois, en réunion, ils disent que on ne va pas travailler cette semaine. J'ai utilisé le même travail que (C21), alors quand est-ce que vous voulez travailler? Ah dans...l'autre semaine. C'est d'accord, ça a marché. Finalement, ils travaillent... Pas seulement de monsieur (C21), de nos CV, parce que la première chose c'est la sensibilisation. S'ils laissent leur pays pour venir travailler ici, en Haïti, pour travailler avec nous. Là, le désintéressement, je dois mettre ça à côté. Et j'étais prêt à travailler avec eux même le samedi. Et j'ai travaillé avec très tard dans la journée.»

P21 : «La majorité des mandats qu'on a eus, même après le départ du cv, ces mandats-là sont encore en exécution... Quand on visite l'école, on voit que les enseignants ou le directeur d'école ils appliquent la formation reçue. Par exemple si on demande à un directeur qui se doit de donner un rapport financier, avant on ne voyait jamais ça. Maintenant, si. On fait la différence entre les écoles appuyées par notre EFACAP... Il y a des écarts de différence. Que ce soit la formation en salle de classe, la façon dont nos élèves, les enseignants, les **comportements des enseignants en salle de classe et même dans les résultats, il y a un grand écart**. Dans les examens officiels, on a maintenant 100% de réussite. C'est grâce au PCV.»

C21 : «Dans le cas de ce mandat-là, on va dire que c'était acquis. Parce qu'on a été visiter plusieurs écoles et ils devaient, comme je vous ai dit, chaque fois faire un retour sur la séance d'observation et de supervision. J'ai vu que effectivement **au fur et à mesure ils amélioraient leurs pratiques**. Je peux dire, d'après leurs propres évaluations; ils témoignaient effectivement des changements et je pense qu'aussi il y a les écoles qui recevaient ces visites de supervision. Je demandais aux directions d'écoles leurs évaluations. Eux, ils témoignaient que, effectivement, ces nouveaux inspecteurs faisaient un travail qui n'avait jamais été fait et que je devrais former les autres inspecteurs déjà en fonction parce qu'ils ne fonctionnent pas de cette manière-là qui est souhaitée.»

Non seulement les interlocuteurs soulignent l'internalisation de nouvelles connaissances, mais ils témoignent également de certaines améliorations ou modifications dans leurs comportements :

P21 : «Non seulement on a appris beaucoup de choses de monsieur (C21), ensuite **on utilise les outils laissés** par monsieur (C21) jusqu'à présent en salle de classe. Nos conseillers pédagogiques qui entrent dans une salle de classe, et bien, ils rentrent avec un outil élaboré en rapport avec monsieur (C21). **J'ai appris beaucoup de choses de monsieur (C21), par exemple, la tolérance**. Être tolérant. Très tolérant... J'ai fait ça aussi dans mon travail, et j'ai eu du succès. C'est pas une chose, une formation sur la tolérance, mais le fait que je regarde son travail, je regarde son dynamisme, et puis ensuite je vais

essayer d'appliquer les mêmes techniques que monsieur (C21). **J'ai appliqué ça et ça me donne du résultat.»**

P21 : «Je ne me rappelle le nom de la petite. Une petite fille, une fillette... je lui ai remis la clé, elle s'est enfermée dans la salle, elle vient du matin au soir, pour créer un programme, pour nous laisser un document et je dois vous dire que c'est notre plus grand honneur de recevoir le PCV, car on a un matériel qui est aujourd'hui utilisé non seulement dans l'EFACAP de (sa région), mais aussi a (deux autres régions)... On nous a donné un programme, on nous a donné le matériel, dans ça il y a «ubuntou»... C'est un programme qui n'est pas familier à nos enseignants donc on devait avoir un ouvrage pour manier ça. Finalement, elle a construit ça.

En somme, les membres du partenaire OPH2 ont acquis plusieurs connaissances et compétences résultant du partage de connaissances. Quant au conseiller C21, il dit avoir beaucoup appris d'eux également, sur leurs problèmes et les contextes particuliers :

C21 : «Et ce que j'ai appris aussi en lien avec ça, c'est qu'ils se trouvent à gérer des conflits à l'intérieur des écoles où on se trouve en situation où un enseignant est un protégé d'un sénateur ou d'un député, et le directeur d'école et même l'inspecteur n'ont pas d'autorité pour résoudre les problèmes. J'ai appris quand même qu'il y a des procédures déjà bien établies pour résoudre certains problèmes...Ils n'osent pas mettre en application ces procédures-là pour se protéger politiquement. Pour ne pas avoir de représailles, etc... Ça je l'ai appris, je ne pensais pas que c'était aussi grave que ça.»

Toutefois, sa satisfaction personnelle ne provient pas des apprentissages théoriques, mais de la constatation des changements de pratiques ou d'attitudes des participants à ses formations. Il nous explique également sa satisfaction à collaborer dans le cadre du programme :

C21 : « Comme j'ai dit, j'apprécie de collaborer à un programme où on veut répondre à des besoins qui ont été identifiés par le partenaire. Mais des fois je dis aussi il faut qu'on soit capable d'aider les partenaires à bien analyser leurs besoins, parce qu'on peut dire oui j'ai besoin de ça là, mais il faut être capable d'analyser les conditions favorables vraiment pour répondre à ces besoins-là. Donc on peut avoir bien identifié les besoins, mais si on n'a pas analysé vraiment tout ce qu'il faut pour réaliser le mandat, ce n'est pas très avancé.

5.2.5 Facteurs résiduels qui nuisent ou inversement, favorisent le partage de connaissances

Nous percevons, à partir de l'ensemble des propos livrés par le conseiller C21, une déception quant à l'ampleur des résultats du partage. Plusieurs raisons expliquent les causes qui ralentissent le processus d'intériorisation ou de mise en œuvre des connaissances. Un des répondants du partenaire OPH2 a également mentionné plusieurs facteurs qui limitent les résultats des mandats. Le temps disponible pose des limites importantes à ce qu'il est possible de réaliser en cours de mandat. Les mandats sont courts chez le partenaire OPH2, ne dépassant généralement pas les quatre mois. Les participants aux formations ne sont peut-être pas toujours sélectionnés en fonction de leurs compétences ou intérêts, ce qui crée des écarts entre les participants. La **pérennité** des résultats pose également problème dans certaines situations, le répondant P21 le mentionne à quelques reprises :

P21 : « J'avais un programme XO... Chaque élève de la deuxième à la sixième avait en main son portable. Mais le programme était terminé après le départ du projet là... le matériel est resté, mais on ne peut pas les utiliser. Certains sont tombés en panne, problèmes de batterie, etc. etc. Ils sont entassés dans des coins à l'école... J'ai demandé un mandat de réparation et j'ai accueilli le CV... Il a formé pour nous deux personnes qui pouvaient prendre en main la réparation de ce matériel... Finalement, il a réparé la majorité, la totalité des ordinateurs. Il a même réparé les batteries qui ont été défectueuses. Mais après son départ, tout est resté entassé...Il nous faut maintenant une personne capable d'aider les enseignants à utiliser ça en salle de classe.»

Le même répondant (P21), lorsqu'il témoigne de son enthousiasme envers les conseillers qu'il accueille, présente le partenariat comme une composante de son organisation. Lorsque nous lui avons demandé, avec toutes ces barrières qui subsistent, comment il planifiait la suite lorsque le programme de coopération prendra fin, il a formulé sa réponse ainsi :

P21 : « J'espère que c'est pas pour bientôt, car on aura une troisième année. On va travailler pour l'an 3 ou 4 du PCV. J'espère qu'on aura l'an 5, l'an 6, l'an 7. Parce qu'avec le PCV, le PCV ...avec le PCV c'est comme si on est proche d'un avenir meilleur en éducation. Je n'espère pas pour le départ du PCV... Après le départ du projet (PCV) c'est comme si l'État haïtien n'était pas en mesure de nous encadrer parce que l'objectif principal de l'EFACAP, c'est l'encadrement des enseignants en salle de classe. Ça nécessite la formation. La formation est coûteuse. Les formateurs, il faut qu'on ait aussi soit la nourriture et les moyens pour les déplacements, ils viennent de partout. Avec le PCV, c'est comme si on a relancé depuis 2 ans notre EFACAP.»

Le conseiller C21 mentionne une difficulté supplémentaire liée à l'internalisation des connaissances. Une de ses incertitudes vient du fait qu'il est difficile d'amener une personne à **changer ses habitudes** et à continuer d'appliquer ce changement une fois le mandat terminé :

C21 : « Faut les stimuler. Parce que vraiment on voit il y a peut-être le penchant à tomber dans nos routines ou nos habitudes déjà acquises. Là vraiment c'est de tenir bec à l'eau ... Par exemple, la supervision pédagogique. Je formais les inspecteurs pour la supervision. Ils ont appris à utiliser des outils d'observation en classe pour faire l'évaluation des enseignants. Je leur ai dit vous n'êtes plus dans le système ancien où un inspecteur c'était vraiment un caporal qui venait vraiment faire la discipline etc... Alors vous allez faire de l'observation en classe. Vous n'allez pas pour critiquer ni pour prendre la place, parce que je connaissais des cas où des inspecteurs même des conseillers pédago voulaient pratiquement presque humilier un enseignant en classe... Donc continuellement leur rappeler, vous avez des outils, vous avez des grilles d'observation, vous devez inscrire dans vos grilles d'observation ce que vous avez observé parce que ça va vous servir pour rencontrer les enseignants, relever leurs forces leurs faiblesse etc... Or en Haïti on a une culture de l'oral beaucoup. Insister pour qu'ils inscrivent, que c'est de l'écrit donc adopter cette culture de l'écrit ça, ça n'a pas nécessairement été facile. »

Mais le problème majeur selon le conseiller C21 est lié au **manque de ressources**, donc d'occasions pour pratiquer les nouveaux acquis. Ses propos corroborent ceux de son partenaire OPH2:

C21 : « J'ai vu, après, les inspecteurs à d'autres mandats qui m'ont témoigné que, effectivement, ils maintiennent leurs pratiques etc. Bon. Maintenant, en même temps, je dois vous dire que j'avais la facilité pour les transporter, les accompagner, donc je fournissais des moyens qu'ils n'ont pas habituellement...

Des moyens, des transports, des accès à certains endroits. Ils n'ont pas ces facilités-là. Il y a des écoles qu'on allait visiter, demander à un inspecteur d'aller facilement visiter cette école-là, c'est pas évident. **Ils n'ont pas les moyens**. On a passé beaucoup de temps à essayer de trouver. Car au moment où je faisais de la formation, ils n'avaient pas de moyens de locomotion. Donc ils n'avaient pas les motocyclettes qu'on leur avait promises... On a eu de longues discussions sur les moyens, les moyens de communication, d'envoi des messages aux écoles etc. Est-ce que c'est par la radio, par le courrier. Il n'y a pas de courrier postal qui fonctionne là. Donc pendant mon mandat je leur fournissais ces moyens là qu'ils n'ont pas. **Alors souvent on dit oui il y a certains acquis, mais qui sont très fragiles et qui risquent effectivement d'être perdus carrément. Il y a des capacités qui risquent d'être affaiblies ou perdues par manque de pratique, par manque de continuité...**

La question des repas. Et j'établissais un calendrier de journées complètes avec eux. Ça veut dire un petit dej rapide...ensuite on partait et pis là il fallait dîner. Donc moi j'avais le

budget qui permettait de leur fournir ces repas-là. Alors que ça c'est une facilité qu'eux autres, ils n'ont pas. Ils n'ont pas les moyens d'assurer. Je ne comprenais pas une certaine obsession pour la question des repas. Continuellement, ça me fatiguait là...Ce sont des gens qui, dans leurs zones, ils mangent à crédit. J'avais pas compris toute cette réalité-là. Alors, **si on ne fournit pas ce minimum de moyens, nous sommes très mal pris pour mettre en application.** Il nous faut les moyens pour livrer.»

Finalement, le conseiller C21 a cité à quelques reprises le problème de **disponibilité** des partenaires, surtout dans le cadre des mandats de courte durée.

P21 : «Des fois, ça peut être vraiment très pénible. Des situations vraiment très malheureuses, car **le partenaire ne manifestait pas vraiment de grande ouverture à se rendre disponible, pour différentes raisons...** Ce n'est pas facile de gérer toutes les situations. La situation idéale, pour le programme, le partenaire bénéficiaire, le volontaire, il faut qu'ils soient capables vraiment de respect mutuel, d'exercer leur pouvoir vraiment en concertation. Une relation de confiance et puis de concertation. J'ai vécu des situations où il bousillait pratiquement toutes mes planifications par manque de disponibilité. J'étais obligé de m'ajuster en me disant veut ou veut pas là, c'est comme si, vous n'allez pas m'avoir là vraiment! Il y a quelque chose à faire, puisque vous avez manifesté le désir qu'on le réalise, alors... C'est pas du sabotage, pas du sabotage volontaire... Moi je ne lâchais pas. Il y a certaines situations qui peuvent être très décourageantes donc justement certains volontaires peuvent être découragés facilement, mais peut-être pas facilement, peuvent être découragés, mais en disant de toute façon moi j'ai fait ma part, je suis un volontaire, donc.»

5.2.6 Points saillants provenant des données du cas 2

Le partenaire OPH2, qui œuvre dans le secteur de l'éducation fondamentale, a bénéficié de l'envoi de plusieurs conseillers depuis le début du programme. Le portrait de ce cas est basé sur deux entretiens avec des interlocuteurs qui ont une longue expérience en coopération, particulièrement dans le cadre du programme de l'ONG canadienne.

- Une des particularités au plan des caractéristiques individuelles est l'origine (haïtienne) du conseiller. Sa **connaissance de la culture haïtienne** est sans aucun doute un des facteurs positifs, mais il attribue également son succès à son expérience et sa préparation. De manière générale, les conseillers sont perçus comme très compétents

et très motivés à réaliser leur mandat. C21 croit toutefois que certains conseillers avec qui il a partagé des mandats manquaient de souplesse et de flexibilité.

- L'ouverture à partager, la capacité d'adapter le mandat aux besoins réels du partenaire serait des clés de réussite.
- Le partenaire témoigne d'une motivation à apprendre, mais nous ne pouvons généraliser à l'ensemble des membres locaux. Il semble que la disponibilité des partenaires et leur motivation à participer aux formations posent parfois problème et rendent les résultats inatteignables en fonction des échéanciers.
- Au plan **cognition**, le premier blocage entre conseillers et «locaux» survient si le conseiller ne maîtrise pas le créole. Les interventions chez ce partenaire ont souvent cours avec des gens qui parlent plus souvent créole et qui ne maîtrisent pas les bases d'une autre langue. De plus, même en parlant créole, C21 rencontre des problèmes liés à la sémantique. Il applique donc des méthodes pédagogiques et d'écoute active pour s'assurer que le message émis soit bien décodé.
- Du point de vue **relationnel**, l'expérience est qualifiée réussie, car la relation est respectueuse, ouverte. Pour C21, la relation s'est développée avec les membres; il valorisait leurs connaissances et leurs capacités. Le fait de leur témoigner du respect et de jouer le rôle d'accompagnateur contraint, de manière positive, les participants à faire un effort supplémentaire pour se présenter aux formations.
- C21 souligne également que pour plusieurs raisons, il est difficile de recruter des conseillers compétents, mais son partenaire se garde de porter ce jugement, affirmant pour sa part qu'il est certain d'accueillir les meilleurs, «triés sur le volet». La confiance basée sur les compétences semble acquise avant même d'évaluer le travail du conseiller. En **situation de pouvoir inégal**, où le partenaire compte sur le programme pour lui fournir des conseillers durant plusieurs années, la latitude décisionnelle ou le jugement défavorable de OPH2 à l'égard d'un conseiller est un choix sans doute délicat.

- Le directeur P21 précise toutefois qu'il est en position d'autorité; il effectue un suivi des mandats, il détermine avec le conseiller son plan de travail et lui suggère des pistes pour le mener à bien.
- En présence des participants aux formations, la situation d'inégalité est amenuisée entre conseillers et participants «locaux ». Les espaces de négociation existent et le conseiller n'impose rien. Il amène les participants à réfléchir à leurs actions et à adopter de nouvelles méthodes de résolutions de problèmes. Cependant, il exerce une influence grâce à ses multiples statuts, confiant qu'il avait acquis leur confiance.
- Finalement, les résultats des partages sont identifiés à plusieurs niveaux : la direction départementale est maintenant perçue comme la meilleure du pays, les employés ont changé quelques habitudes de travail et amélioré certaines pratiques de supervision et d'encadrement, et des nouveaux outils de travail sont encore utilisés.
- Toutefois, la pérennité des actions est compromise, faute de moyen. L'appropriation ou la capacité de prise en charge n'est pas assurée, OPH2 dépend du programme pour consolider les acquis, l'État n'ayant pas les ressources pour faire appliquer les changements.
- L'adoption de nouvelles pratiques est compromise également à cause de la difficulté de changer les habitudes ancrées chez les «locaux», du manque de pratique et du manque de continuité.
- Finalement, le manque de disponibilité des partenaires, pour plusieurs raisons, décourage les conseillers qui arrivent rarement à respecter l'échéancier.

5.3 – CAS 3 : FEMMES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

L'organisation partenaire présentée dans ce cas (OPH3) travaille à la promotion et à la défense des droits des femmes haïtiennes. Toutes leurs activités sont dirigées en vue de l'amélioration des conditions de vie des femmes. Le partenaire OPH3 offre trois principaux services à ses membres : de la formation en alphabétisation, en santé et en droits des femmes, des activités de plaidoyer pour la défense des droits des femmes, et des appuis pour la mise sur pied d'activités génératrices de revenus. De plus, OPH3 dispose d'un centre d'hébergement pour les femmes victimes de violence conjugales.

Les données recueillies proviennent de trois entrevues réalisées auprès d'une employée et de deux conseillères volontaires. D'une durée moyenne de 86 minutes, chaque entrevue porte sur leurs perceptions de leur vécu durant la mise en œuvre des mandats de coopération technique.

5.3.1 Caractéristiques personnelles des conseillères et de la participante locale

Cette sous-section présente trois participantes de l'étude. Les caractéristiques personnelles telles que l'âge, leur formation et leur expérience précèdent les éléments davantage liés à des traits de personnalité qu'elles ont voulu nous partager.

Les deux conseillères ont rempli des mandats reliés aux communications. La première, C31, âgée entre 30 et 35 ans, possède un diplôme de premier cycle en design. Elle maîtrise trois langues, dont le français et cumule trois expériences en coopération internationale. Le mandat réalisé au sein de OPH3 a duré quatre mois. Malgré son expérience, elle affirme que son **âge était un blocage** mais qu'au fil du temps, elle a reçu plus de considération de la part de la directrice de OPH3.

La conseillère C32, une retraitée âgée de plus de 60 ans, cumule elle aussi trois mandats en coopération internationale, au sein de trois ONG canadiennes. Elle est bachelière en travail social et détient une maîtrise en communication. Elle parle trois langues, dont le français. Elle

s'est également payé des cours de créole à Montréal avant de partir et elle a suivi quelques heures une fois en poste. Son mandat chez OPH3 a été de trois mois, bien que le partenaire local ait mentionné six mois.

La participante locale, P31, âgée entre 25 et 30 ans, occupe un poste rémunéré au sein de OPH3 et est responsable, entre autres, du centre d'hébergement. Elle a débuté dans l'organisation en tant qu'accompagnatrice des femmes en besoin, ensuite elle s'est chargée des formations offertes et des communications. Au moment de l'entrevue, elle poursuivait des études universitaires en communication pour devenir journaliste. Sa langue est le créole, mais elle parle aussi français.

Au plan de la personnalité de nos interlocutrices, quelques éléments ressortent des entrevues. D'abord, les deux conseillères ont démontré leur intérêt à réaliser un mandat auprès d'un organisme voué à la défense des droits des femmes. La conseillère C32 affirme même qu'avant son départ elle a pu rencontrer la conseillère qui avait effectué un mandat pour le même partenaire afin de pouvoir mieux se préparer :

C32 : «Déjà en partant, elle m'avait dit que c'était difficile travailler avec cet organisme-là. Mais moi là, je me pensais *fine*! Car je suis plus vieille, je suis une féministe, j'ai travaillé avec des organismes de femmes ici, et en Bolivie. Moi là,j'ai pris ça un peu comme un grain de sel. Mais quand j'étais là-bas là, j'ai compris. C'était pas un partenaire facile. C'est un partenaire qui n'a pas besoin d'un mandat du PCV...

Moi je me dis je me débrouillerai rendue là-bas. Moi j'étais très contente d'aller travailler avec un organisme de femmes... qui a une bonne réputation. J'étais contente. Je me suis dit, je vais m'arranger là-bas, je vais trouver de quoi à faire.»

La conseillère C31 est décrite par son homologue P31 comme une personne au tempérament **doux** et calme qui peut **s'adapter**. Elle lui attribue plusieurs qualités humaines :

P31 : «Elle est Canadienne, moi je suis Haïtienne, les autres filles sont haïtiennes. Mais elle s'est adaptée. Elle **mange avec nous**...ça aussi. Par exemple ça aussi. *Ya* des gens qui arrivent quelque part. Parce que je n'aime pas cette nourriture, moi je ne vais pas manger avec vous... *Ya* des gens qui se mettent à l'écart tout le temps, qui ne participent pas. Elle c'est différent, elle se met...

Des fois, avec moi, elle était tellement, quelqu'un qui aidait tellement, qui avait **l'amour** et là, après, elle peut vous appeler pour vous dire, tu sais, je peux t'aider... Elle

nous propose des fois d'aller même chez elle. Des fois ce n'est même pas dans ses heures de travail...Elle était toujours **disponible** et **disposée** à travailler avec nous.»

Lorsque la conseillère C31 décrit son expérience, elle explique qu'au début, elle ne voulait rien imposer et voulait aller «*go with the flow*» avec les femmes de l'organisation OPH3. Elle désirait que les femmes apprennent à la connaître et y allait de manière douce, car il régnait lors de son séjour une atmosphère d'exaspération et du ressentiment envers les ONG internationales présentes sur le terrain.

Lorsque nous lui demandons pourquoi avoir choisi le volontariat, elle nous répond que tout ce qui a trait aux droits et à l'égalité des femmes la touche personnellement. Elle-même a grandi dans une famille et dans un environnement où, plutôt que de dénoncer la violence faite aux femmes, il fallait fermer les fenêtres pour ne rien entendre et ne rien voir.

La perception qu'a P31 au sujet de la conseillère C32 est très différente. P31 parle **de C32 comme d'une personne mal dans sa peau**, qui parle trop d'elle, de sa famille. P31 mentionne qu'elle se faisait souvent déranger pour écouter la conseillère parler de plein de choses.

P31 se décrit comme une personne très **compréhensive**, et cela contribuerait aux bons échanges entre elle et une des conseillères en communication. Elle se qualifie de **personne empathique** :

P31 : «C'est la compréhension. Je suis très compréhensive et je suis très, je suis très. Autre chose, le mot. On dit que je me mets toujours dans la peau d'une personne pour comprendre ce qu'elle fait.»

Elle ajoute qu'elle est tenace, elle ne lâche pas le morceau facilement. Après explications, nous comprenons qu'elle va continuer à poser beaucoup de questions pour arriver à comprendre et à apprendre de nouvelles choses dans ses domaines d'intérêts, tel que la communication. Une autre information qu'elle apporte lors de l'entrevue concerne son **dévouement** dans sa fonction. Elle en parle comme d'une vocation. Lorsqu'elle a commencé à s'impliquer dans l'organisme OPH3, elle le faisait à titre bénévole :

P31 : Bon **l'amour** du métier, c'est quelque chose qui. Quand on fait quelque chose avec le cœur, c'est différent de, parce que je vais gagner quelque chose. Ce que je veux dire. Je travaille à (OPH3), je faisais du bénévolat... Avant, bien avant. J'aime ça. C'est quelque chose que j'aime. *Ya* une différence entre une **militante** et quelqu'un qui travaille pour de l'argent. C'est différent.»

Bien que l'homologue local P31 exprime sa motivation et son intérêt envers les activités de son organisation OPH3, les deux conseillères n'ont pas retrouvé ces caractéristiques lors de leur mandat. Les critiques formulées dans les passages ci-dessous portent sur leurs perceptions du partenaire par rapport à leur mandat :

C31 :« Autre exemple très, enfin, assez évocateur de mon mandat. C'est une brochure qu'on m'a demandé de faire pour (OPH3)... J'ai passé 2 mois là- dessus, ça été très long car il fallait toujours valider les choses... C'était pas fini, et je suis vraiment déçue, et je l'ai pas caché. Ça faisait partie de mon mandat et non seulement ça, mais je croyais... Vraiment une perte que de ne pas l'avoir fini. Et on m'a dit: c'est pas grave la personne après toi va la finir. Et là j'ai senti vraiment la cause de tout ce **manque de mobilisation, face à mon mandat**. Parce que pour moi, il y avait urgence là pour 3 mois et demi, il fallait faire tout. Et plus. Tandis que je trouvais que pour (OPH3), sachant que l'entente est jusqu'en 2015, il n'y avait pas la même perception du rythme...

À la mi-mandat que j'ai demandé (une rencontre de suivi avec la coordination régionale), **j'ai insisté comme une folle pour qu'on l'aie, car je trouvais qu'on avançait pas assez et j'avais peur de pas faire les choses qu'il fallait que je fasse** et je veux pas perdre mon temps à Haïti non plus, ce n'est pas pour ça que je suis allée.»

La **conseillère C31** ajoute que vers la fin de son mandat, elle était tellement **découragée du manque d'engagement de son partenaire qu'elle a demandé à faire d'autres activités pour un nouveau partenaire**. Elle compare ses deux expériences : «Très efficace. En une semaine on a eu le temps de faire tout ce qu'on voulait et plus. Vraiment c'était impeccable... il y avait un rythme, une autre perception.»

Quant à la conseillère **C32**, **elle n'a pas terminé son mandat**. Après avoir défié l'autorité régionale, elle **s'est elle-même trouvé un autre partenaire** avec qui travailler car elle ne voulait pas perdre son temps et avait envie de réaliser des choses durables. Le mandat de C32 au sein de OPH3 ne s'est pas bien déroulé. Elle est **convaincue que les gens ne voulaient pas, qu'ils n'avaient pas ce genre de besoins écrits dans le mandat**. Elle ne se voyait pas là-bas en tant que

professeur, mais en tant que partenaire. Elle ne voulait pas pousser les gens contre leur gré. Elle décrit son expérience :

C32 : «Pour le coordonnateur, c'était moi qui n'étais pas capable de m'adapter, pour faire mon mandat quand même, et je n'étais pas assez autoritaire et pas assez, je ne m'imposais pas assez, et ... Mais moi là, je n'étais pas là pour m'imposer là...

Oui, de dire, assis-toi et dis leur. *Wooo* là, regarde. Moi là, j'ai enseigné quelques années au cegep, mais là je vais pas, ce n'est pas mes élèves là. Là, eux ils ne veulent pas, c'est comme ça. Mais pour lui (coordo), c'était non, il faut qu'ils veulent, que je les motive, que j'insiste, que ... Non.»

5.3.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances

Une fois en poste chez OPH3, les conseillères ont dû apprendre à découvrir et à communiquer avec leur partenaire. Les interlocutrices ont pu identifier des éléments et des stratégies mises en œuvre pour faciliter leurs échanges. Elles ont également témoigné de certaines difficultés ou de blocages durant le partage de connaissances. Certains portent sur des **divergences de compréhension** quant aux objectifs du mandat et d'autres se situent davantage au niveau des **répertoires individuels** des membres. Le premier exemple ci-dessous illustre une difficulté rencontrée par la conseillère C32 au niveau de la **compréhension qu'elle et son partenaire avaient par rapport au mandat** :

C32 : «... la description était on ne peut plus vague. Quelque chose était d'alimenter le site web... On est sensé travailler avec les personnes pour qu'elles soient en mesure d'effectuer les tâches quand on part... En fait, on va là pour transférer nos connaissances, donc nous, on fait pas les choses. C'est-à-dire que, par exemple, alimenter le site web. D'abord, moi quand je suis allée, c'était au moins. L'année précédente il y avait eu une conseillère en communication qui avait fait tout ça, mais on disait que c'était comme pour faire la mise à jour et pour aider les filles à voir comment faire la mise à jour. .. Alors j'avais rencontré la coopérante qui était allée l'année d'avant. Et même quand je l'ai rencontrée j'ai été un peu surprise, car j'ai dit ah bon, mon mandat est un peu le même, mais enfin bon...

Je crois que eux auraient souhaité que moi je fasse des choses sans qu'ils soient là. C'est pas...ce partage de connaissances-là... Ils me donnent les affaires et moi je le fais. Ça c'était assez clairement formulé par la directrice. Vers la fin là...-nous notre besoin c'est ça. Tu fais le rapport annuel. -Non, je ne ferai pas le rapport annuel *tsé*. Ça c'est

devenu clair au cours du deuxième mois que **elle, son souhait, c'était ben regarde on va te donner les affaires et nous on va continuer de travailler ailleurs ...**

Mais c'est pas le mandat du PCV. *Fake*, et moi en plus, c'est pas vrai que je peux tout faire ça seule, c'est en créole. Si ça avait été clair, c'est ça mon mandat... ça aurait été clair, j'aurais fait ça. Mais ce n'était pas ça. C'était non, tu ne fais pas les choses à leur place... Si ça avait été ça mon mandat, j'aurais postulé sur ce mandat-là, comprends- tu ?»

Le fait de ne pas **maîtriser la langue** nationale représente également un défi ou une barrière aux conseillères en poste chez OPH3. L'interlocutrice P31 le formule en disant que, souvent, tout se passe vite en créole et que les traductions n'existent pas en français, ou qu'elle ne sait pas comment le traduire. Aucune des deux conseillères en poste chez OPH3 ne parlait couramment le créole, ce qui leur a d'ailleurs été souligné. À la question portant sur les cours de créole, la conseillère répond :

C31 : «Non. Mais à la fin, enfin. J'ai vraiment constaté que je pouvais comprendre. On me l'a reproché justement le fait que je ne parlais pas créole. Je leur ai expliqué que moi, parler créole, ça ne me donnait pas grand-chose à Montréal, tandis que si elles pratiquaient le français avec moi, ça leur donnait l'opportunité un peu de pratiquer leur habileté linguistique...Ça pouvait leur servir plus que moi le créole. Finalement, tout le monde a été d'accord et on s'est entendu là-dessus.»

Quelques difficultés, mineures à ce qui nous est rapporté par les interlocutrices, viennent du fait que les conseillères et les membres locaux ne partagent pas le même **répertoire de langage**. La conseillère qualifie ces situations de vraiment non problématiques si le résultat plaît à OPH3. En guise d'exemple, elle nous dit :

C31 : « C'est au niveau du français, avec (la directrice de OPH3), le motto de l'organisation qu'on essayait de trouver, mettre sur le site internet et sur la brochure. Finalement on a fait un compromis, c'est *ensemble pour une meilleure condition des femmes*. (Directrice) voulait que ça soit traduit créole, c'était quand même illustratif de, de genre de traduction **lost in translation qu'on peut avoir**. C'était *la lutte des femmes transfigurera la société*. Pour elle, c'était le motto. Elle voulait vraiment pousser ce motto... Finalement, c'est son organisation, elle peut faire ce qu'elle veut. Je sais pas comment c'est arrivé, l'autre a marché: ensemble pour une meilleure condition des femmes. Je l'ai mis sur le site web. Mais je pense que sur la brochure, c'est le transfigurera qu'on a marqué.»

D'autres situations survenues entre la conseillère C31 et son partenaire marquent la distance qui les sépare en termes de **vision** des choses. Elle nous fait part des **différences culturelles** qui peuvent mener à des incompréhensions profondes, et elle conclut en nous faisant part des remarques qu'elle a formulées à la fin de son affectation :

C31 : « J'ai bien vu qu'il y avait un **clash culturel**. Dans le sens que je trouvais que le mandat était trop long pour le peu de choses qu'on avait à faire...(OPH3) eux avaient dit que le mandat était trop court pour le grand nombre de choses qu'il y avait à faire. On avait une perception trop, très très opposée de la même chose. Pour moi, trois mois pour une brochure, c'est inacceptable, alors que pour elles c'était normal. Mais ça c'est culturel, ce n'est pas un reproche. C'est juste que ça arrive, la perception du temps et tout.»

Nous avons noté le même genre de blocage de la part de la conseillère C32. Elle hésite dans la formulation à employer, mais nous exprime qu'elle se sentait **culturellement très éloignée** de ses partenaires. Elle nous confie que les Latinos sont peut-être réputés pour être *matcho*, qu'elle a vécu un tas de nouvelles expériences, mais qu'au final, elle se sentait moins loin des Boliviens que des Haïtiens, qui auraient des conceptions vraiment très éloignées des siennes. Elle attribue également cette distance au fait qu'ils n'entretiennent pas la même relation avec le temps que les occidentaux :

C32 : «...mais c'est que Haïti, c'est un chaos. Les gens, ils savent jamais. On dirait qu'ils ont la conception, écoute, un tremblement de terre comme ils ont eu, une autre affaire, inondation, glissement de terrain... ça fait partie de la vie, donc, c'est comme si penser loin là, ce n'est pas, c'est beaucoup survie... En Haïti, je ne suis pas sûre que quelqu'un pense avenir développement. Tout le monde veut s'en aller. Non mais. Presque. C'est comme si, ce n'est pas *fin* ce que je dis, ça me fait de la peine moi-même, mais y a-t-il quelqu'un qui croit que ce pays-là va retrouver, c'est quand même un pays qui a été la perle des Antilles, mais c'est comme si pas grand monde croit à ça maintenant.»

Malgré les blocages identifiés par les participantes (conseillères et locaux), une des stratégies employée par la conseillère C31 afin **d'évaluer le niveau des connaissances et de comprendre les divers besoins** des membres locaux a été de proposer des mises en situation. Par exemple, elle présentait un contexte événementiel, et les participantes devaient écrire en un paragraphe ce que le communiqué de presse devait contenir. À partir des textes soumis, la conseillère a

préparé des thèmes à couvrir en fonction du niveau évalué. Elle a également ajusté ses interventions selon les besoins qu'elle voyait en cours de route. Elle misait sur des exercices pratiques et agréables, car les participantes perdaient leur concentration au bout d'un moment. La participante P31 affirme que les explications de C31 étaient claires et que la conseillère offrait de bons exemples afin de faire comprendre.

Toutefois, la conseillère se souvient d'un moment où elle a évalué que les **connaissances identifiées au préalable dépassaient la capacité d'absorption des participantes**. Ce positionnement de C31 n'a pas été sans créer de friction entre elle et les membres de OPH3 :

C31 : « C'est des niveaux je dirais de connaissances que je n'ai pas transféré car ce n'était pas adaptable. Comme la modification des photos, le montage des photos. Je l'ai fait en Word au lieu de Photoshop. Là (OPH3) a insisté pour avoir Photoshop, c'était une des choses qu'elle a demandé à la fin, sur sa liste, en disant que ça nous prend ça, parce que sinon, selon (C31), c'est comme ça qu'on fait. Photoshop, ça coûte dans les 1000. C'est un logiciel professionnel, que personne dans l'organisation serait capable de maîtriser, pas sans une formation, ni même avec une formation. C'est très poussé, c'est pour les professionnels. »

La conseillère C32 ne mentionne aucune difficulté liée à la capacité d'assimilation de ses homologues puisqu'elle juge ne pas avoir travaillé d'assez près avec les membres de OPH3. Elle remarque que le niveau des compétences des locaux en poste n'était pas égal, mais elle ne peut en parler davantage.

La participante locale P31 ne mentionne aucune difficulté en lien avec sa capacité d'absorption. Elle critique à de multiples reprises le fait que selon elle, la conseillère C32 ne comprenait rien, jamais rien. Elle affirme qu'elle et ses collègues devaient toujours répéter, mais en vain. La conseillère C32, selon la perception des locaux, ne répondait simplement pas au profil du poste. Elle présente une image et un souvenir différents de son expérience avec la conseillère C31.

5.3.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage

Développer de bonnes relations avec les femmes de l'organisme OPH3 semble faire partie des objectifs des deux conseillères. Cette sous-section décrit les diverses expériences en lien avec les relations interpersonnelles développées entre les partenaires locaux et les conseillères. L'interlocutrice locale P31 témoigne également de ses deux expériences avec les conseillères, nous offrant ainsi un angle comparatif.

La conseillère C31 voulait développer un lien de proximité avec «les filles», mais pas avec la directrice de OPH3, avec laquelle elle a toujours gardé une distance et elle ne s'est jamais sentie autorisée à dépasser le niveau strictement professionnel. Le quotidien laissait également peu de place au développement de relations plus personnelles. La conseillère C31, tout comme C32, passait peu de temps au bureau :

C31 :« ... On ne travaillait pas 8 heures par jour du lundi au vendredi. Au bout de quelques semaines d'essais et erreurs, c'était de 9 à 2, après je rentrais et je préparais la formation pour le lendemain ou des activités, ou même le montage vidéo. **Au début je me présentais au bureau, il n'y avait personne. Et des gens au bout d'une heure dormaient sur le bureau.** Enfin, je voyais que les femmes étaient fatiguées, et les membres ...il faisait très chaud, c'était l'été, donc déjà c'est... À midi on ne mangeait presque pas. C'est rare que quelqu'un partageait, un petit truc de biscuit...Ce n'est pas qu'il n'y avait pas une volonté, mais c'est des moyens physiques, de faire une journée de 9 à 5, n'étaient pas là.»

En fait, bien que la conseillère C32 souhaitait passer ses journées entières au bureau, tous lui ont fortement suggéré de n'y rester que quelques heures, normalement celles du matin, puis de revenir chez elle pour le lunch. Au début, elle n'a pas suivi le conseil, mais vers la fin, elle a compris que c'était mieux qu'elle ne reste pas. Elle dit : «J'ai l'impression que ma journée type c'était d'attendre... **Je ne me suis jamais vraiment sentie intégrée.**»

Afin de se rapprocher des membres de l'équipe locale, C31 passait beaucoup de temps à l'extérieur du bureau à développer des projets parallèles non reliés au travail. Elles sortaient ensemble, un peu comme entre amies. Elle nous confie également que ses interventions visaient à rendre les gens de l'équipe locale à l'aise. Elle ne voulait pas passer pour «la petite riche venue d'ailleurs» et elle exprime que bien qu'elle souhaitait rendre son travail sérieux et offrir des formations de qualité, elle ne voulait pas que les participantes se sentent gênées par le

manque de connaissance. Elle s'ajustait donc constamment au niveau perçu à travers les petits tests. Sa partenaire locale P31 relate une partie de son expérience :

P31 : «Je me rappelle j'avais une formation, je devais préparer un document. Pour travailler avec les femmes. Elle m'a dit voilà, que penses-tu (P31), si on fait ça de cette façon, est-ce que ça va pas beaucoup mieux aider les femmes? Elle partageait l'égalité des sexes.» (stratégie ou répertoire commun)

La conseillère C31, contrairement à C32, était invitée dans toutes les réunions d'équipe de OPH3. P31 précise qu'à tous les jours, C31 se présentait au bureau, qu'elles discutaient de tout, et des activités que C31 prévoyait mettre en œuvre. Même si ce n'était pas des activités ciblées, C31 était toujours invitée à participer, à donner son opinion, pour les aider à s'améliorer.

P31 :« Elle, c'était quelqu'un, comment le dire. Elle **s'est tellement adaptée avec nous**. C'est comme si ce n'était **pas une relation partenariale, c'est comme si elle était une employée comme nous**. Des fois quand elle ne comprend pas quelque chose... (elle crie) (P31)! Explique- moi, j'ai pas bien compris.»

La relation développée entre C31 et ses partenaires semble empreinte de respect; perçu via les propos de la participante locale :

P31 : «Ça a donné beaucoup de résultats. Parce que dès que vous êtes **à l'aise avec la personne** dès que vous **blaguez ensemble**, que vous mangez ensemble, vous êtes à l'aise et vous vous mettez dans la peau de la personne et la personne se met dans la peau... C'était comme ça, avec elle.»

Nous ne pouvons en dire autant au sujet de la relation entre la conseillère C32 et son partenaire. Le **climat relationnel semble s'être détérioré** au fil des jours et bien que des réunions ou des négociations aient eu lieu, rien ne se passait. C'est comme si chaque partie faisait la sourde oreille. D'un côté, la conseillère n'acquiesçait pas aux demandes de son partenaire, jugeant qu'elles n'étaient pas pertinentes par rapport à son mandat et à l'objectif principal qu'est le partage de connaissances. De l'autre, l'interlocutrice locale dit s'être peu à peu distancée de la conseillère, et l'incrimine de n'avoir rien réalisé de son mandat, de ce qu'elle devait faire. De plus, la conseillère C32 était perçue par son partenaire comme une personne qui voulait trop tout savoir et qu'en plus, **elle imposait ses idées** sans discussion:

P31 : « Son problème, elle aime écouter les conversations. C'est ce qu'elle est venue faire. Elle veut toujours que tu lui expliques, même si c'est quelque chose de privé. Même ça, des fois on peut lui dire c'est quelque chose de privé...

Elle est venue pour faire telle chose, elle en fait une autre. Elle est venue, oui elle peut nous aider à améliorer tout ça. Mais la personne est venue avec un document, voilà comment on fait une rencontre. Elle présente de a à z, c'est une rencontre, elle présente ce que tu dois faire de 1 jusqu'à 10, voilà comment on fait une rencontre et elle nous met le document. Elle ne t'explique rien et elle t'impose, voilà comment on fait une rencontre. Elle n'a jamais participé à une rencontre, elle te remet, te dit c'est là... À la fin on a dit on croit que c'est quelqu'un qui n'est pas bien dans sa tête.»

Vers la fin du mandat, il y a eu une rupture complète de communication entre les parties. L'interlocutrice locale nous mentionne que, dans son équipe, tout le monde parlait dans le dos de la conseillère, en utilisant des termes vexatoires. Quant à la conseillère en question, elle offre un exemple pour illustrer son vécu, mais elle se garde toutefois d'affirmer que la relation entre elle et la participante P31 n'était pas bonne. Au contraire, elle sentait que c'était une personne «avec qui, j'avais selon moi une bonne complicité et ça allait bien.». Le problème perçu par C32 se situait ailleurs :

C32 : «Par exemple, (OPH3) devait faire un rapport annuel. J'étais disponible et disposée à travailler avec elles pour le faire. J'avais monté une formation sur à quoi ça sert un rapport, qu'est-ce qu'on met dedans, etc. Et donc de travailler avec elles. La compréhension du partenaire n'était pas ça. C'était on te donne des affaires, en plus toutes écrites en créole, et puis tu le fais. Mais la compréhension du PCV, quand je ramenaient ma vision à moi, tout le monde était d'accord, que c'était correct comment je voulais travailler. C'est-à-dire m'asseoir avec les filles et le faire avec elles.»

Nous avons demandé aux interlocutrices de décrire ce qui, selon elles, prime dans le profil de la personne. Selon la conseillère en communication C31, ce qui doit ressortir de son profil pour réussir le mandat demeure strictement au niveau des **compétences** techniques:

C31 : «C'est les **compétences techniques. C'est resté à ce niveau-là.** J'ai fait un transfert de ce que je connaissais et j'espère qu'elles les utilisent après. C'est tout simple. C'est un mandat très très simple. Très pragmatique. Apprendre aux gens comment écrire un communiqué de presse, après bon, si on est doué pour l'écriture ou pas, ça c'est autre chose. Mais la structure d'un communiqué, c'est facile à transférer.»

Toutefois, plus loin dans l'entrevue, elle mentionne quand même qu'elle trouvait important de se rapprocher des employées en faisant d'autres sortes d'activités avec elles. Quant à la conseillère C32, elle soutient que le profil personnel des gens avec qui elle travaille prime sur tout. Elle donne en exemple un cas extrême, mais qui témoigne de son expérience lors de son mandat :

C32 : «Il y avait des circonstances particulières aussi dans l'organisme où j'étais. La directrice était en burnout. Ce n'est pas de la faute de personne...

En Bolivie....elles ont plus d'ouverture... En Haïti, je ne sais pas quelle relation on a avec les gens. On ne sait jamais... C'est toujours, blanc-noir là, ça existe...C'est pas les mêmes rapports avec les gens. Faut dire que en Haïti, je ne sais pas combien de pourcentage de la population est analphabète, personne ne veut rester là, tout le monde rêve de partir. Les gens rêvent pas tous de partir, en Bolivie.»

La même question s'adressait à l'interlocutrice locale. Plutôt que de nous répondre par rapport à son profil personnel, elle formule ses réponses en décrivant le profil des conseillers. Les compétences dans le domaine cerné par le mandat important, sinon, il est impossible de réussir :

P31 : « Mais elle (C32), on a l'impression qu'elle ne connaissait pas vraiment son mandat. Même si elle a le mandat en main, même si elle avait tout, même si on a fait des rencontres avec les responsables... Et je peux dire qu'elle a passé tous les six mois à rien faire... Et imagine, avec (C31), ça se passait très bien et après trois mois, *boum*, elle s'en va».

La participante P31 juge la conseillère **C32 incompétente**. Elle nous confie que C32 faisait plusieurs erreurs de français, qu'elle ne maîtrisait pas les bases de la grammaire française. Elle nous mentionne qu'au bout d'un moment, elle évitait tout contact avec C32; elle n'était jamais invitée à partager une collation, ni invitée aux réunions. Tout se passait en créole et elle ne traduisait pas pour la conseillère. À la question de savoir qu'est-ce qui accrochait dans la communication pour qu'elles n'arrivent pas à se comprendre, elle répond :

P31 : «Moi, je peux dire que le PCV n'a pas pris le temps pour évaluer cette personne. J'ai l'impression, ou que cette personne a menti dans son cv. **Mais c'est comme si elle ne comprenait absolument rien**. Elle devait nous aider, on devait envoyer une lettre. Elle devait nous aider à écrire. Et la lettre, il y a plein de fautes dans la lettre, et là on vient avec notre dictionnaire, grammaire, pour lui dire, voilà, tel... [2769,2] «Mais non,

c'est comme ça on fait au Canada..» Mais non, c'est.... c'est comme si elle. On dit souvent que le PCV n'a pas évalué son cv ou cette personne. Je pense, nous on pense qu'elle n'avait pas cette capacité.»

Quant à la perception de C32, elle présente son expérience sous une toute autre version :

C32 : «Je me suis rendue compte que la coopérante qui était l'année d'avant là, elle avait tout donné ça, des formations. Elles savaient comment. Et là, j'ai compris, de la part de la directrice, ça les intéressait pas de faire... Elle disait on fait pas comme ça en Haïti. On fait pas ça des communiqués de presse. On téléphone. C'est personnel... C'est complètement différent d'ici. Ça n'avait rien à *fouttre*...

Là, ils n'étaient pas d'accord, c'était la formulation. Leur formulation de français, admettons –(OPH3) a l'avantage de vous inviter à- pour moi ça ne se dit pas. Excusez-moi là, mais ça se dit. C'est comme ça que ça se dit là-bas...

Mais tu vois, là, elle m'a demandé, un hymne national on chante ça quand ? Je sais-tu moi on chante ça quand ? Bon ben là, je me suis fait reprocher ça au bilan d'évaluation *tsé*. Que je n'avais même pas été capable de dire quand chanter l'hymne national»

Les versions des événements survenus entre C32 et P31 diffèrent. Selon P31, la conseillère C32 ne valorisait pas les connaissances des Haïtiens en général. Elle reste avec l'impression que C32 projetait une image d'une personne qui sait tout et qui connaît tout, qui comparait toujours avec ce qui se fait au Canada. C32 affirme de son côté qu'elle n'est pas là pour changer la culture haïtienne, et qu'elle avait l'impression «qu'ils cherchaient des bibittes pour montrer qu'on ne peut pas se fier à moi».

Au plan des compétences, C32 affirme que ce n'est pas égal chez le partenaire. Elle ne donne pas d'exemple concret. La conseillère C31 constate par ailleurs que sur l'ensemble de l'équipe, soit une dizaine de personnes, seulement deux sont capables de rédiger en français, «pas juste linguistique, mais au niveau du contenu, un texte qui se tient.»

Les négociations sur les objets de connaissances à adopter ou à partager entre C32 et P31 semblent limitées. La conseillère compare son expérience à une autre passée et elle ne réussit pas à donner d'exemple où la communication allait et venait dans les deux sens. Elle n'arrivait également pas à présenter des situations d'interactions où un savoir se partageait entre elle et l'équipe. Elle nous dit :

C32 : «*Tsé eux (collègues Boliviens), elles étaient ouvertes à voir différemment...Je leur ai parlé de l'approche féministe... Elles avaient une expérience, elles faisaient des choses qu'on ne fait pas ici qui étaient extraordinaires... J'ai trouvé qu'en Bolivie, c'était intéressant parce que j'arrivais avec une expertise mais je recevais aussi leur expertise, puis c'était vraiment des échanges de point de vue. Eux autres, ils reconnaissaient quelque chose que je pourrais apporter, et moi, je recevais beaucoup et j'ai appris. Je trouve que là, c'était différent.*»

La conseillère C32 perçoit qu'elle n'était pas la bienvenue au sein de OPH3, que les activités menées de front par les membres de l'équipe ne lui étaient pas partagées. Bien que son mandat ait été en communication, elle a fait sa carrière en service social et elle est arrivée au moment où le partenaire allait ouvrir un centre d'hébergement pour femmes victimes de violence. Elle aurait souhaité contribuer, mais personne ne sollicitait sa présence. Elle nous dit :

C32 : «*J'ai dit un moment donné à la directrice, veux-tu vraiment qu'on se comprenne, parce que moi là, je ne te comprends pas là. Elle me parlait en français, mais, j'avais l'impression d'être arrivée au mauvais moment. Il fallait qu'il fasse de quoi avec moi, mais ... et moi je comprenais ça, mais il n'y avait pas non plus de besoin, d'intérêt, de discuter avec moi du foyer. Non non c'était pas ça le mandat là.*»

D'autres éléments caractérisent les relations de pouvoir, ou d'absence de pouvoir, qui influencent les relations interpersonnelles entre les conseillères et le partenaire OPH3. Les **rappports raciaux** sont mentionnés par la conseillère C32 au moins à deux reprises et le pouvoir lié aux **ressources** ressort fréquemment dans les entrevues menées auprès des conseillères :

C32 : «*Eux autres (conseillers) avaient du fun là, ils allaient danser, ils avaient la mer. Je ne dis pas qu'ils ne travaillaient pas là. Je pense qu'ils ont été contents, et pis tu es blanche. C'est sûr que les gars sont tous à tes pieds. Donc, *té* blanche ou tu es blanc, et tu es jeune, tu vas faire sensation à la discothèque. **Ou même si tu es noir, mais que tu es canado-haïtien, le monde le sait, tu es quelqu'un.** Donc de ça, je pense que... mais... *fake*... Mais je n'ai pas vu beaucoup de monde satisfait de leur relation avec le partenaire.*»

C32 : «*Moi c'était clair, (OPH3) voulait que le (ONG canadienne) lui achète un **Photoshop**. Et que le (ONG canadienne) lui achète un **antivirus**. Okay. Et moi je n'étais pas d'accord avec ça. J'ai dit, mais là Photoshop, voyons donc, on vous a montré l'année passée comment travailler sur des photos sur Word. Je vais le reprendre avec vous si vous voulez. Ça vous suffit ça. - Non... C'est un peu comme si Photoshop est ce qui a de mieux. Oui, mais c'est compliqué, je ne sais pas m'en servir et, vous ne faites pas du graphisme là,*

vous faites de la défense de droits des femmes, vous n'avez pas besoin de ça. Puis l'antivirus, j'ai dit vous en avez pas un antivirus? - oui mais il est gratuit. Ils sont bons quand même. C'est ça que j'ai moi, je connais plein de monde qui ont ça gratuit Faites-vous des mises à jour? -non... C'est sûr que d'avoir un coopérant, ça peut donner de l'argent. Pas de l'argent, mais quelque chose.»

Cette anecdote illustrant les **négociations** relatives à l'achat et à l'utilisation de Photoshop revient au moins à quatre reprises dans l'ensemble des trois entrevues. Toutes les parties ont fait valoir leur point de vue respectif. Les deux conseillères interviewées se sont positionnées contre l'achat de ce logiciel, arguant que le besoin n'était pas là, que ça résulterait en un gaspillage de ressources, surtout que les employés n'ont pas accès à l'ordinateur. Elles ont fait valoir leur argument auprès du coordonnateur régional. L'interlocutrice locale ne se souvenait pas, au moment de l'entrevue, de ces négociations passées avec la conseillère C31. Elle nous rapporte les échanges et les négociations qui se sont déroulés au moment où C32 effectuait son mandat. Elle se rappelle que C32 insistait pour leur offrir une formation sur le montage photos en Word, ou revoir les bases suite à la formation que C31 avait déjà présentée. Le ton utilisé par P31 est teinté d'exaspération, car elle n'acceptait pas que la conseillère C32 ait jugé que Photoshop allait au-delà de leur besoin. Finalement, l'ONG canadienne n'a pas acheté Photoshop à OPH3, mais a fourni le service internet contre les recommandations de C31.

La conseillère C31 a également mentionné qu'il était difficile pour la directrice de faire confiance aux gens et qu'en plus de contrôler selon ses paramètres, elle ne donnait pas accès aux matériels informatiques et bureautiques de l'organisation, ceux-ci étant gardés sous clé. **Ces informations relatives au contrôle des ressources et de l'information** sont exprimées lorsque nous abordons avec la conseillère C31 la question à savoir comment ont été déterminés les besoins pour réaliser son mandat. Elle nous répond :

C31 : « À chaque mandat, il y avait un budget qui était alloué. Justement pour acheter des *ordi*... Au début, je suis arrivée, je leur ai demandé c'est quoi vos besoins, qu'est-ce qu'il vous faut ? On verra ce qu'on peut faire. Ils m'ont demandé justement la connexion internet. Ce n'est pas un truc que le PCV allait financer, et surtout pas quand c'est juste une personne avec une clé qui peut y avoir accès, et surtout pas quand il y a plein de gens dans le bureau qui peuvent pas toucher au 2-3 ordinateurs qui sont là. Je vais, je suis critique là-dessus, mais je trouve qu'il y a beaucoup de laxisme de la part de la coordination régionale.»

Plus tard durant l'entrevue, nous demandons à C31 comment elle a pu gérer l'insistance de son partenaire par rapport aux ressources qu'il désirait voir fournies par l'ONG canadienne. Elle nous répond qu'elle pouvait comprendre leur point de vue, mais qu'elle a tenté de se retirer de tous les dossiers concernant les fonds à allouer. Elle mentionne au final avoir ressenti une frustration, peut-être due à un manque de reconnaissance. Elle l'explique :

C31 : «Je suis passée à autre chose. De toute façon, moi je n'étais pas là pour gérer le côté budgétaire de la chose. Je vais pas m'en mêler, car c'était trop complexe et je ne voulais pas qu'on me perçoive comme la personne qui dit oui ou non. Ce n'était pas à moi de le faire. Moi j'étais là pour faire le transfert... Ce qui m'a vexée, c'est par rapport à l'ordinateur (ordinateur portable que la conseillère a acheté localement pour le partenaire)...On avait installé un logiciel antivirus, plein d'autres logiciels. J'avais mis tous les outils que j'avais conçus, la vidéo, plein de trucs. Il était vraiment complet. (La directrice) m'a dit: ah, ya pas de mallette avec. C'est tout ce qu'elle m'a dit. **Là, j'étais vraiment figée. C'était vraiment ils prennent ça pour acquis.»**

De plus, cette conseillère se sentait impuissante face à la réalisation de son mandat. Elle ne sentait **aucun support de la part de la coordination régionale et aucun désir de la part du partenaire local de voir les activités réalisées.** Elle conclut en disant :

C31 : «Tous les volontaires que je connais, avec qui j'ai été, on vient tous d'ailleurs, on a des visions différentes, des gens à la retraite, des gens de partout dans le monde. On avait la même vision, la même lecture de la personne. Au sens personnel et professionnel aussi. Zéro encadrement... Pendant la rencontre de mi-mandat, je n'ai pas eu de soutien devant (la directrice OPH3). Le **coordonnateur s'est vraiment écrasé devant elle...** Une femme qui a beaucoup de caractère. Je pense que c'est pour ça qu'elle est à la tête de cette organisation, c'est un atout immense. Mais dès qu'on lui avait dit que la brochure avance pas, que les formations, que personne des fois ne vient aux formations, tout, **elle a balayé ça du revers de la main, et tout ce qui l'intéressait c'était avoir l'argent, avoir la caméra, avoir l'ordi...**

J'ai été déçue, car je pensais qu'on allait là ensemble pour pousser un mandat. Des choses auxquelles on croyait et pour lesquelles on m'a demandé d'aller en Haïti. C'est quand même l'organisation qui a identifié ces besoins là et une fois sur place, c'était un peu, plus ou moins ça qu'elle cherchait.»

La conseillère C32 exprime elle aussi sa déception par rapport aux efforts déployés en vain. Elle mentionne à deux reprises que la directrice de l'organisation, qu'il nous a été malheureusement impossible de rencontrer, repassait sur tout le travail accompli par elle ou par les autres employés de l'organisation. Toutefois, elle ne contrôlait pas ce qu'elle jugeait sans intérêt.

C32 :« **Elle (directrice de OPH3) lit tout, elle repasse tout en arrière pour défaire ce que tu as fait...** Elle (la directrice), ne sait même pas ce que (C31) a laissé comme contenu; quand elle s'en foutait, *ben* on pouvait travailler...

Quelque chose qu'ils n'ont pas saisi, je crois. Car mon mandat, c'était, à part les lettres, c'était le même que la coopérante de l'année d'avant. Elle avait tout fait. **Ils avaient tout ça, dans un ordinateur qui était accessible à personne sauf à la directrice.** Donc personne ne s'en servait, de ce qu'elle avait laissé.»

Les rapports des conseillères avec la directrice de OPH3 n'étaient pas les mêmes. Selon la conseillère C31, elle nous confie que le **vouvoisement** était de mise en présence de la directrice de OPH3. Elle ne se sentait pas à l'aise avec cette personne et jamais elle n'a senti l'ouverture pour une meilleure proximité. Le **rapport d'autorité** se faisait sentir. La conseillère l'exprime comme suit :

C31 : « Après, je l'ai toujours vouvoyée, j'ai toujours respecté son autorité. Même si en Haïti, tout le monde se tutoie, j'ai l'impression que c'était pas... Car c'était quand même ma boss. Et c'était la directrice de l'organisation. Elle ne m'a jamais dit tutoie-moi, donc on est resté là-dessus. Je voulais aussi que ça soit, justement, plus institutionnel avec elle, qu'avec les autres filles...»

C31 :«Finalement j'avais dit non. Mais le coordonnateur m'a rappelée par après pour me dire qu'il faut que tu ailles, elle est fâchée... Je suis allée.»

La conseillère C32 n'entretenait pas ce même rapport avec la directrice. En fait, elle ne voit aucun élément de pouvoir dans sa relation, à part le fait d'être blanche, ce qui lui octroie un statut. Elle ne trouve pas d'exemple concret dans le cadre de son mandat de conseillère en communication et elle attribue cette zone de non pouvoir au fait qu'elle n'était pas responsable des ressources financières.

5.3.4 Résultats des partages de connaissances entre conseillers et partenaire local

Il est difficile pour les conseillères interviewées de souligner des connaissances qui résultent du partage de connaissances entre elles et leurs homologues. La conseillère C31 exprime son point de vue sur les raisons derrière cette **absence de résultats** :

C31 : «Elles savaient qu'il y aurait quelqu'un après moi, que la brochure allait être faite, comme le site web. **C'est pas grave s'il ne marche pas, quelqu'un d'autre va venir le réparer. On est jamais, il n'y a pas d'urgence.** C'était clair. C'est (la directrice de OPH3) qui me l'a dit. La personne après toi le fera... Je lui ai dit que c'était dommage. Je ne sais pas si je lui ai écrit un courriel. Je l'ai pas caché parce que je trouvais que ça aurait été presque ne pas leur rendre service de ne pas dire ce que je pensais.»

Mais quand même, un élément nous est rapporté par la conseillère. Elle a offert une petite formation en photographie aux femmes, une dizaine, de OPH3. Toutes étaient satisfaites et très excitées, selon ses propos, par cette formation. La partenaire P31 affirme qu'elle a beaucoup appris de ces séances, par rapport à l'objectif et au message porteur de la photo. Elle sait que la photo doit rendre un message et pas tous les clichés ne sont pertinents, même s'ils sont drôles ou cocasses. Toutefois, sans la pratique, il est **difficile de bien assimiler les techniques**. La conseillère C31 nous partage une de ses perceptions par rapport aux acquis, ou plutôt à la **non-utilisation des acquis de ses formations** :

C31 : « C'est une caméra digitale, un enfant peut le faire. On a fait la formation, il n'y avait pas d'excuses à ce qu'on m'appelle moi, quand il y avait dix autres femmes qui auraient pu le faire... Ça aurait été tellement valorisant pour elles, je trouve, de le faire. Mais elles l'ont pas fait...

Je comptais sur (OPH3) pour qu'elles prennent des photos, justement du processus. Que quelqu'un prenne la caméra du bureau et s'en aille au centre avec (la directrice). Prendre quelques photos. Ça pas été fait. (La directrice) m'a appelée en me disant non il faut que tu viennes prendre des photos parce que nous on sait pas comment faire. C'était presque insultant après 2 mois. Pas juste pour moi, mais pour le PCV, pour l'argent qu'on met dans le processus, pour tous les autres pays que l'on ne soutient pas, pendant qu'on met des billions en Haïti. D'aller prendre des photos d'un truc que tout le monde aurait dû pouvoir faire.»

Les propos cités ci-dessus sont rapportés en rapport à un événement qui s'est déroulé durant son mandat. La directrice de OPH3 a insisté et finalement ordonné que C31 se présente sur les

lieux pour prendre des photos, alors qu'elle avait au préalable formé une dizaine de personnes au maniement de l'appareil digital. Aucune des autres femmes formées n'a été sollicitée à prendre des photos ou à couvrir l'événement pour les médias.

Un autre événement similaire est rapporté par la conseillère C31. Alors que son mandat prévoyait rendre OPH3 autonome dans la gestion de son site Web, la formation était toujours reportée par les membres locaux. Jusqu'à ce qu'elle «se froisse à la fin, mais ça a marché.» Trois femmes de l'équipe ont été formées pour mettre à jour le site Web, sauf que depuis le départ de C31, rien n'a été fait sur le site de l'organisation. **La formation a donc eu lieu, mais les employées ne semblent pas appliquer ou mettre en œuvre leurs acquis. :**

C31 : «On avait pas internet au bureau... et je pense qu'il y a un manque de confiance. Je pense que ça leur faisait peur, la partie site web, donc on a repoussé jusqu'à trois jours avant mon départ...Je doute que sans la pratique elles se souviennent comment le faire. J'ai laissé tout imprimé. Et tout est dans l'ordinateur qu'on leur a acheté. Mais c'est une question de pratique. Je regarde des fois leur site web, et je vois qu'il n'y a pas *d'update*.»

La conseillère C32 formule également deux idées qui rejoignent celles de la conseillère C31 au sujet de sa perception du **manque d'engagement** des partenaires :

C32 : «Ceux que j'ai vu reformulés, c'est que les partenaires avait une volonté...Moi mon partenaire n'avait pas de volonté, pas qu'il n'avait pas de volonté, il n'avait pas d'énergie...

On voyait que **c'était pas du tout ses priorités que ces filles-là soient formées** pendant mon mandat. C'était, enfin, c'est ma perception de la chose... Bon, oui il y avait une caméra, pour servir pour les communications. Il faut que quelqu'un puisse, ait de le droit de s'en servir et puisse y toucher. On m'a demandé un moment donné de faire une photocopie dès que (la directrice) est partie... Elles ne savaient pas comment utiliser le photocopieur, elles n'avaient pas le droit d'y toucher. Ça m'a un peu sidéré On partait de loin au niveau technique, mais aussi au niveau de l'accès que ces filles-là pouvaient avoir à leur bureau et à ce qui se trouvait dans ce bureau-là.»

Afin d'assister le plus possible les femmes de l'organisation, C31 les invitait parfois chez elle, là où tous les conseillers vivent. Elle tenait à améliorer le sort de ces femmes-là et leur offrait des petites séances de photos, de l'aide pour envoyer des courriels, «des trucs filles», nous confiait-elle. Elle leur a même donné une formation au sujet de la rédaction de leur curriculum vitae, afin qu'elles puissent améliorer leur employabilité future. Non pas pour être utile à l'organisme OPH3, mais pour que ces femmes, employées de OPH3, puissent améliorer leur niveau de compétence dans divers domaines non reliés aux fonctions de leur poste.

C31 : «Ça m'a fait un peu mal pour elles (qu'elles 'aient pas accès aux ordinateurs de l'organisation), car je trouve que c'est un outil qui peut donner beaucoup de pouvoir à une femme. De savoir faire ça, en Haïti, c'est énorme... D'un autre côté, j'ai un jugement, je me questionne sur la pertinence... C'est quoi le pourcentage de la population qui a internet ?...

Par contre, quand j'ai quitté, plusieurs m'ont dit de demander à (la directrice) de nous laisser utiliser ces choses-là après. Parce que sinon on va oublier tout ce qu'on a appris. J'ai...ça m'a tombé dessus comme une grosse pierre. C'est la réalité là. Je savais que c'était honnête.»

La conseillère s'exprime par rapport aux filles de l'organisation, sa source de satisfaction, avant de nous partager sa désillusion par rapport à son mandat et à son expérience en général :

C31 : Au niveau personnel, je me dis au niveau de confiance, que ces filles-là ont gagné, à force d'avoir travaillé avec des outils nouveaux, déjà c'est un plus. Mais je trouve que toutes les ressources, la logistique, l'effort que ça prend envoyer un volontaire là-bas, on devrait avoir un peu plus d'exigences. Je trouve que le partenaire n'est pas redevable. Je trouvais que c'était le PCV qui arrivait, qui donnait, et qu'on n'attendait rien en échange. Ce n'est pas grave si on ne finit pas, on en envoie un autre après. Ça n'aide personne

... les filles n'avaient pas de confiance en elle. Le volontaire avant moi avait acheté un projecteur. Un très bon projecteur, dont personne ne se servait. Parce qu'il n'y avait pas d'écran, mais je leur ai expliqué qu'un mur vide... Et nous, on a demandé de leur acheter un *laptop*, malgré qu'il y en ait plein. Donc on a acheté un *laptop* et une caméra, pour prendre des photos lors des événements. Car c'est important d'illustrer les événements, pas seulement les écrire. Là j'ai fait des formations sur comment utiliser un projecteur, comment utiliser un PP. Ça c'était pas mal bien, je pense que les filles ont bien apprécié. Au bout de 3 mois, et là j'étais vraiment fière parce qu'on avait vraiment réussi à apprendre à des gens qui n'avait jamais touché le projecteur, mais qui était là dans une boîte. Je trouvais que ça les motivait et que ça leur donnait un peu plus de confiance.»

L'interlocutrice locale affirme de son côté avoir beaucoup appris de la conseillère C31, et rien du tout de la part de C32. Ses habiletés en présentation Power Point se sont améliorées, et tout le reste en lien avec les activités de visibilité pour son organisation.

D'autres résultats bénéficieraient à l'organisation autant qu'aux employées de OPH3. Lorsque nous demandons comment la réalisation du mandat aurait contribué à l'organisation, la conseillère nous indique :

C31 : «Au niveau du site web, ça presque échoué. On le voit au premier jour. **Donc ce n'est pas une capacité, une aptitude que les membres que j'ai formées peuvent mettre en pratique.** Mais je pense que les logiciels plus simples comme Word, ou comme le communiqué de presse, ou un rapport d'événement...des simples brochures, je pense que ça c'est des choses qui ont été implémentées. Ça dépend en fait de l'organisation ...

Des trucs très concrets qui étaient sur le mandat, mais pas du tout adaptable. Comme le site Web. Il n'y a personne en Haïti qui a internet. De leur public cible. Le monsieur qui bat sa femme ce n'est pas sur leur site qu'il va s'éduquer, c'est avec des chansons et des formations, enfin. Mais j'avais l'impression que le site, c'est surtout à l'international, aux bailleurs de fonds éventuels. C'est vraiment un outil de promo à l'externe...»

La participante P31 décrit une perception différente. Selon elle, le mandat de la conseillère C31 a été très bénéfique en termes de **visibilité**. Maintenant, elles sont meilleures pour rendre OPH3 connue. Maintenant, les gens connaissent OPH3, les gens connaissent leurs buts, leur mission, ce qui n'était pas visible avant le mandat. Elle poursuit en énumérant plusieurs choses qu'elle a apprises durant le mandat de C31. Elle nomme le communiqué de presse d'abord. Elle a appris de a à z les principes et la manière de livrer le message. Elle résume les **innovations** qui profitent à OPH3 :

P31 : «Il faut toujours garder le logo avec la même couleur, il faut dans les maillots, des fois on met le logo cette couleur dans un maillot et dans un autre maillot une autre couleur. Et là elle nous a dit, il faut toujours garder ça, c'est la visibilité. Dans les banderoles, dans les rues, elle nous a dit aussi de mettre, de garder le logo avec la même couleur...Elle nous a appris à prendre une photo avec le public et le panel.

Si la participante locale atteste des bienfaits obtenus à la suite des mandats des conseillères autant sur le plan personnel qu'organisationnel, il n'en va pas de même pour les deux conseillères interviewées. Les deux sont unanimes, elles ne semblent pas avoir appris de leur

partage au sein de OPH3. La conseillère C32 l'a exprimé clairement en mentionnant qu'il n'y avait pas de partage, car elle ne travaillait avec personne. La conseillère C31 abonde dans le même sens :

C31 : «... Maintenant, quand je retourne en Inde, je peux comprendre hindi. J'ai appris quelque chose, au point de vue personnel. **En Haïti, je peux pas dire qu'il y a un partage.** Bon, je me dis des fois j'ai travaillé sur moi-même, ma patience, mon ci mon ça, mais je ne sais pas si je me dis ça juste pour me consoler. J'aurais pu faire ça avec ma grand-mère ici, travailler ma patience.»

Les deux entrevues obtenues des conseillères témoignent de la même désillusion. La première nous confie que lorsqu'elle a réalisé que OPH3 n'était pas blanc comme neige, elle a vécu une grande désillusion. Elle vivait même de la frustration par rapport aux ressources qui sont acheminées à OPH3, des ressources mobilisées, donc non disponibles pour ceux dans le réel besoin. La deuxième, C32, nous confie que le fait de cumuler déjà quelques mandats en coopération volontaire la rassure, car cette seule expérience l'aurait rendue vraiment cynique.

5.3.5 Autres facteurs résiduels qui contribuent ou nuisent aux résultats de partage de connaissances

Lors des entretiens avec les trois participantes plusieurs autres éléments liés au succès des partages de connaissances et des mandats ont été soulevés. La plupart nuisent aux réussites. Un thème qui revient souvent correspond à l'adéquation du mandat avec les besoins du partenaire :

C32 : « J'ai l'impression qu'on arrive avec nos concepts de développement et transfert de connaissances, mais que on est, **c'est anachronique, ça marche pas dans le temps, on est jamais au bon moment.** Ce que j'entendais de mes collègues. La plupart... Mais lui (un conseiller d'origine haïtienne) il disait, je vais le faire mon mandat, et les gens sont contents, ils vont réussir à faire de bons liens, mais personne va s'en servir qu'il m'a dit. Et quand ils vont vouloir s'en servir, dans 5 ans ils vont être capables là, ils ne seront plus bons. Ça te démoralise pas de tout faire ça pour rien ?»

C32 : «Mais sinon quand même le mandat, la plupart de mes collègues leur mandat était...n'importe quoi.»

C32 : «Au début, je faisais des communiqués de presse avec elles. Jusqu'à ce que je me rende compte qu'elles ne s'en servaient même pas.»

C32 : «Quand ça répond à un vrai besoin. Quand j'ai travaillé avec les (un autre partenaire local), eux autres, c'était un vrai besoin. C'était urgent. C'était vraiment leurs besoins...L'affaire du rapport annuel, qui aurait sans doute été un vrai besoin à (OPH3), c'est comme si ça été identifié trop tard et puis, je n'avais plus une bonne relation avec elles. Il n'y avait comme vraiment personne de responsable pour travailler avec moi, parce que ce n'était pas un bon moment.»

C31 : «**J'étais censée faire** la partie communication de l'organisation (OPH3) et former en même temps les gens. Pas juste faire mon travail en parallèle avec le leur. Mais de, qu'elles soient autonomes par elles-mêmes. C'est un mandat qui continuait, celui d'un autre volontaire avant moi qui avait déjà fait un site web, mais au moment où je suis arrivée, le site web existait plus, car **l'organisation n'avait jamais donné suite** aux courriels qui leur étaient envoyés par la compagnie de *hosting*, qui a demandé de payer... Alors déjà ça partait mal car il n'y a pas eu de suivi par rapport à ce que la personne avant moi avait fait.»

Les propos de C32 corroborent ceux de la conseillère C31, laquelle aurait souhaité un réel partage de connaissances entre elle et son partenaire. Lorsqu'elle parle de la compréhension qu'elle avait de son mandat, elle en parle de manière théorique, soit comme elle avait envisagé l'échange. Elle conclut en disant que normalement, dans ce genre de mandat-là, « on est censé travailler avec les personnes pour qu'à notre départ elles soient en mesure d'effectuer les tâches.»

Le deuxième problème majeur identifié par les trois interlocutrices renvoie au **manque de ressources**. Les ressources financières pour faire fonctionner l'organisation, mais également les ressources humaines avec qui les conseillers s'attendent à échanger lorsqu'ils obtiennent un mandat. La conseillère C31 mentionne qu'à son arrivée, elle était supposée travailler en permanence avec une employée des communications. Dans les faits, personne de OPH3 n'avait en charge les communications, la dernière venait de quitter son emploi. Donc durant tout son mandat, aucun poste en communication n'a été comblé. Elle a quand même pris l'initiative d'inviter toute l'équipe à toutes les formations afin de s'assurer qu'il y aurait au moins une personne apte à faire le travail à son départ. Le souvenir de la participante P31 diffère un peu, mais le problème de disponibilités ressort également :

P31 : «Le seul problème c'était, pour la **disponibilité** des gens. Des fois elle (la conseillère) prévoit une activité, et assez souvent on a des urgences ici...

Moi je devais toujours être là avec elle. C'était ça mon rôle. Je devais toujours être à ses côtés, je devais toujours travailler avec elle. J'ai passé tous les 6 mois à travailler avec elle. J'étais presque toujours présente à toutes ces rencontres...Parce que j'étudie la communication, ça m'intéresse encore plus.»

C32 : «... ça l'intéressait beaucoup. Mais elle n'était pas là souvent... Donc, j'étais supposée travailler avec elle, elle n'était pas là. Ou j'arrivais le matin, j'avais quelque chose de prévue, ah, ils étaient partis à Port-au-Prince. Je ne savais jamais, là, qu'est-ce que, qu'est-ce qui allait avoir.»

C31 : «J'arrivais là toute préparée et là, juste trois filles... Certaines choses sont devenues de plus en plus problématiques, dont la présence... Les attentes de l'organisation, elles étaient très très vagues, donc j'ai compris que moi-même, fallait que je fasse un calendrier, un plan. Que je me débrouille. Mais une directrice... occupée, jamais là. Et l'équipe n'est pas autonome, les filles n'ont même pas le droit de toucher à l'imprimante, à la photocopieuse, donc c'est pas facile de toujours attendre que la directrice soit là pour pouvoir organiser des choses avec elle.»

Parfois, même si les gens se rendent disponibles à travailler avec les conseillers, l'organisation ne dispose pas toujours des ressources matérielles nécessaires à l'exécution des activités. La conseillère C31 mentionnait que les locaux de l'organisation et les moyens physiques ne permettaient pas aux employées de faire des journées de 8 heures de travail. La conseillère C32 ajoute :

C32 :« Je travaille des fois à votre bureau, **vous avez jamais ce qu'il faut**, vous avez jamais l'ordinateur. Donnez-moi ce qu'il faut, je vais travailler dans ma chambre là... Ça aurait été efficace. Je n'aurais rien eu contre. La majorité des volontaires font ça. De ce que j'ai vu, de ce que je comprends.»

La troisième entrave aux réussites des échanges se situe davantage au niveau de l'organisation de coopération sur le terrain et de la supervision des mandats et des conseillers en poste. Plusieurs problèmes semblent imputables à la personne responsable de l'ONG canadienne en poste dans la région, des difficultés sur lesquelles les conseillers n'ont aucun pouvoir :

C32 : «(le coordonnateur régional), je vais le dire quand même, il avait eu énormément de plaintes de la part des coopérants. Par rapport justement aux mandats, par rapport à justement ça ne marchait pas...

C'était comme, rien. Il me disait (coordo): ben écoute, montre leur à faire des lettres.- Regarde, moi là, si tu voulais quelqu'un pour leur montrer à faire des lettres, pourquoi n'as-tu pas engagé une super bonne secrétaire. Moi je m'excuse, ce n'est pas mon expertise montrer à faire des lettres.- Tu as une maîtrise en communication-. Oui. je sais, mais c'est pas ça, en tous les cas.»

C31 «À tous les niveaux. Je ne veux pas que ce soit une séance de *trashing*, mais ça peut ressembler à ça. **Tellement c'était un mur d'incompétence** dont moi et tous les volontaires avons remarqué... on s'est chacun plaint, enfin en dernier recours qu'on allait se plaindre à (direction nationale)... Des rencontres avec les volontaires, où le coordonnateur dormait à la table. C'était des rapports de travail, c'est arrivé trois fois. Je trouvais qu'il n'y avait pas d'encadrement dans mon mandat, aucune autorité face à (la directrice OPH3), face aux autres partenaires, j'ai su par mes autres collègues.»

C32 : «Je pense que c'était une question que le **coordonnateur avait mal fait sa job, le mandat c'était rien, ça avait aucun sens, donc les filles, savaient pas trop...** C'est un Haïtien, mais québécois-haïtien. Il a un **statut, c'est le petit roi**. Les gens vont être très polis, ils veulent, c'est comme si lui peut leur apporter des faveurs... Le mandat, c'est lui qui l'a écrit, avec eux autres, mais, j'avais demandé aux filles qui vous a dit que vos lettres n'étaient pas correctes? Ah ben, c'était lui... Tout ce qui avait dans le mandat, c'est (coordonnateur) qui leur avait dit. Donc, tu sais, les besoins de l'organisme là.»

C32 :« Ça prend quelque chose de vivant. Pour qu'il y ait un transfert de connaissances, il faut, un besoin, de l'ouverture, qu'on reste dans, que le projet soit toujours vivant... Le danger parfois c'est d'institutionnaliser des choses qui n'ont pas à l'être. Par rapport à (OPH3), ben là, c'est le fun là, tu n'as pas besoin de chercher de partenaire pour mettre tes coopérantes mais, cherches-en donc d'autres parce que c'est peut-être pas là qui sont les besoins, *tsé*.»

(note: même commentaire que l'ex directeur sénégal. Gueye). {-4}

C32 : «Moi je trouvais que, en général, dans les pays en voie de développement, toute la question d'avoir l'air moderne et tout le monde veut internet et son site web et tout ça là, ça prend, c'est une préoccupation immense chez les ONGs. Oui mais, il n'y a pas un *ostic* de chats qui va la dessus dans le pays presque. Mais c'est sûr qu'eux ont des bailleurs de fonds, donc ils veulent que le bailleur de fonds puisse le voir leur site web ...Comme si tu travailles sur quelque chose, mais je trouvais que ça avait une importance démesurée.»

5.3.6 Points saillants provenant des données du cas 3

L'organisme OPH3 vient en aide aux femmes dans plusieurs domaines. Il bénéficie du programme d'envoi de conseillers. Plusieurs conseillers ont effectué des mandats techniques dans divers domaines. Globalement, les facteurs identifiés par les participants, comme ayant une influence sur le résultat des partages, se répartissent dans diverses catégories. Voici un résumé:

- Au plan de la **personnalité des conseillers**, ce qui importe pour les locaux lorsqu'ils décrivent leurs expériences c'est la **disponibilité et la sociabilité** des conseillers. Malgré ces deux traits personnels, le conseiller doit être bien dans peau et ne pas vouloir trop pousser son intégration sans quoi son mandat sera compromis.
- Quant à la **personnalité des membres locaux**, le **dévouement** envers la mission de l'organisation contribuerait, selon eux, à la réussite des mandats. La volonté d'apprendre est la principale caractéristique ciblée pour décrire l'homologue P31. Toutefois, malgré cette motivation, un **manque de mobilisation du partenaire par rapport aux mandats ou la non disponibilité** des membres locaux à travailler de pair avec les conseillers est perçu par les conseillers comme un manque d'engagement de la part du partenaire. Cette perception peut concourir à la perte de motivation des conseillers.
- Quelques écueils peuvent nuire à la réalisation des mandats lorsque **conseiller et membre local ne s'entendent pas sur les objectifs du mandat**. Si le conseiller consent à travailler sur des tâches de manière autonome, tâches demandées par l'homologue local, la relation interpersonnelle a plus de chance d'être agréable. **Un conseiller qui refuse de jouer un rôle de substitution se fera mettre à l'écart**, on lui fera sentir qu'il n'est pas bienvenu.
 - Autres caractéristiques cognitives, le fait de **ne pas maîtriser une des langues nationales et la culture d'accueil** nuit à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles, **ces deux aspects (compréhension culture + maîtrise langue**

nationale) peuvent mener à une perception d'incompétence de la part du partenaire envers ses conseillers. D'autres propos témoignent également du manque de capacité d'absorption de C32; elle ne parvient pas à comprendre le langage des membres locaux

- Des stratégies pédagogiques pour cibler les besoins sans créer de malaises chez les membres locaux semblent un moyen **de réajuster les attentes des conseillers** qui, au départ, envisageaient la réalisation de multiples activités. Ce **manque de capacité d'absorption, perçu de la part des conseillers** envers leur homologue, limite la réalisation d'activités.
- Au plan relationnel, les **conditions de travail ne favorisent pas le développement de relations interpersonnelles**. Les horaires de travail sont écourtés, les conseillers travaillent à partir de leur domicile et les membres locaux se partagent un local de travail désuet et mal aéré. Afin de pallier à ces manques, C31 invitait à l'occasion les membres locaux chez elle pour développer une relation plus intime, ce qui a facilité son intégration au groupe, contribuant à l'établissement d'une confiance relationnelle.
 - La **confiance de type relationnel** aide le conseiller à faire passer ses idées. Un conseiller qui ne bénéficie pas de ce privilège voit ses idées rejetées. Celles-ci sont perçues par les partenaires comme imposées, donc d'office écartées. Le pouvoir lié au **statut d'expert** est contrecarré, car tout canal de communication échoue à partir du moment où la confiance est rompue. Le conseiller peut développer un sentiment de confiance envers un membre local, mais ne pas avoir confiance en l'organe-même.
 - La confiance basée sur les compétences n'est pas un élément souligné par les conseillers; ils ne s'attendent pas à trouver chez leur partenaire un homologue aussi compétent qu'eux. Elle importe par ailleurs pour les partenaires locaux, qui jugent les compétences ou le manque de compétence dans les résultats des mandats. Si la conseillère est jugée compétente, son opinion sera sollicitée par

les membres locaux. Cependant, la directrice de l'organisme contrôle toute l'information et les produits des activités des conseillers.

- **Les conseillers se sentent sous-utilisés. Ils perçoivent leur présence comme un mal nécessaire pour l'organisation qui voudrait plutôt bénéficier des ressources matérielles** consenties grâce à leur venue. Plusieurs extraits d'entretiens témoignent des négociations et des luttes de pouvoir en vue de l'acquisition d'équipement. La décision finale relève toutefois du bureau de coordination de l'ONG canadienne, jugé par ailleurs incompetent par les conseillers, qui ne parvenait pas à exercer son autorité sur le partenaire.
- Au plan **des résultats**, les témoignages dégagent un portrait mitigé. Le manque d'engagement du partenaire dans la réalisation des mandats conduit à un problème de pérennisation des résultats selon les conseillers. Les conditions dans lesquelles se déroulent les mandats ne permettent pas aux membres locaux d'apprendre à bien maîtriser les techniques et de les appliquer concrètement.
- Au **plan individuel, le personnel local a pu améliorer ses compétences** en photos et sur une application Microsoft (Power Point) grâce à la réalisation d'un mandat. Certaines employées ont pu profiter des connaissances générales d'une conseillère qui leur donnait des conseils pour améliorer, par exemple, leur curriculum vitae.
- **Au niveau organisationnel, la visibilité** semble la résultante principale d'un des mandats de coopération technique. Par ailleurs, le site Web n'est plus actif, personne n'a pris en charge la gestion et les mises à jour depuis le départ de la conseillère. Ces informations ne coïncident cependant pas avec celles contenues dans le rapport annuel qui présente beaucoup plus de réalisations et d'acquis que les témoignages des interlocuteurs.
- Plusieurs raisons, outre celles mentionnées, tentent d'expliquer la **contribution mineure** des mandats en coopération technique :

- Le manque de synchronisation entre la venue des conseillers et les besoins de l'organisation
- Les mandats formulés ne correspondent pas aux besoins du partenaire
- Manque de suivi et de prise en charge locale
- Absence d'homologue et manque de disponibilité malgré l'intérêt manifesté
- Manque de supervision de la part de la coordination régionale

5.4- CAS 4: JEUNES ENTREPRENEURS

Le partenaire OPH4 dirige ses activités dans le but de créer et d'accompagner les jeunes entrepreneurs dans leur formation pour la création de leur entreprise. La clientèle cible du partenaire représente les jeunes, femmes et hommes, âgés entre quatorze et trente ans. En plus des formations qu'ils offrent à ces jeunes, un espace de travail leur est alloué. De plus, cet organisme porte le message de mise en valeur des richesses du pays et ses activités de plaidoyer visent à sensibiliser la population à s'approprier les moyens et à les accompagner dans le développement des comportements créateurs de richesse. Les associations socio-professionnelles, tout comme les universités locales, collaborent aux activités de OPH4.

OPH4 représente un nouveau partenaire de l'ONG canadienne. Un seul conseiller a effectué des mandats au sein de cet organisme. Nous l'avons reçu en entrevue, et avons également été accueillie au sein de OPH4. Deux employés cadres locaux ont participé à l'entrevue, la directrice a dû s'absenter au cours des entretiens. Les échanges se sont donc déroulés à trois, c'est-à-dire que les deux intervenants locaux, faute de temps, ont répondu à nos questions lors de la même entrevue.

5.4.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et des interlocuteurs locaux

Dans cette première sous-section, les propos de nos interlocuteurs, conseiller et locaux, sont présentés en trois temps. Premièrement, nous cernons leur expérience professionnelle et leurs qualifications techniques. Nous explorons ensuite si quelques traits de personnalité ou certaines attitudes ressortent davantage. Finalement nous nous attardons sur les propos empreints de motivation et d'intention de partager.

Le **conseiller** C41, un retraité âgé de plus de 65 ans, a effectué deux mandats presque consécutifs pour le compte de OPH4, totalisant environ six mois. Sociologue de formation, il a toujours œuvré dans le développement des affaires pour des organismes et fondations sans but lucratifs au Canada. Après plus de vingt à titre de PDG d'une organisation, avec l'appui et le

support moral de sa conjointe, il réalise un rêve de longue date : consacrer son temps à la coopération internationale. Nul ne peut douter de sa motivation à œuvrer en coopération, que lui-même qualifie de « purement égoïste » :

C41 : « Les sentiments qui m'habitent à ce moment-là, c'est par égoïsme d'abord, parce que j'ai toujours voulu voyager, mais j'ai toujours voulu connaître et découvrir ceux, les humains effectivement vivent ailleurs sur la planète dans un environnement qui n'est pas nécessairement aussi favorable que le nôtre. Et c'est aussi la curiosité, le presque sentiment que je peux faire quelque chose pour ces gens-là et c'est ce qui va d'abord m'attirer... Ce qui m'habite, c'est toutes sortes de sentiments qui fait que le partage, la découverte de l'autre, mais aussi ce sentiment de pouvoir se partager des choses, s'en transmettre, ce savoir-là, également se l'offrir en toute gratuité... Ça, c'est les motivations premières qui m'habitent. »

Les partenaires locaux reconnaissent en lui une personne dédiée, expérimentée. Selon eux, une des raisons du succès de ses affectations revient à la **personnalité** du conseiller C41 :

P42 : « Mais aussi, une des principales raisons de sa réussite c'est que c'est quelqu'un qui **n'avait pratiquement plus rien à prouver. C'était comme une passion**, comme un défi, un désir de laisser quelque chose en héritage. Donc ça aussi c'est ça aidait aussi...

Par son **esprit d'ouverture, sa disponibilité, son dynamisme, son expérience** aussi. Donc tout ça, ça nous a beaucoup aidés pour vraiment acquérir plus de connaissances et de ce que nous étions en train de faire. C'est quelqu'un qui avait par le passé dirigé une fondation, et avec beaucoup de jeunes, beaucoup de membres... »

Lorsque nous demandons le point de vue du conseiller sur les qualités qu'il juge nécessaire à la réussite de son mandat, ce n'est pas son expérience passée, ni ses talents de gestionnaires qu'il mentionne en premier, mais l'équilibre :

C41 : « Il faut aussi, dans mon livre à moi, être équilibré. Parce que tu es vraiment, c'est une déportation. Tu te retrouves dans un autre environnement, totalement différent... Quand il y a de l'abnégation et que tu es impliqué dans un projet comme le nôtre, c'est peut-être ce qui a de plus facile le fait de manger moins bien, ou en qualité ou en quantité un peu moins bien, c'est une banalité. Et vivre avec moins de ressources, ben ça aussi c'est important d'accepter ça. Ton budget ici et là-bas, ce n'est pas le même du tout, et tu peux pas toujours compenser non plus. »

Tout au long de l'entrevue, le participant C41 livre des propos empreints d'optimisme. Il sait reconnaître de grandes qualités chez ses homologues. Avant de souligner des faiblesses, il mentionne leur talent, leur créativité, leur motivation. Lorsque nous l'interrogeons sur ses motivations à effectuer un mandat à cet endroit, sa première phrase nous surprend avant qu'il ne contextualise davantage :

C41 : « Je n'ai jamais voulu aller à Haïti, ça ne faisait pas partie de mes choix. Il me semblait qu'Haïti, il n'y avait rien à faire. En Afrique, c'est par ignorance que je parlais. Il y en avait pas plus! Mais j'avais l'impression qu'il y en avait plus qu'Haïti! Mais je te dirais pour avoir été dans les deux endroits, c'est que, il y a des choses à faire dans les 2 cas, mais moi j'avais le sentiment qu'Haïti c'était perdu. **On est beaucoup plus proche que je l'aurais cru** »

On perçoit également chez cet interlocuteur une **capacité** à tolérer un niveau **d'ambiguïté** :

C41 : « On ne sait même pas quelles sont les ressources financières. On me dit fais tel projet, tu fais ta demande de ce que tu as besoin... Je pense qu'il n'en existait pas (de budget). Mais les revenus aussi. C'est très très vague ce qu'ils ont comme projection de revenu... Mais j'ai surtout pas voulu laisser, arrêter pour ça, car j'aurais arrêté au bout d'une semaine.»

Le conseiller travaillait six jours sur sept la plupart du temps. Il lui importe de comprendre la culture d'accueil, et les besoins de la clientèle desservie par OPH4. Comme plusieurs activités de sensibilisation se tenaient les fins de semaines, il ne prenait pas congé et accompagnait le partenaire dans toutes ses activités, même si lui ne faisait aucune intervention. Les membres de l'organisation partenaire corroborent les propos du conseiller C41 quant à sa motivation ou sa détermination à bien comprendre son partenaire :

P41 : « Quand tu vois les réalisations, c'est beaucoup plus facile de t'intégrer, et il s'est **intégré à toute l'équipe**. Donc au lieu de travailler seulement avec (P42) et moi, il a pu travailler avec tout le monde, il a pu comprendre la structure...chaque activité qui se faisait en dehors de Port-au-Prince...il était là...

Plus facile pour son intégration que l'on ne l'espérait. La première grande raison était **sa volonté de faire réellement du travail**. Il voulait vraiment faire du travail, mais comprendre la fondation et vivre la vie de la fondation quand on le fait... C'est pas comment on a réussi, **c'est plutôt, sa disponibilité à intégrer l'équipe. Le besoin était là, on était disponible à recevoir une personne qui pouvait nous aider.** »

Lorsque le conseiller C41 témoigne de son expérience, il affirme des propos généraux par rapport à l'ensemble des conseillers qu'il a côtoyés au fil de ses mandats. Selon lui, la majorité des conseillers sont des personnes travaillantes, dévouées qui offrent «un geste gratuit, dans toute sa dimension.»

En ce qui a trait aux **caractéristiques personnelles des membres locaux**, les deux interviewés (P41 et P42), tous deux âgés entre 25 et 30 ans, jouissent d'un statut de salarié chez OPH4. P41, une femme, occupe le poste d'adjointe à la direction technique. Avant d'entrer en fonction en 2010, elle travaillait à titre de psychologue en interventions psychosociale auprès des jeunes. Dans le cadre de son travail actuel, elle a bénéficié d'une expérience d'échange Sud-Nord, où elle a pu visiter plusieurs bureaux et organismes offrant le même genre de service que OPH4. Elle mentionne que c'est très utile d'avoir vécu cette expérience, ça l'aide à comprendre le conseiller qui vient d'une autre réalité que la sienne.

L'interlocuteur P42, un homme, occupe le poste de présidence d'un comité d'entrepreneurs au sein de OPH4. En janvier 2013, il étudiait toujours en gestion des PME et est employé depuis 2010. Il a de la famille qui vit au Canada, il s'exprime bien en français, mais le créole est la langue la plus utilisée au bureau.

Les deux interlocuteurs locaux dégagent une énergie et expriment très clairement leurs pensées tout au long de l'entrevue. Leur motivation première, c'est d'insuffler l'envie aux jeunes de développer leur sens entrepreneurial. Leur insuffler une vision de l'avenir. Tout ce qu'ils ont pu, de manière individuelle, offrir afin de bien intégrer le conseiller, ils l'ont fait. Pour eux, il fallait profiter au maximum de la présence du conseiller afin de pallier à certaines lacunes au niveau de l'organisation. Lorsque le conseiller témoigne de ses perceptions quant aux motivations de ses homologues, il est sans équivoque :

C41 : « Qu'est-ce qu'il manque Marie-Pierre, je ne sais pas, mais ce qu'il faut surtout, c'est une volonté, une foi inébranlable dans ce qu'ils ont à faire, et ça, **ils ont cette volonté...**

eah. Le temps, **une volonté partagée, mais je reviens souvent sur ces choses-là... Parce cette volonté là c'est que il faut toujours s'interroger, et je n'émet pas de doute là, sur les volontés réelles de non pas de l'organisation, mais des hommes et des femmes qui la composent.** Est-ce que ces gens-là vont maintenir cette volonté de faire en sorte que la mission qu'ils se sont donnée, c'est celle-là qui est prioritaire sur le reste. Quand tu prends un mandat comme ça, tu t'entoures de gens qui finissent par te donner

du pouvoir, qui est un pouvoir réel. Est-ce que la volonté des personnes en place, l'exigence que ça requiert de leur part. Ils doivent s'investir, là je te parle des employés. Dans mon livre à moi, les employés de (OPH4) sont des bénévoles à temps plein. **Ils ont beau recevoir une rémunération, c'est des bénévoles à temps plein. Tu sentais qu'ils étaient voués, dévoués, dans 95% des cas...**

D'ailleurs la fondation (OPH4), c'est d'être soi. Cette volonté de réussir ils l'ont beaucoup. Ça j'ai appris. Je ne saurais pas te dire les choses autrement que te les dire comme ça.»

5.4.2 Caractéristiques cognitives du conseiller et des membres locaux

Sans aucun doute, les participants aux entrevues se vouaient un respect mutuel. Toutefois, le mandat ne s'est pas déroulé sans anicroche. Des difficultés de toutes sortes sont survenues et certaines sont liées aux cognitions des individus en relation.

Le plus gros blocage vécu par le conseiller C41 se situe au niveau de la communication **parlée**. Selon lui, le fait de ne pas maîtriser la **langue** locale nuit aux échanges. Oui, il y a des moyens de pallier à cette difficulté, comme il le mentionne, tel que l'utilisation d'interprète, mais parler «le dialecte local» lui aurait permis une communication plus directe. Il nous précise qu'à la fin de son deuxième mandat, il comprenait pratiquement tout, sauf qu'il lui était toujours impossible de parler deux minutes un discours cohérent. Étrangement, cette difficulté n'a pas été mentionnée par ses homologues P41 et P42.

Lorsque les interlocuteurs locaux décrivent leur journée type en présence du conseiller C41, ils présentent plusieurs exemples de la manière dont la communication et les savoirs se partageaient à l'intérieur de OPH4 :

P41 : «Un rendez-vous dans la matinée, il (C41) vient, on réunit une équipe... On a les ordinateurs, on a le projecteur, donc maintenant ce qu'il fait généralement avant son travail, il prépare ses interventions à l'avance. Comme ça, tout le monde se réunit autour de la table, il fait la projection. Par exemple s'il va parler du plan stratégique, il fait la projection de l'exemple, ce qu'est un plan stratégique, pourquoi un plan stratégique, et qu'est-ce qui pourrait y avoir dans un plan stratégique et quels seraient les éléments essentiels. Après, on fait la lecture ensemble, il explique, on fait des échanges. Et lorsque tout le monde est sur la même longueur d'onde... Pour les échanges, il projetait le document, il demandait à quelqu'un de lire, et on lisait paragraphe par paragraphe. Des parties spécifiques et après ça, il demandait à tout le monde qu'est-ce qu'on a compris...

Si c'est bon, il dit *okay*, si ce n'est pas bon, il nous dit voilà ce qu'il faudrait comprendre etc. Et après, on essaie d'adapter ce qu'on vient de voir, disons la théorie, à la pratique. Donc on revient à la (organe de OPH4) ou à l'institut dépendamment de l'organe qui est présent au moment de sa présentation... On dit comment on peut transporter ce qu'on vient de voir là, dans notre structure à nous. Là on commence à travailler pour ça... pour dire s'il fallait faire ça pour l'institut... En équipe, toujours en équipe, en équipe.»

P42 : «C'est ça qui a aidé aussi, on était en équipe. Et puis on avait des **présentations ciblées.**»

Cette dernière remarque de l'interviewé P42 évoque le style de stratégie employée par le conseiller C41 afin de se faire comprendre. Selon le conseiller, avant de mettre la main à la pâte dans des dossiers importants de l'organisation de OPH4, il devait leur transmettre la base. Il développait donc des formations relatives au sujet de travail. Arrivés en mode de séance de travail d'équipe, ils se situaient, le conseiller et les locaux, sur les **mêmes bases de références**. Le participant l'évoque clairement lorsqu'il dit :

C42 : «Avant de commencer son travail à lui, donc ce qu'il était venu pour nous aider, il avait toujours une formation pour expliquer la chose. Donc c'était plus facile maintenant, avec la petite formation qu'on avait acquis, d'avoir trois quatre heures de temps de travail, **parce qu'on comprenait, on était sur la même longueur d'onde**. On pouvait facilement.»

Le conseiller témoigne des propos allant dans le même sens. Il évoque sa capacité de transmettre des connaissances, mais aussi la **capacité du partenaire d'absorber** les connaissances en fonction de leurs paramètres :

C41 : «Il est capable lui de l'adapter en fonction de sa réalité. C'est ça qu'il faut transmettre. Moi je ne suis pas un pédagogue, mais je pense qu'il y a des savoirs qu'il nous faut savoir partager, je pense que j'avais la méthode. Mais ce que je pouvais transmettre de savoir, et le rendre le plus tangible possible, je le faisais... Mais quand tu arrives sur le terrain il y a des outils qui sont tellement simples à appliquer, donc pour quelqu'un qui a une petite entreprise, avec ces petites mesures de contrôle-là est capable d'établir son budget, de contrôler ses dépenses, aussi d'en mesurer les revenus potentiels.»

Même si les échanges étaient réguliers et qu'il recherchait une compréhension partagée avec ses homologues, le conseiller (C41) mentionne que les surprises, bonnes ou moins bonnes,

arrivaient à occurrence régulière. Selon lui, ses homologues devaient aussi s'adapter lors de ces imprévues ou mauvaises surprises :

C41 : «Les choses étaient claires, mais les défis étaient là, omniprésents. Les surprises aussi. Ce n'est pas parce qu'on était ce qui nous apparaissait clair comme la nature de nos interventions, qui aurait pas de grosses surprises en chemin. Il y en a eues. La surprise, c'est de se retrouver, devant des personnes qui n'ont pas toujours la formation, l'ABC nécessaire pour être capable de la recevoir. Ils ont parfois des formations universitaires, mais leur formation n'est vraiment pas enlignée en fonction de ce qu'ils ont à faire comme responsabilités... Ça c'est des surprises, et ça c'est réciproque. Ils en ont, j'en ai. Moi la mienne pour un ça été cette **capacité-là de s'ajuster en fonction de nos attentes respectives** et de nos capacités à absorber cette information d'échange là...

Ils ont une ouverture remarquable par rapport à tout ça. Ce ne sont pas des gens qui se scandalisent ou alors qui se découragent facilement, même qui abandonnent... Ils acceptent souvent les recommandations. Ils ont cette tendance-là aussi avec facilité, à apprendre avec facilité. **Ils ont développé cette capacité d'absorber des choses.**»

Le conseiller a souligné à plus de trois reprises la capacité de ses homologues locaux à absorber les informations. L'extrait précédent rapporte un des moments où il le mentionne et où il s'auto-évalue. Plus tard durant l'entrevue, il nous confie que certaines habiletés manquaient au personnel en place, limitant ainsi le partage entourant la thématique de gestion financière. L'extrait suivant témoigne de la perception qu'entretenaient ses homologues quant à la capacité du conseiller à absorber les connaissances :

P42 : Bon maintenant, quand il est venu, il était très disponible et très enthousiaste il rencontrait tout le monde. Si on n'était pas disponible le matin, il était disponible pour venir l'après-midi et il participait à toutes nos activités. Ce qui a rendu le temps un peu plus facile, **car il a pu comprendre par lui-même certaines choses.**»

Non seulement chacune des parties semble reconnaître les apports de l'autre et les capacités d'assimilation, mais le conseiller C41 ajoute que malgré la différence culturelle, **ils s'entendaient sur un certain nombre de valeurs** leur permettant de se lier et de développer une complicité. Lorsqu'on lui demande un exemple, il s'exprime ainsi :

C41 : «Les causes de satisfaction est que la clientèle ciblée était vraiment bonne. Des jeunes, filles comme gars; on parle souvent là le côté genre est important et pis vous devriez insister la dessus...Et quand effectivement nos représentants dans nos ministères ou dans nos programmes disent il est important d'avoir un préjugé favorable pour les

femmes, je peux dire qu'à la fondation, ils l'ont et ils le mettent en pratique. Et moi je l'avais et je le mettais en pratique aussi. Et si je sentais qu'un moment donné, c'était souvent les femmes qui étaient en cause quand on voulait faire du développement entrepreneurial, j'observais qu'elles étaient absentes. On avait une bonne compréhension commune, on a mis en place ce qu'on appelle des préjugés discriminatoires, où seules les femmes étaient acceptées à certaines formations...Discrimination positive... Même le partenaire je n'avais pas à le convaincre, il était tout aussi convaincu que je l'étais.»

À l'occasion, les parties ne partageaient pas le même répertoire, mais elles mettaient en place des stratégies de communication pour s'ajuster et arriver à un accord. Le participant P42 nous raconte un des exemples survenus dans un contexte où lui et le conseiller travaillaient sur la formulation d'un document d'orientation stratégique :

P42 : «**C'était pas des désaccords disons, on partageait nos points de vue.** La façon dont il comprenait le **sens des mots**, ou bien comment il voulait définir un mot...Nous on disait non non non pas comme ça. Il y a les différences aussi de culture par exemple, lorsqu'on mettait les balises pour le conseil d'administration. Il aurait voulu mettre, il aurait voulu nous imposer une expérience du Québec et nous on a dit, non non ça marche pas...Est-ce que tu peux adapter ce que nous te disons ? Voilà, c'était des choses comme ça.»

Le conseiller, malgré ces différences au niveau des répertoires, sait reconnaître les atouts de l'organisation et les mobiliser pour aider les membres locaux à cibler leurs besoins. Quant aux locaux, ils semblent démontrer cette capacité **d'être clairs en fonction de leurs attentes** respectives par rapport aux objectifs du mandat. L'interlocuteur P42 mentionne que le mandat du conseiller C41 a été retravaillé pour y inclure d'autres aspects au niveau de la formation qui pourraient leur profiter (aux diverses instances de OPH4). C41 confirme avoir proposé d'autres formations où des faiblesses avaient été identifiées. Il nous liste les grandes lignes du mandat sur lesquelles une entente tacite est survenue entre lui et ses partenaires :

C41 : «Il faut lire là-dedans, car c'est un terme qui dit tout et qui en renferme trop, surtout apporter une formation, un complément dans tout ce qui touche la gestion de l'entreprise... mais aussi des différents mécanismes qui fait qu'une entreprise fonctionne bien, soit la gestion au niveau de l'administration, de la communication, des ressources humaines, de la planification stratégique, des programmes de développement au niveau des finances, des mécanismes de contrôle au niveau budgétaire. Donc ma formation, mon premier mandat touchait à cette formation-là.

S'ils s'entendaient généralement sur tous les dossiers de formations et d'activités, il n'en allait pas de même concernant les **échéanciers**, ou les horaires. Le conseiller C41 affirme qu'à maintes reprises, il s'est *engueulé* avec ses homologues concernant le non-respect des heures de rendez-vous. Même s'il comprenait que le **rythme et le temps sont des notions totalement différentes** des siennes, il n'est pas arrivé à accepter les retards inexcusables. Il nous raconte toutefois avoir appris :

C41 : «Pour nous, quand il est 8:15, il n'est pas 8:20, mais pour eux, il est 9 heures tant qu'il n'est pas 10 heures. C'est lundi tant qu'il n'est pas mardi, car ils ont cette capacité de aujourd'hui c'est aujourd'hui... Ils vivent pleinement ce qu'ils ont à vivre. Cette conscience là qu'ils ont de vivre le moment présent ils l'ont comme jamais je l'ai eu dans ma vie. Je suis en train de le découvrir dans ma vie chaque jour, de plus en plus.»

Devant ses homologues, le conseiller exprimait sa déception et sa frustration en ces termes. En fait, il nous dit qu'il s'exprimait comme il s'exprime avec tous ses collègues, que son comportement ne changeait pas en fonction des interlocuteurs, du moment qu'il se sentait près d'eux et à l'aise :

C41 :« Souvent on s'engueulait sur des choses parfois qui étaient. Souvent sur la gestion du temps. Ils se donnent rendez-vous à deux heures, et il arrive à trois heures trente. Donc quand on se rencontrait, je peux-tu dire que mon discours sur la planification ça existe et quand tu prends un engagement avec quelqu'un c'est sacré, et si tu veux commencer à développer ton entreprise, commence donc déjà par respecter ton partenaire, respecter ton client. *Tsé*, quand ça arrivait ces choses-là pour moi c'était des occasions d'instruire mutuellement sur une culture du développement...

Le temps en affaire c'est sacré. **Mais je dois reconnaître que je n'ai pas raison. Ils ont peut-être pas tort, mais il est important d'en échanger si tu veux les faire évoluer au niveau de la macroéconomique, tsé** si tu sors de ton pays, il va falloir que tu aies conscience de cette valeur ajoutée là.»

Outre cette différence de perception par rapport au temps, la seule autre divergence observée dans les récits confidentiels tient à la durée du mandat. Le conseiller affirme deux fois que son premier mandat a duré trois mois tandis que les deux interviewés locaux mentionnent que la durée était de deux mois.

5.4.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage

Dès son arrivée chez le partenaire OPH4, le conseiller C41 s'est tout de suite **senti accueilli**. Outre quelques problèmes logistiques ne relevant pas du conseiller directement, tout s'est déroulé pour faciliter son intégration dans l'organisation. Plusieurs activités de **socialisation** ont eu cours durant son affectation. Il a même accompagné un groupe de OPH4 lors d'un concert d'un chanteur populaire, en dehors des heures de travail. Il estime à une dizaine le nombre d'activités sociales auxquelles il aurait participé durant son mandat. Ses homologues décrivent le genre d'activités qui s'est déroulées :

P41 : « Le premier jour on l'a amené au restaurant, pour qu'il puisse apprécier la gastronomie haïtienne. Ensuite, des fois on prenait le déjeuner ensemble ici...

Des fois, il préparait des plats. Il savait cuisiner très bien. Alors des fois, quand il venait, pour nous montrer ce que c'était. Des fois on préparait aussi des plats pour lui apprendre à connaître. Et nous sommes allés ensemble en province à plusieurs reprises...»

P42 : «Des fois il arrivait avec ses *grenouilles* là...Oui, ses fromages de *grenouille* là et ses fromages de chèvre là...Il y avait un échange de culture, échange de coutumes...»

L'interlocuteur P42 mentionne les voyages en région où le conseiller C41 a pu se familiariser avec la culture locale et les nombreuses activités de OPH4. Il mentionne également les bienfaits d'être introduit à son homologue avant son entrée en poste. Il nous décrit ci-dessous une partie de son expérience avec le conseiller C41 :

P42 : «Il voyageait aussi avec nous, **il s'est aussi adapté**...C'est son intégration qui lui a permis de faire ça. Car il a pris du temps pour assister à nos réunions, participer ... Parce que dans son mandat, on avait pas prévu qu'il participe à toute nos activités. Mais quand il était venu. Il y a tellement d'activités à la fondation la première fois que vous venez, c'est un petit peu difficile de cerner. Donc ce qu'il a dit, que c'est peut-être mieux pour moi de participer à certaines activités pour voir et comprendre...

On a **commencé à partager les connaissances avant son arrivée**. On a échangé, on a envoyé les *mails*. Il y a les documents stratégiques de la fondation, il y a des documents sur les activités qu'on a déjà réalisées. On a fait des échanges. On s'est parlé sur Skype à plusieurs reprises. De ce qu'il ne comprenait pas, pour qu'il puisse poser des questions... Par exemple, il y a le journal...Donc à travers ce numéro, il y a toutes les activités de la fondation qui y sont décrites. Quand il a regardé, quand il était venu, on lui a remis un numéro comme ça...Il a noté. Quand il est revenu le lendemain, il a dit j'ai un tas de questions, car il y a des choses que je n'ai pas comprises. Que j'aimerais vous poser. Donc là, on était avec lui, on essayait de comprendre ce que c'était. Un échange comme

ça.»

Le mandat a pu rapidement débiter, grâce à ce contact pré-départ et le conseiller C41 en parle avec fierté :

C41 : «Aussitôt arrivé, le lendemain, même pas 24 heures après on était déjà assis autour d'un fauteuil pour se présenter mutuellement, et se rappeler quelles étaient les attentes mutuelles à l'égard du mandat.»

L'interlocuteur P42 parle longuement de comment C41 s'est bien adapté à son nouvel environnement et de sa manière de travailler avec le groupe. Lorsque nous lui demandons les raisons de ce grand succès perçu, il répond :

P42 : «Moi je dirais que c'était **sa capacité à rencontrer les gens ensemble, l'esprit d'ouverture**, essayer de, on était très ouvert pour échanger, **on parlait de tout**, et le fait aussi que je connaissais un peu sur la culture canadienne. J'ai de la famille là-bas donc, on avait tout le temps des sujets de conversation.»

Le plaisir et l'envie de partager des moments avec ses homologues émanent des propos livrés par le conseiller C41. Pour lui, ces moments ne semblent pas faire partie d'une obligation dans le cadre des réalisations d'un mandat, ses périples en témoignent :

C41 : «Quand on voyage, on a beaucoup de promiscuité aussi... Mais oui j'avais une très belle relation avec eux et quand on partait en voyage c'était comme merveilleux, car c'est les seules occasions qu'ils ont de découvrir une autre région. Contrairement à ce qu'on pense là. Ils ont 28 ans, sont diplômés, mais sont jamais allés à Jacmel, en Artibonite. *Fak* quand toi tu t'en vas là, ils ont comme le sentiment que c'est moi qui les amenait, mais ce n'est pas moi qui les amenait, c'est leur projet qui m'amenait. Mais tu comprends, mais quand on est là, là ils avaient les *per diems*, on pouvait prendre une bière ensemble. Non la socialisation n'était pas un problème jamais jamais, gars, fille, l'âge, pour moi je, j'avais leur âge.»

Les échanges au travail entre le conseiller et ses homologues semblent ouverts et **chacun se sent à l'aise d'apporter son point de vue**. Souvent, le conseiller exprimait son opinion sur sa manière de voir les choses et comment il verrait le résultat dans l'environnement chez OPH4. Selon P41 et P42, il n'est pas rare toutefois qu'ils **se soient opposés aux propositions**. Ils échangeaient chacun leur manière de voir et la plupart du temps, P41 ou P42 fournissaient davantage d'explications quant à la culture de l'organisation pour justifier leur refus. Ils ne

perçoivent pas ces désaccords comme un manque de compétence du conseiller, mais plutôt comme une **méconnaissance des réalités haïtiennes**.

Selon les participants locaux, il était normal que le **ton monte parfois**, pour redescendre aussitôt, comme cela se passe entre collègue normaux. Il arrivait même, selon P42, que C41 le «*gronde*», pour des oublis ou des mauvaises planifications. Après ces incidents, C41 s'excusait et l'atmosphère retrouvait son calme. Le conseiller entretient le même discours, même que nous avons dû demander plusieurs fois quelles étaient les barrières ou les blocages survenus en cours de mandat. Ces *engeulades*, comme dirait C41, faisaient partie de la routine. Selon lui, **«c'est le lien de confiance que tu vas créer qui va faire en sorte que souvent, les barrières vont s'estomper.»**

Aux mêmes questions relatives aux difficultés relationnelles possibles entre deux parties, le participant P42 mentionne qu'il n'y avait aucun problème avec le conseiller C41; il nous dévoile par ailleurs les ingrédients essentiels, après avoir répondu que **la relation humaine est capitale** dans ce genre de mandat. Il répond même par l'affirmative à la question visant à évaluer si les aspects relationnels pèsent davantage relativement aux compétences techniques. :

P42 : **«S'il n'y a pas une vision partagée, si ya pas d'échanges constructifs, d'échanges francs entre les deux partenaires, sans un partenaire qui essaie d'imposer une unilatéralité, sans voir à discuter ou sans vraiment comprendre la réalité de l'autre, ben ça va bloquer.** Par exemple, s'il parle comme un expert, comme un professeur, sûrement ça n'aurait pas marché. D'abord, il est venu nous dire, bon il est venu apprendre. Il a dit je suis venu apprendre comment vous faites et voir à partir de ça comment je peux apporter. **Ça aussi ça a fait tomber certaines barrières. On a été beaucoup plus ouvert dès le début.** Et la *deuxième* chose aussi, c'est la capacité d'adaptation du cv...

Car il y a la relation de confiance qui va être créée entre les deux partenaires. Parce que s'il n'y a pas cette confiance, on ne pourrait pas travailler. Si je ne te fais pas confiance et que tu ne me fais pas confiance, on ne pourra pas travailler. Donc je ne vais pas tout te dire, et tu ne vas pas tout me dire. Donc on va garder nos informations et tu vas garder tes informations pour toi...

Et la *deuxième* chose aussi c'est qu'on est dans notre pays, notre réalité, on la vit chaque jour... **Donc il faut savoir écouter, il faut savoir comprendre et puis c'est instaurer la confiance dès le départ.»**

Selon le conseiller C41, les ingrédients essentiels à l'établissement de ce lien de confiance qui s'est développé sont mijotés au cours de la relation et au fur et à mesure qu'il découvre son partenaire. Il l'exprime ainsi :

C41 : « Tu comprends, **cette complicité-là, elle a été mutuelle...** Être moi-même d'abord, car je suis quelqu'un d'assez simple dans la vie et puis me mettre au niveau des personnes devant moi. Si je suis devant un enfant à la maternelle, qui est à apprendre ses couleurs, je vais commencer par me mettre au niveau du sol, m'a commencé par avec elle mesurer son niveau de connaissances et puis de voir comment je peux lui transmettre un savoir que j'ai ou bien que je peux découvrir avec elle. Donc c'est toujours ça. Si l'autre est pas capable de te rejoindre, tu plantes ta communication visuelle, verbale ou motrice. Ça va mal, donc il faut que tu utilises ce que l'humain possède. Le partage, l'échange l'humain qui fait en sorte qu'entre toi et moi il y a moins de différence d'âge. Ce n'est pas celle-là qui est dominante, ce qui est dominant c'est notre vouloir de partager des choses. Ça, ça finit par faire que deux personnes se rencontrent.»

Il ajoute même qu'au bout d'un moment, le contraste noir-blanc était devenu invisible. Il leur aurait même répété à plusieurs reprises qu'il se sentait bien en leur présence : «Vous me permettez d'avoir l'âge de mes 20 ans. Et j'avais ce sentiment là aussi. Donc oui, belle relation avec les gens, pas de barrière. »

Plusieurs éléments extraits des entrevues nous portent à conclure que du point de vue relationnel, les parties au partage ont su développer une relation empreinte de respect et de confiance mutuelle, et ce, peu importe leurs évaluations du **niveau de compétences** de leur vis-à-vis, tel que l'illustrent les citations suivantes :

C41 : «(OPH4) est déjà très bien structurée. Mais tout en étant très bien structurée, la formation est déficiente. Beaucoup de ses cadres intermédiaires et supérieurs. Et quand on parle de, exemple, du responsable *rh* dans une entreprise, c'est pas toujours quelqu'un qui est à la fine pointe de ce qui se fait, de ce qui se dit...»

Le conseiller mentionne également qu'une des faiblesses majeures identifiées est reflétée au niveau de la **grammaire française**. Sans mentionner que cela a été un blocage dans la réalisation de son mandat, il soutient que c'est dommageable pour l'image de OPH4 et que cette organisation devrait s'entourer de personnel habile en rédaction. «On ne peut pas aller à l'international avec ce niveau-là.» Pourtant, une des participantes (P41) nous mentionne qu'une

de ses forces est l'écriture, celle-ci présume que c'est un atout qui l'a aidé pour aller plus rapidement dans le déploiement d'activités, mais nous ignorons si elle était visée par les propos de C41.

Les membres de OPH4 qui nous ont accordé une entrevue semblent satisfaits de la prestation des services rendus par le conseiller C41. Ils reconnaissent en lui une expérience et démontrent une confiance en ses capacités, tout en étant conscients de leurs propres contributions :

P41 : «Mais on sait qu'on a fait le maximum pour être disponible. Et pour profiter de ce qu'il avait à nous donner. Parce que quand il était venu, il est venu pour la (OPH4), et je peux vous assurer que le (journal de OPH4) en a bénéficié, que l'institut en a bénéficié, parce qu'on a vu en lui qu'il avait d'autres potentialités et qu'on pouvait bénéficier des autres potentialités et ensuite on était ...»

P42 : «On a pris ses documents, on a fait de belles présentations Power Point.»

P41 : «Il n'était pas très bon en informatique. On l'a fait pour lui quand, il a apprécié. Et on a dû lui apprendre comment faire...

C41 était moins habile avec les outils informatiques, mais plus habile avec les techniques qu'il avait vraiment en tête. Bon il avait vraiment de l'expérience.»

Au sein de l'équipe, les **décisions sont prises de manière démocratique**. P42 dit que le travail «c'est comme une grande famille». Le conseiller exprime également qu'il se sent comme un des leurs. L'horaire de travail, l'agenda, les activités à entreprendre, tout se décidait en équipe et la directrice de OPH4 ciblait ensuite les cases spécifiques à l'horaire de formation afin que les personnes visées puissent y assister.

Plus encore, les participants locaux soulignent que toute **l'information**, même celle n'ayant pas de lien direct avec le mandat de C41, lui est partagé. Pour illustrer ce propos, le participant P42 mentionne comment le conseiller avait accès à de l'information privilégiée :

P42 : «On était très ouvert. Par exemple, on avait des petites discussions, et on faisait des *lacs à l'épaule*. En fait, c'est des retraites. On parlait de choses qui étaient liées à la fondation donc on l'invitait carrément, il prenait part à ces activités. C'est vrai qu'on était très très très ouvert. On l'a invité chez nous, on l'a invité partout... il y avait d'autres projets qui étaient liés, et on lui a permis de voir les autres projets liés. Parce que des fois il ne comprenait pas pourquoi on devait faire ça au lieu de ça. Mais pour lui montrer un

peu plus clair ce que c'était, on a été obligé des fois de l'amener participer à certaines activités et comme ça il nous donnait des conseils qui étaient très salutaires.»

Lors d'une de ces retraites, il a été question de tenter de régler des différends entre les membres de l'équipe et le conseiller C41 a été invité à partager ses idées quant aux manières de résoudre les conflits intra équipe. Lorsque nous lui demandons de s'exprimer quant à l'influence qu'il croit produire sur les membres de l'équipe, il nous répond qu'il se voit comme «une influence positive», sans vouloir ajouter de précisions.

Toutefois, en ce qui a trait à la **circulation de l'information**, sensible par rapport aux finances de l'organisation et aux planifications, seules une, peut-être deux personnes tireraient les ficelles. Le conseiller donne son impression par rapport à ce sujet délicat :

C41 : «Tu fais un constat que moi je suis obligé de dire oui tu as raison, en matière de finances. Je le précise, car à peu près dans tous les domaines, ils ont un franc parlé, ils se partagent les informations, jamais aussi souvent qu'on le souhaiterait et jamais de qualité aussi grande que l'on le voudrait comme nous d'ailleurs, mais c'est assez ouvert. Mais quand tu parles d'argent, c'est une *Omerta*.»

Le conseiller ne s'est toutefois pas arrêté à ce problème durant son mandat. Il explique qu'il devait accompagner l'organisation dans la prise de conscience des effets négatifs de ces comportements, mais sans s'en scandaliser.

Il ne se mêlait pas non plus des questions relatives au **budget** des activités en lien avec son mandat. Ce n'est pas lui qui gérait l'enveloppe normalement allouée par le PCV dans le cadre d'un mandat. À aucun moment dans l'entrevue, il n'a été question de sa participation dans la prise de décisions concernant l'allocation de ressources financières. Il mentionne toutefois qu'à plusieurs reprises, il a payé de sa poche par soucis d'égalité, ou lors d'activité de socialisation, mais jamais dans le but qu'une activité se réalise. En voici un extrait :

C41 : «Quand j'étais en présence de mes collègues, c'est vrai que j'avais la main un peu plus tendue pour offrir les repas, mais ça se limitait à ça. *Tsé* je ne revenais pas en taxi pour autant, je suivais la règle comme tout le monde. S'ils s'habillaient cravate j'étais cravate, s'ils s'habillaient jean, j'étais jean. S'ils mangeaient un repas pendant toute la

séance ou on était là, je mangeais un repas. Et si moi j'avais trop faim pour, si j'en mangeais deux, ils en mangeaient deux. C'est moi qui devais absorber. Je ne me souciais pas si j'avais le budget pour ça ou pas, je le prenais. Mais toujours dans le but d'avoir au moins ce lien là, ce rapport partagé qu'on avait ensemble. Vois-tu c'est du temps.»

Normalement, le conseiller C41 n'employait **pas de moyen coercitif** lié à son statut, confirmé également par l'interlocuteur P42 qui ajoute : «quand on impose quelque chose, ce n'est pas toujours la bonne méthode.» Toutefois, C41 mentionne que lorsqu'il proposait le contenu et les thématiques de formation, il mentionnait à la directrice de OPH4 que tous ceux concernés par la thématique se devaient d'être présents. En quelque sorte, il proposait une formation conditionnelle à la présence des cadres concernés.

Le **lien d'autorité** ne semble pas clairement défini. Il est arrivé à une reprise que les homologues de C41 demandent au président de OPH4 de rencontrer C41 afin de lui préciser les objectifs à long terme de OPH4; C41 ne s'entendait pas avec ses homologues P41 et P42 quant à la direction à prendre. Cette rencontre a permis à C41 de mieux saisir les enjeux de son partenaire.

Du point de vue du conseiller, les barrières n'existaient pas, ni les grades hiérarchiques. Lorsque C41 nous explique comment la relation s'est construite avec les membres partenaires, il désigne comme «titulaires» les personnes avec qui il a collaboré de près durant le mandat. Selon lui, même si plusieurs facteurs représentaient des barrières de pouvoir naturelles, il a tout fait pour les estomper. Il croit qu'instaurer une relation de confiance mutuelle brise les barrières :

C41 : «Je suis peut-être perçu...Oui **dans certains cas je peux être comme ça (monsieur l'expert). J'ai beau vouloir abolir les ponts et passerelles, il en reste pas moins que on en parlait, l'âge étant, la couleur étant, euh, étranger, ta nationalité. Ça c'est toutes des barrières naturelles.** Tu n'a pas besoin de dire un mot et déjà la barrière existe. Mais je pense que dans la relation qui se développe avec d'autres tu peux l'atténuer. C'est ce sentiment de partager, de confiance mutuelle. Parce que moi quelqu'un qui m'apprend quelque chose, il n'est pas pour autant quelqu'un en autorité, à qui je dois effectivement lui donner un statut particulier... **On est en complémentarité,** c'est dans ce sens-là. Et j'ai toujours et j'essaie de développer cette relation d'être...

Je te dirais de façon très simple (je me sentais) un membre de l'équipe à part entière. Quand je rentre chez quelqu'un je suis rien qu'un partenaire, un troisième bras qui apporte une réflexion, parfois une observation ou un vécu différent. Je ne suis jamais en situation de hiérarchie par rapport à ces gens-là... Pas du tout, et ils ne l'ont pas senti comme ça. Indépendamment du respect mutuel qu'on se prêle. Jamais je n'ai donné

d'ordre à quiconque, si ce n'est qu'exprimer des fois comme ils faisaient eux-mêmes, des volontés.»

Si cette multiplicité de statuts (expert, étranger, blanc, âgé, homme, etc.) pouvait porter entrave à l'exécution du mandat, C41 souligne qu'il s'agit parfois d'un atout. Surtout au niveau du **capital savoir** dont il est détenteur. Les gens viennent à lui pour lui demander son avis sur différents sujets. Son idée est considérée et même souvent appréciée et acceptée par le groupe. Cela ne lui octroie pas, selon lui, un rapport de force différent. De manière humble, il affirme :

C41 : «Oui, oui ça peut être un atout. Ce savoir-là, faut être conscient qu'on l'a. Ma méthode, je suis conscient que ça, ça a une valeur considérable. Mais j'en ai conscience et je suis conscient quand je le partage j'apporte vraiment un plus, un outil supplémentaire à celui qui le reçoit... Mais qui peut être quelque part pour lui, va faire que son estime et la mienne va en être effectivement apprécié.»

5.4.4 Résultats de partage de connaissances

L'ensemble des propos recueillis lors des questions relatives aux résultats issus des partages de connaissances se résume à un mot : **adaptation**. Les trois interlocuteurs, lorsqu'ils décrivent le processus de partage, mentionnent constamment l'adaptation : adaptation d'outils, adaptation de documents, adaptation de pratiques. Les extraits suivants rapportés par un des interlocuteurs locaux et le conseiller illustre les résultantes sous forme d'activités :

P42 : « Il a dû adapter. Donc lors de nos échanges, on a eu un règlement intérieur qui était notre règlement intérieur.»

P42: «Il fallait aller en région pour dire ce qu'on faisait avec lui. Lorsqu'on a été en province, il fallait alléger la documentation donc on a dû juste prendre (le nécessaire) puis on l'a transformé à notre façon, comme on a l'habitude de faire.»

C41 : «Tu comprends, il y a bien des façons de transmettre un savoir... Je parlais comme ça, tu as le document, et quand ils ont compris le besoin d'énumérer leurs besoins en quantité et en qualité, je leur disais dans ton département, tu fais ESA, fais-le dans ton budget familial tu vas voir ça va bien! C'est vrai. Je le sais qu'il y a des outils qui sont pas adaptés. Des outils de marketing dans une ONG dans le domaine du sport au Québec,

c'est très différent d'une fondation en développement entrepreneurial, c'est différent, mais l'humain étant ce qu'il est, l'outil étant ce qu'il est, tu peux facilement l'adapter. C'est là qu'est le génie de l'humain. Il est capable de l'adapter en fonction de sa réalité.»

Toujours selon le conseiller C41, inutile de chercher à réinventer la roue. Le matériel est là, les outils sont là, il suffit de les adapter au contexte de l'organisation partenaire. Il nous explique son processus :

C41 : «C'est simple. Je me suis mis dans la même position que j'ai fait quand j'étais au Burkina Faso, et là, je l'ai adapté à mon ONG. Là, je m'assois avec la responsable des communications. Et avec elle, je disais maintenant, la définition de département de communication, moi je lui lisais celle qui était là, et là elle me disait ah là ça ça ne tient pas il faudrait écrire blanc plutôt que noir, politique extérieure plutôt que interne...tu comprends, on l'adapte ! C'est un document de 60 pages, mais que chacune des pages te demande une heure de travail, mais... c'est elle qui l'a fait en ma présence. On était assis ensemble, moi je préparais toujours l'outil que j'adaptais en fonction de ma compréhension et ça correspondait dans 60 % des cas à ma juste compréhension. Donc c'était facile pour elle de dire non non monsieur (C41), chez nous ça ça tient pas la route. Parfait, on va l'enlever... Ça là, c'est trop exigeant... Tu comprends le document pouvait avoir 28 pages à la fin, mais au moins il correspondait à cette fondation-là.»

La plupart des résultats relevés par les interlocuteurs se situent au niveau du développement d'outils pour rendre l'organisation plus efficace dans ses opérations. Un autre volet, sur lequel nous avons eu bien peu de détails, est l'élaboration et la cueillette d'informations sous forme d'enquête auprès de la clientèle cible dans les régions. Une **nouvelle** pratique aurait été instaurée depuis le passage du conseiller, soit l'utilisation d'un agenda de priorisations pour chaque département de OPH4.

(le seul à avoir parlé en ce sens) Lorsque nous demandons au conseiller ses perceptions de réussites du mandat et des causes liées à ces réussites, il s'exprime en termes de pourcentage. Son premier mandat est réussi, estime-t-il, à 80%. À cause de **l'équipe, de leur volonté et de leur motivation à devenir un joueur sur la scène nationale pour améliorer le sort des jeunes**. Il espère vraiment que OPH4 poursuive son engagement et ses efforts en vue de s'élever au rang de représentant national pour l'entrepreneuriat. Chose étonnante, émouvante, il affirme, lorsque nous lui demandons si un troisième mandat était prévu :

C41 : «Je ne suis même pas sûr de le souhaiter, mais on est responsable de ceux qu'on apprivoise... Haïti il va falloir que ça revienne. Si on veut livrer la marchandise, on ne peut pas toujours changer les équipes. C'est important de garder une cohérence, une certaine fidélité. Quand il y a des atomes crochus, on peut se dire des grosses choses, mais on est toujours content de reprendre.»

Lorsque nous demandons aux interlocuteurs, conseiller et locaux, ce qu'ils retiennent de leur expérience ou s'ils ont **acquis de nouvelles connaissances** issues du partage, tous sont affirmatifs, mais les niveaux ou les zones d'apprentissage diffèrent entre le conseiller et ses homologues. Pour le conseiller, il s'agit d'un apport davantage culturel que technique :

C41 : « Ce que j'ai appris c'est que vraiment le **sens du mot culture** change, je suis pas conscient que je pense que je le possédais et que pour moi la culture en dehors des arts, j'avais pas tendance à faire des liens... On est d'une proximité vraiment incroyable. Entre riches et très pauvres ou très riche et très pauvres, entre jaune et blanc, haïtien créole ou francophone anglophone, cette culture-là est vraiment très très riche et c'est une culture de proximité. Les barrières sont beaucoup moins grandes qu'on en croit à priori. C'est incroyable comme c'est facile de communiquer même quand on ne parle pas la même langue...

Dans le partage de nos expériences multiples, ça c'est incroyable ce qu'on peut découvrir là-dedans. Ils ont appris à se réaliser avec très très peu. On le dit mais on ne le réalise pas tant que tu n'y es pas. Donne-moi un vélo et ça me fera, je ne serai jamais autonome sur le plan financier. Mets leur un vélo, et ça fait vivre une famille.»

Pour les cadres locaux P41 et P42, l'apport de nouvelles connaissances via le mandat de C41 est considérable. Grâce à sa présence, c'est **toute l'organisation qui en bénéficie**. L'interlocutrice P41 nomme toutes les formations préparées et présentées par C41 et conclut en disant :

P41 :« Pour la (OPH4)...on en profite grandement. Comme on l'a vu avec les administrateurs de la (OPH4), il fallait organiser l'équipe. Parce que chaque administrateur est responsable de département. Ces administrateurs n'arrivaient pas à garder les équipes des départements ensemble. Maintenant, je pense que depuis le départ de (C41), on a eu des rencontres dans le sud ou des administrateurs se sont réunis avec leurs équipes et on sent la dynamique. Il y a des lignes à suivre, maintenant c'est plus facile pour tout le monde de rester une ligne droite. Parce que ... les administrateurs n'avaient pas la capacité, parce qu'ils ne pouvaient pas comprendre le plan stratégique. La majorité des choses qui se faisaient, c'était manuellement qu'ils les concevaient et qu'ils les exécutaient aussi. Maintenant, ... ça a permis de sensibiliser beaucoup de gens, les autres membres, les administrateurs, sont plus impliqués. Maintenant au lieu de leur envoyer un plan d'action, maintenant ils commencent à faire leur propre plan d'action... **ils sont plus impliqués et ils prennent vraiment des initiatives.**»

P42 : «Au niveau de la communication. Maintenant on fait beaucoup plus attention aux petits détails qui nous échappaient. Maintenant dans les conférences, on s'assure d'avoir les feuilles de présence, on s'assure de filmer, de faire des photos. Par rapport à internet, on était très à l'aise, mais c'est par rapport à l'utilisation, à la communication. On était pratiquement à zéro par rapport à la communication. On faisait beaucoup de choses mais c'était pas...Les gens voient ce que nous faisons... Maintenant, avec les formations qu'ils ont eues avec (C41), on voit que, on reçoit maintenant leurs activités, leurs calendriers, etc.»

L'ensemble des instances liées à OPH4 est beaucoup **plus autonome dans la gestion des opérations**. Les administrateurs au sein de OPH4 témoignent que les responsables départementaux prennent beaucoup plus d'initiatives qu'avant.

5.4.5 Autres facteurs en lien avec les résultats de partage de connaissances

Sans aucun doute, le conseiller et ses homologues P41 et P42 affirment que le fait **d'avoir pris contact à distance avant l'entrée en fonction** du conseiller a contribué à une meilleure entente et à un décollage à vitesse grand V des activités liées au mandat. Chacun a pu exprimer ses attentes par rapport au mandat et ainsi définir les orientations particulières. Une fois sur place en présence les uns des autres, ils n'ont fait que se rappeler les grandes lignes et clarifier les axes d'interventions.

L'ingrédient essentiel au succès, selon l'interlocuteur P42, demeure **l'identification et la formulation de ses propres besoins**, tandis que pour le conseiller C41, il est essentiel non seulement de bien identifier les besoins, mais aussi de travailler dans le même sens et de **partager la vision** de son partenaire :

P42 : «C'est nous qui avons rédigé le mandat. On dit voilà ce que nous avons besoin, voilà les spécifications qu'il nous faut, voilà le profil qu'il nous faut. Et on le donne au PCV. Même pour la vérification du profil aussi.»

C41 : «On était comme larrons en foire, ce n'était pas simplement esthétique, c'était matérialisé. En matière de formation jeune, la clientèle elle était à ce point jeune, je me demandais des fois s'ils n'allaient pas les chercher au berceau!... je vais dire une

chose, on a frappé dans le mille. Là encore une fois, je n'avais pas à me battre, ils étaient vraiment voués à cette cause-là. Leur mission était bien comprise, bien reçue et bien partagée.»

Autre élément, non négligeable selon les interlocuteurs locaux, est le fait qu'avant ce premier mandat Nord-Sud, il y a eu un **mandat Sud-Nord** lors duquel six jeunes, dont P41, sont allés visiter des organisations et des entreprises d'économie sociale. Selon C42, cette relation partenariale est gagnant-gagnant quand les échanges vont dans les deux sens. Il affirme que depuis qu'ils ont visité un des carrefours jeunesse –emploi, il y a toujours quelqu'un à l'accueil de OPH4 pour mettre à l'aise les jeunes qui se présentent, un peu à l'image de ce qu'ils ont vu. L'interlocuteur P42 ajoute :

P42 : « Pour résumer, en général, les pays du Nord, il y a des relations nord-sud entre les pays...On te vient en aide, on te donne des choses. Nous on a compris que ça ne marche plus, dans la relation de coopérant. On se tutoie,c'est plus bénéfique, c'est plus constructif. L'approche de don, ça ne marche pas. Si on se parle comme des partenaires, comme des coopérants ... Quel que soit le pays, j'ose être affirmatif. Absolument même catégorique! Ce qui marche, c'est le partenariat, car il faut l'approche du partenariat gagnant-gagnant.»

Quelques forces opposées nuisent toutefois aux résultats souhaités des partages. La première, fréquemment nommée par le conseiller, demeure le manque de disponibilité de son partenaire. À plus de cinq reprises, il cite ce problème, comme étant le frein majeur :

C41 : «Dans le cru, c'est que les personnes ressources qui sont de l'autre côté, doivent comme moi avoir une certaine disponibilité. Parlons tout de suite que je présume qu'ils ont les aptitudes au niveau intellectuel et physique pour le faire. Ça c'est correct. Je m'attends à ce que ce soit présent. **Mais leur disponibilité, elle doit être totale également. S'ils ne sont pas disponibles, j'ai un maudit problème.** Parce que là je me retrouve devant un partenaire, quand moi je veux faire ma formation, il n'est pas là. Et c'est arrivé plusieurs fois que mon répondant, et pas n'importe lequel, il s'appelle (P42), ça c'est le président de (une des branche de OPH4), il n'était pas. Lui il l'était pas. Ça c'est quelque chose Marie-Pierre. Quand tu es le leader et que tu n'es pas présent à des formations que je donne à tes subalternes, quelque part tu ne seras pas capable d'les suivre. Quand eux vont commencer à apprendre le chinois, toi t'étais pas là... Mais si toi té pas là quand j'arrive, moi je peux pas être satisfait de ça.»

C41 : «**Mon gros d'insatisfaction, il a tenu beaucoup à l'absence de disponibilité du leader.** Du leader nommé, mais quant au reste, toutes les autres personnes avaient les pieds au cul quand on leur demandait quelque chose, quand ils devaient être présents, ils étaient présents. Quand il y a une urgence, on a dû composer des dizaines de fois, on s'est adapté. Mais je n'acceptais pas que le responsable de ce projet-là,... voilà des choses qui font, si tu me demandes la perception quant à la résultante, je suis obligé de dire que j'ai pas à étudier la cause, j'étudie le résultat.»

En fait, ce que le conseiller C41 propose afin de pallier aux faiblesses actuelles liées à la disponibilité du partenaire serait d'exiger, de la part du partenaire, un plan d'action annuel dans lequel il s'engage et assigne les homologues avec qui le conseiller conduirait ses activités.

5.4.6 Points saillants provenant des données du cas 4

Jeune fondation à but non lucratif, ce partenaire se démarque des autres par son dynamisme et sa volonté de vouloir inculquer aux jeunes le goût et les moyens de devenir entrepreneurs. Comparativement aux autres partenaires de l'ONG canadienne, celui-ci est nouveau. Les employés sont salariés, jeunes, et très motivés. D'autres caractéristiques sont à relever dans le portrait général du cas :

- À propos des **caractéristiques individuelles**, le seul conseiller ayant effectué deux mandats chez ce partenaire est très expérimenté et désire vouer le reste de sa vie à sa passion qu'est la coopération internationale. La clé, c'est l'**équilibre** selon lui et avoir le support familial. C'est un homme **ouvert, disponible, expérimenté** et dynamique. Il tolère l'ambiguïté. Quant aux partenaires, ils expriment que le besoin d'une assistance technique était là et qu'ils ont mis tout en œuvre pour faciliter son intégration. Ils sont **motivés** à apprendre et sont très **ouverts** au partage et aux divergences de points de vues. Seul bémol : la disponibilité des personnes n'est pas toujours au rendez-vous.
- **Au plan cognitif** le conseiller se dit beaucoup plus proche d'eux qu'il ne l'aurait cru et son impression est validée par ses partenaires. Aucun obstacle majeur au niveau du

langage n'est survenu. Les stratégies mises en œuvre afin de développer un répertoire commun étaient de faire des présentations ciblées par thèmes à travailler pour ensuite mettre la main à la pâte, ensemble, en équipe, afin **d'appliquer concrètement** les notions partagées.

- **L'élément principal qui facilite les échanges est la capacité des parties d'absorber les informations** qui viennent de l'autre. La **capacité de réflexion** des partenaires est telle qu'ils sont en mesure **d'adapter le contenu transféré** en fonction de leurs besoins et réalités. Ensuite, le fait qu'ils partagent des **valeurs communes** contribue à l'établissement d'une complicité.
- **Au niveau relationnel**, cette **complicité** s'est développée rapidement. Toutes les informations corroborent : la relation d'échanges allait dans les deux sens, la complicité était mutuelle. Des communications à distance ont été organisées à quelques reprises. Une fois sur place, les personnes étaient prêtes à commencer. Le processus de socialisation a permis au conseiller de vite s'intégrer et s'adapter. Grâce à la confiance qui s'est développée entre eux, les barrières se sont estompées. L'ingrédient primordial demeure les relations humaines, vient ensuite la vision qui doit être partagée et le réel partage.
- Cette confiance qui s'est rapidement établie est basée sur la relation qu'ils ont développée, mais aussi au niveau de la reconnaissance des compétences des gens en relation. Quelques déficiences ont été notées au niveau des formations mais, dans l'ensemble, le conseiller prend pour acquis que les gens qu'il appuie ont les capacités et les compétences pour continuer de progresser.
- Le **pouvoir** est perçu généralement dans ce contexte comme élément positif, une force pour avancer. Les partenaires reconnaissent **l'expertise** du conseiller; ses points de vue, appuyés et bien argumentés, sont acceptés si jugés pertinents à l'organisation. En fait, les **partenaires n'acceptent pas une vision unilatérale imposée** et la stratégie du conseiller, qui avait bien compris cette prémisse, a été vraiment d'adopter une attitude de collégialité où il se sentait à un même niveau que ses interlocuteurs. Tous avaient

leur place pour participer aux débats et pour contribuer à la réalisation du mandat. Leur **place est légitimée**; chacun reconnaît l'apport de l'autre et l'information circule généralement bien, outre les informations sensibles, telles que les finances de l'organisation.

- Au plan de la perception des **résultats de partage**, le mot clé est adaptation. OPH4 est maintenant mieux structuré et sait mieux planifier ses activités. On ne peut affirmer toutefois qu'il y a eu innovation ou création de nouvelles méthodes et pratiques, mais les interlocuteurs témoignent d'éléments empruntés au répertoire du conseiller et adaptés. En ce sens, il y a eu co création de nouveau matériel et d'outils. En plus des multiples formations dispensées par le conseiller, le personnel est maintenant plus engagé et prend plus d'initiatives qu'auparavant. C'est dire qu'en plus de bénéficier aux individus, l'organisation est plus performante et plus autonome dans la gestion de ses opérations.
- Ce qui contribue au partage et à la relation complice qui s'est instaurée, c'est la participation des membres de OPH4 à un **mandat Sud-Nord**, au cours duquel quelques membres de OPH4 ont séjourné au Canada afin de s'imprégner un peu de la culture et des pratiques de gestion et de travail des organismes similaires au leur.
- De plus, la **structure hiérarchique est moins rigide** que chez les autres partenaires à l'étude. Le climat semble différent.

5.5 - CAS 5: PRODUCTEURS ARACHIDES

Le partenaire OPS6, est une association paysanne qui regroupe plus de 60 organismes et groupements villageois de producteurs d'arachides. Il veut aider ses membres en renforçant leurs capacités organisationnelles et professionnelles; il se présente comme la plateforme pour la défense des intérêts des producteurs. Plus spécifiquement, il souhaite appuyer ses membres producteurs à diminuer le nombre d'intermédiaires entre eux et leurs clients, et les guider dans la production et la mise en marché de produits d'arachides transformés. L'organisation a été créée et demeure gérée par les producteurs. La plupart des administrateurs sont paysans et y consacrent du temps à titre bénévole.

L'accord de partenariat entre l'ONG canadienne et le OPS6 date de 2004 dans le cadre du premier programme. Lors de notre collecte de données, le deuxième programme (2009-2014) entrainait dans sa quatrième année. Les domaines d'assistance technique identifiés par le partenaire touchent, entre autres, à la communication, la gestion organisationnelle et la gestion des micro-entreprises. Lors de notre collecte de données, cinq répondants nous ont accordé du temps en entrevue. Les entretiens, d'une durée moyenne de 1 :20 heure, couvraient cinq thèmes. Les autres matériaux recueillis proviennent des archives de l'ONG canadienne. Il s'agit essentiellement des mandats de départ des conseillers, de leurs rapports de fin d'affectation, des rapports d'évaluation des conseillers remplis par le partenaire 1 et des rapports de satisfaction des conseillers eux-mêmes.

5.5.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et des membres locaux

Dans cette première sous-section, les propos de nos interlocuteurs, conseiller et locaux, sont présentés en trois temps. Premièrement, nous cernons leur expérience professionnelle et leurs qualifications techniques. Nous explorons ensuite si quelques traits de personnalité ou certaines attitudes ressortent davantage. Finalement nous nous attardons aux propos empreints de motivation et d'intention de partager.

La conseillère C61, 30-35 ans, détient un **diplôme universitaire**. Son mandat de conseillère en communication représente sa première expérience en coopération. Elle cumule quelques

expériences de travail à l'étranger, mais jamais en Afrique de l'Ouest et elle a travaillé en communication au Canada.

Quant aux quatre interlocuteurs liés à l'**OPS6**, ils sont âgés de plus de 45 ans et sont des producteurs d'arachides. Deux d'entre eux ont atteint un niveau de scolarité secondaire, et deux détiennent un diplôme professionnel en agriculture. Le secrétaire général (P61) et le vice-président (P62) de l'organisation sont des membres fondateurs et, en tant qu'administrateurs, ils offrent leur temps. À ce titre, un a occupé plusieurs années le rôle de conseiller en communication et l'autre était chargé du développement organisationnel. Le coordonnateur de la structure (P63) est le seul participant à jouir d'une position de salarié à temps plein. Tous les répondants ont côtoyé la majorité des conseillers qui ont effectué des mandats dans l'organisation.

En général, les personnes rencontrées chez le partenaire OPS6 savent s'exprimer clairement et avec fluidité. Ils ont des idées bien arrêtées sur le genre de conseiller qu'ils recherchent. Quand nous leur demandons quels genres **d'attitudes ou de personnalité** les conseillers en poste ont eu, c'est sans hésitation que tous les participants mentionnent **l'ouverture d'esprit ou la capacité d'adaptation** comme premier trait pour faciliter la mise en œuvre des mandats. Comme le souligne un administrateur (P61), l'ouverture d'esprit est étroitement liée à la capacité d'adaptation :

P61 : «...les gens savent que s'ils viennent ici, qu'ils sachent qu'ils arrivent dans un autre continent, moins développé, dans des endroits moins développés. Qu'ils ont une culture différente de la vôtre. S'ils avaient ça en tête que ceux qui sont là sont de bonne volonté. Mais par manque de moyen, ou bien par, culturellement ce n'est pas les mêmes choses, les mêmes peuples...pas les mêmes habitudes. Il faut qu'ils soient culturellement bien préparés.»

À toutes les questions qui ciblaient les caractéristiques recherchées chez un conseiller, ou les raisons du succès des mandats des conseillers, tous les répondants mentionnaient en priorité **l'adaptation à la culture de leur région**. L'autre administrateur (P62), commente dans le même sens que son collègue P61 :

P62 : « S'adapter c'est à dire mener une autre vie qui n'était pas la sienne à l'avance. Parce que nous avons notre comportement, nos réalités. Donc toi qui viens d'un autre pays, tu dois laisser tes manières là et autres pour essayer de faire ce que font les Sénégalais.»

Il semblait facile pour les personnes locales interviewées (P61, P62, P63 et P64) de s'exprimer sur la personnalité des conseillers qu'ils ont accueillis, ou les caractéristiques qu'un conseiller doit exhiber pour réussir, mais lorsque nous mettions l'emphase sur leurs propres traits de personnalité, ils comprenaient moins bien le sens de la question. Toutefois, après explications, l'administrateur (P61), sans hésiter, formule sa réponse ainsi :

P61 :« D'abord il faut que je sente que je sois très ouvert. Que je sache communiquer que je sache me faire ... Mon niveau de compréhension pour son intégration je le juge très bon. Et la capacité d'écoute aussi, c'est très important. Sache écouter ce que l'individu a à dire...»

Les autres interlocuteurs locaux du partenaire OPS6 n'ont pas précisé leur trait de personnalité, mais le coordonnateur de l'organisation (P63) mentionne la personnalité de l'individu comme étant essentielle. Quand nous lui demandons d'avantage de précisions, c'est le **sens de l'humour** des conseillers qu'il fait ressortir en priorité. Le contact avec les gens, la facilité de «pénétration».

P63 : « Mais il a été exceptionnel, car sur le plan relationnel, de la communication, avec les gens, vraiment il a été merveilleux. Même au niveau de la formation, il a même parfois exécuté des pas de danse. Donc tout le monde se mettait à rire... Dès qu'il est présenté, il est dans le bain, il fait rire les gens. C'est un farceur. Donc il a eu cet avantage-là. »

La conseillère (C61) exprime des propos qui corroborent ceux de ses partenaires de l'organisation OPS6 quant aux traits de personnalité qui facilitent le déroulement de son mandat:

C61 :«Il faut vraiment avoir le **sens de l'humour**. Il faut prendre les choses à la légère. Il faut vraiment pas que tu sois susceptible. Avoir une ouverture d'esprit, t'ajuster rapidement aux imprévus... Faut que tu t'habitues c'est comme ça ici... Il faut vraiment jamais que tu t'énerves. Ça, ça ne passe pas.»

Lors de notre entretien avec C61, elle mentionne également plusieurs comportements qui demandent un ajustement de sa part, par rapport à ses pratiques de travail habituelles au Canada :

C61: «Lâcher prise. Vraiment. Comme quand j'ai fait ma réunion des médias sociaux, je leur ai dit 9:30. 10:00, 11:00, 11:30 ça a commencé. Je commençais à être de mauvaise humeur, mais je me disais, qu'est-ce que ça te donne? Ils sont là, ils répondent au téléphone, ils parlent au téléphone pendant que je parle, toutes sortes d'affaires que au Canada, ça passerait tellement pas !»

La conseillère C61 s'exprime également sur des traits de personnalité qui mettent en péril le partage des connaissances et la mise en œuvre des mandats. Une personne qui est difficile et qui ne s'adapte pas n'est pas en mesure de réussir. Elle a pu observer les attitudes d'un conseiller et comparer avec ses propres attitudes. Ses observations corroborent celles de l'administrateur de OPS6 (P62) :

C61 : « Il détruit l'atmosphère quand il rentre dans une pièce. Tout devient noir. Il n'a même pas été capable de faire un plan de travail. Il était bloqué complètement. Comment tu veux faire ton mandat si tu n'es pas capable de faire la première étape de ton plan de travail ?»

P62 : «Là aussi il y avait un problème, car je crois qu'il avait un problème d'entendement. Bon, c'est ça et puis il est chaud quoi. Souvent...

Il s'énerve très vite. Il te dit ça, mais tu lui dis, tu lui poses une question il te dit non. Automatiquement, il t'engueule.»

Il poursuit en précisant qu'il se faisait crier dessus :

P62 : «Et comme moi aussi je suis de son âge, tu cris je cris... Mais il ...on n'arrivait pas à s'entendre. Des fois même lors des entrevues, je préfère faire ça. Tu poses les questions et je réponds, **mais je n'osais pas répliquer parce que si je réplique c'est la discorde**... Il a un problème d'entendement... Il n'était pas réceptif, c'est ça le mot.»

Outre la capacité d'adaptation et le sens de l'humour, les répondants s'accordent également pour dire que l'assiduité au travail importe. L'organisation s'attend à accueillir en son sein des conseillers **rigoureux** dans l'exécution de leur mandat. Les participants locaux semblent apprécier également l'effort déployé dans les heures en dehors de l'horaire régulier. Du point

de vue des conseillers, rigueur au travail pourrait rimer avec la débrouillardise et l'autonomie au travail. Les conseillers en poste à OPS6 décident de leur horaire et proposent leur plan de travail au partenaire, plan qu'ils élaborent seuls pour ensuite en discuter avec le partenaire. La journée type décrite par la conseillère C61 illustre bien à quel point l'**autonomie** importe.

C61: «Entre 9:30 et 10:00... Je peux même travailler à la maison, mais c'est mal vu si je ne vais jamais au bureau. Donc je vais au bureau à tous les jours. Mais je ne reste pas nécessairement toute la journée. Surtout pendant la saison chaude. Surtout passé midi, 1 heure, on crève.»

Lors de notre entretien avec un administrateur (P64), nous percevons dans ses propos qu'il est effectivement mal vu de ne pas se présenter au bureau, car il a mentionné des exemples de comportements appréciés et la présence au bureau en faisait partie.

En plus de l'autonomie dans le travail, le conseiller doit être **flexible**. Il y a souvent des imprévus et le partenaire apprécie la disponibilité des conseillers. Deux interlocuteurs (P61 et P64) nous expliquent qu'en plus de faire les activités liées au mandat, un conseiller doit accomplir des extras, car il n'y a pas de ressource compétente sur place. La conseillère P61 ajoute :

C61 : «... Donc je prends les notes. Ils se fient beaucoup sur moi pour prendre les notes. Parce que j'écris bien en français, c'est ma force. Donc je fais tous les comptes-rendus, les procès-verbaux, je m'en occupe. Ce n'est pas dans mon mandat, mais il faut le faire. Si je ne le fais pas ça va être très mal vu... **Ça va être mal vu, car ils s'attendent à ce que les volontaires fassent tout...**»

Question : Tu es résiliente...

C61 :«Parce que je suis là de façon temporaire. Si j'étais là à long terme, il y a plein d'affaires que je ne laisserais sûrement pas passer. Là je me dis je vais la fermer, je repars. Mais si c'était un mandat de 5 ans, sûrement que je dirais ben là je ne suis pas secrétaire là... Mais, je ne vais pas faire ça, je suis là pour aider. Il y a une mission humanitaire aussi, un côté humanitaire jumelé avec le côté professionnel. Donc je ne peux pas faire ma «bitch», ma princesse et faire -non moi c'est uniquement les communications-. Il y a autres choses que je peux faire pour aider.»

Cette **motivation des conseillers** est clairement exprimée tant par les « locaux » que par les conseillers eux-mêmes. «Mon travail passe avant tout», commentaire de C61, est le genre de propos qui se dégage des entrevues menées chez partenaire OPS6. La motivation de la personne est un trait général difficilement dissociable de la personnalité, tout comme son **intention de partager**.

Quant à la perception des conseillers par rapport à la motivation des « locaux », elle diverge. Si les « locaux » se disent très disponibles et prêts à partager tout ce qu'ils peuvent pour aider à la réussite des mandats, leur motivation n'est pas évaluée de la même manière. La conseillère souligne, alors que nous lui demandions le genre de difficultés rencontrées, le manque de rigueur de certaines personnes :

C61 :«... je me dis mon dieu **qu'ils ne sont pas sérieux** (sur la ponctualité et le respect des rendez-vous), ça manque de sérieux. Ils prennent trop les choses à la légère. Il y a des limites. Et je me dis c'est peut-être pour ça que ça avance pas en AfriqueDes fois on dit que ça n'avance pas, c'est peut-être parce que les gens sont pas assez sérieux au niveau du travail. Ils lisent le journal pendant 2 heures le matin, ils se promènent, ils jasant avec du monde pendant des heures et des heures. Et là je me dis, tu as plein de travail, pourquoi tu es Ou l'autre qui est sur Facebook et qui ne fait rien.»

Le même interlocuteur revient sur ce problème, vers la fin de l'entretien, lorsque nous lui demandons qu'est-ce qui constitue, selon elle, les plus grandes barrières à la réussite des partages et comment elle croit influencer le cours des événements :

C61 :« ...Je dirais une rigueur. Car moi, si je travaille et que je n'atteins pas mes objectifs, là, ça ne marche pas. Ils me disent souvent, tu travailles trop vite. Je veux trop accomplir mes choses, car je me dis je ne suis pas là longtemps, et il faut que ça avance. Car eux, si ça avance pas, c'est pas plus grave que ça. Mais moi je me dis non, je suis venue ici pour accomplir quelque chose... Il faut qu'il y ait une structure. **C'est ça qui manque dans le travail ici. Une structure, une rigueur.** Il faut que ça avance.»

Les propos de la conseillère C61 quant au déficit de rigueur perçu chez OPS6 font écho à ceux du participant P62, mais peut-être pas de manière aussi discriminante :

P62 : «Nous qui sommes même les créateurs de notre propre structure, ils (les conseillers) essayaient même de nous ramener à l'ordre. Ça se comprend, ils sont venus pour faire une mission, il faut qu'ils réussissent... En général, **en général, je crois qu'ils sont mieux motivés que nous**...Certaines habitudes sénégalaises qui nous poussent souvent à ...bon ne pas prendre en considération ce que nous avons. Moi je fais partie des créateurs, des gens qui ont créé le (OPS6), mais arrive un certain moment je peux avoir un découragement et je me mets un peu à l'écart.»

La motivation des conseillers est bien perçue des interviewés locaux :

P61 : «Je sais qu'il voulait nous faire avancer, qu'il voulait nous faire changer d'attitude, qu'il voulait nous faire changer de comportement.»

Globalement, les conseillers en poste chez le partenaire OPS6 sont motivés à effectuer des tâches et sont ouverts à partager leurs savoirs. Au cours des cinq entrevues, personne n'a répondu percevoir de la résistance d'un conseiller à partager ses connaissances et tous les « locaux » se sont dits ouverts à partager toutes les informations dont ils disposent afin que le conseiller puisse réussir son mandat. Le coordonnateur (P63) l'exprime clairement :

P63 : «J'ai pas jugé nécessaire de garder des choses. Il n'y a pas des choses à cacher. On voulait qu'il (conseiller) vienne, à aider cette organisation à se développer, à prospérer. On n'a pas de raison à garder des secrets, à mon sens, moi, c'est comme ça que j'ai raisonné. Tout ce que tu as besoin d'information pour faire ton travail en toute quiétude...»

Les caractéristiques individuelles que nos interlocuteurs locaux ont davantage partagées lors des entretiens sont résumées par l'administrateur P61. Il conclut en disant :

P61-«Le (l' ONG canadienne) nous envoie des ressources humaines de qualité et qui acceptent de partager avec nous ce qu'elles ont. Et de nous écouter pour pouvoir mieux nous servir. Et c'est le cas aussi avec C61, depuis qu'elle est là. On s'entend tellement bien que même avant la fin de son mandat, elle a fait pratiquement 90% des choses qu'elle devait faire, et même faire plus.»

5.5.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances

Outre les caractéristiques individuelles des conseillers et des « locaux » relevées par les répondants, nous nous intéressons aux aspects cognitifs qui pourraient faciliter ou nuire au partage de connaissances. Le partenaire OPS6 n'a pas identifié de grandes difficultés à ce niveau. En entrevue, les répondants (conseillers et locaux) nous expliquaient comment ils travaillent ensemble à la réalisation des objectifs des mandats. Nous avons identifié quelques processus cognitifs associés au langage partagé et à la capacité d'assimilation relative, mais très peu de blocages. Les seuls points plus difficiles soulevés portent sur la compréhension des mandats des conseillers et, dans une moindre mesure, la langue.

L'interlocuteur local (P62), lorsqu'il nous détaille les difficultés rencontrées, soulève un problème de compréhension quant aux objectifs du mandat d'un conseiller :

P62 : « Parce que lui ce qu'il disait en arrivant, c'est qu'il devait trouver un homologue, ce que moi j'entends par un homologue, c'est quelqu'un de sa taille, qui a les mêmes compétences. Or, c'est que nous on s'attendait à quelqu'un mieux compétent que nous, qu'il puisse nous renforcer. Et lui il a cru qu'il va trouver un compétent comme lui, cheminer avec lui...

Non on peut pas, parce qu'on a un niveau. Par exemple, mon étude s'arrête à 3ième secondaire. J'espère que lui il doit aller jusqu'à l'université. C'est un ingénieur moi je ne suis pas ingénieur. Je dois m'attendre à ce qu'il me renforce...C'était une très bonne relation, vraiment. On avait une bonne relation entre humains. Souvent même il m'invitait chez lui on mangeait ensemble. Il ne faisait rien sans me demander mon avis. Mais c'était pas suffisant. **Au niveau du travail, moi j'attendais à ce qu'il m'apporte quelque chose et lui il s'attendait à ce que moi aussi j'apporte quelque chose. C'était la différence.**»

Nous pouvons identifier un élément majeur lié aux cognitions dans l'extrait ci-dessus. Les individus ne sont pas arrivés à une compréhension commune, non pas à cause d'un problème de langue, mais d'un problème de langage partagé. Si la langue parlée engendre des problèmes de communication pour les conseillers qui doivent intervenir auprès des paysans qui parlent majoritairement le wolof, cet obstacle est facilement surmonté grâce aux administrateurs qui servent d'interprètes. Le coordonnateur (P63) mentionne que «c'est une petite barrière, qu'on peut franchir à travers la langue de Molière.»

La principale stratégie adoptée par les conseillers est de comprendre la structure et le fonctionnement du partenaire OPS6 et de partir de cette base pour échanger. L'administrateur P61 décrit le processus d'échange lorsque nous demandons d'expliquer comment les partages de connaissances se déroulaient sans blocage :

P61 : «Lui, se fondait sur quoi on lui présente pour pouvoir aider à améliorer notre façon de faire...Il disait que les réalités canadiennes et sénégalaises n'étaient pas pareilles, alors il disait dites-moi comment vous faites. On échange les choses ensemble... Oui, il était très très intelligent, il comprenait très vite les choses. (Rire) Il savait où est-ce qu'on doit aller et tout. Il avait une **capacité grande de réflexion et de compréhension des choses** quand même. Très appréciable, parce que quand même il travaillait dans une coopérative de lait au Canada. Il est venu ici ...C'est complètement différent.»

La **capacité d'assimilation du conseiller** est soulignée à maintes reprises par les personnes locales interviewées; le conseiller arrive en poste chez le partenaire OS6, il prend un temps pour comprendre, observer comment les activités se déroulent, et propose ensuite un plan d'action. Un plan qu'il met en œuvre et qu'il ajuste au fil du temps, afin de s'adapter aux contextes.

P61 : «Il a besoin d'être accompagné, d'être outillé, et les outils que j'ai à mon niveau, plus de manière, très pratique, les partager avec lui pour qu'il puisse les comprendre, qu'il puisse les intérioriser...

Il pouvait marcher avec nous, aller avec nous et savoir où il faut poser les pieds. C'est ça l'avantage. Il a pu s'adapter, par rapport au contexte...

Nous lui avons fourni toute la documentation qu'il faut. Il est parti sur le terrain, il a vu comment les choses fonctionnent et à chaque fois qu'un problème se pose, on se réunit, on discute on échange. **Et quand on échangeait, il acceptait, il prenait en compte toutes nos remarques, toutes nos observations.** Il faisait des propositions quand même qui puissent nous faire avancer.»

Ce même administrateur local (P61) évoque des propos similaires par rapport à un autre conseiller :

P61 :«Vraiment, j'ai, on apprécie vraiment ce qu'elle est en train de faire avec nous...Très ouverte et qui communique bien et qui accepte aussi qu'on, d'écouter ce que les gens disent. Le point de vue de tout le monde.»

Quant à la capacité d'assimilation des « locaux », elle ressort moins des propos tenus par les répondants. Cela ne constitue pas un blocage pour eux. Ils comprennent facilement quand les conseillers expliquent leurs idées, et s'ils ne comprennent pas, ils demandent plus

d'explications, sans gêne. Le répondant P62 mentionne par ailleurs que les conseillers sont clairs, car ils sont pédagogues. Toutefois, un administrateur (P61) convient que des **efforts mutuels doivent être consentis pour que les deux parties arrivent à se comprendre** et à se diriger vers les mêmes objectifs. Il parle en termes de «plages de convergence fortes et très solides». Quand nous demandions les perceptions des conseillers par rapport à la capacité d'assimilation de leurs homologues, les réponses nous semblaient plus évasives. La conseillère C61 nous a signalé à maintes reprises que l'important pour elle était de développer des activités et des projets qui répondent aux besoins du personnel et qu'elle s'ajuste en conséquence. Les « locaux », comme les conseillers, savent accueillir les propositions qui viennent de l'extérieur, ils n'ont mentionné aucune réticence, à l'exception de P64 qui a admis ne pas avoir suivi les recommandations découlant d'un rapport de diagnostic organisationnel qui aurait suggéré le licenciement d'un employé.

5.5.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage

Cette sous-section s'attarde aux principaux facteurs qui produiraient une influence sur la qualité de la relation interpersonnelle entre les conseillers et les partenaires locaux. Sauf quelques rares exceptions, les relations interpersonnelles entre les conseillers et le personnel du partenaire OPS6 sont qualifiées d'excellentes par les répondants. À partir de la codification ouverte de tous les entretiens réalisés chez le partenaire OPS6, nous rapportons les extraits révélant des aspects relationnels empreints de confiance et de relations de pouvoir.

Sur l'ensemble des cinq entrevues, seulement deux extraits marquent l'absence de confiance entre les parties et la perception d'incompétence ayant pour effet de nuire à la réussite des mandats. Notons que le partenariat entre l'ONG canadienne et OPS6 a pris forme en 2004 et qu'une dizaine de conseillers y ont effectué des mandats. Le répondant P64 a signalé qu'il était incapable de travailler avec un conseiller qui lui était antipathique. Il n'acceptait pas sa façon de faire, pas plus que ses rares présences au bureau. Quand le conseiller en question se présentait, P64 l'évitait et ne lui adressait pas la parole. Le deuxième problème relationnel est survenu entre un conseiller et l'administrateur P62. Le répondant P61 soulève le même problème entre

le répondant local P62 et ce conseiller **qu'il jugeait inapte ou incompetent** pour remplir les tâches du mandat :

P61 : «Lui (le conseiller), **il pensait que les ressources qui sont là peuvent faire le travail, mais nous on lui a dit qu'on n'est pas là pour faire votre travail**, on a nos idées. Nous, nous sommes producteurs et vous vous êtes ingénieur agronome et en tant qu'ingénieur agronome vous êtes, nous ne sommes pas censés vous apporter quelque chose, il est plus probable que vous qui avez la méthode, vous qui avez l'élément théorique, qu'on vous apporte certains éléments que vous allez mettre ensemble pour pouvoir proposer quelque chose de bon. **Il nous a dit qu'il ne peut pas le faire. Il s'est senti, bon, il a pensé qu'il allait trouver des ingénieurs, ça n'a pas été le cas, il a trouvé ici des gens qui sont producteurs agricoles. Et nous voulions qu'il nous rédige des projets (de financement), il nous a dit que c'est des choses qu'il ne peut pas faire.**»

P62 : «Il fallait qu'il puisse rédiger des projets qui pourraient nous donner des fonds après pour qu'on puisse...car nous au niveau du (OPS6), nous savons ce que nous devons faire. Où aller, mais les moyens d'y accéder nous manquent.»

Les propos du participant P62 ont été précisés lorsque nous nous interrogeons sur le lien entre le mandat de développement organisationnel du conseiller perçu comme incompetent et la recherche de financement. Sa réponse nous renseigne sur sa compréhension :

P62 : «Mais ça fait partie du développement organisationnel. Car l'organisation, si tu n'as pas de fonds, tu ne peux pas t'organiser.»

Malgré la perception d'incompétence vis-à-vis du conseiller, son homologue P62 a tout de même précisé que la relation interpersonnelle était bonne entre eux, mais qu'il n'avait pas confiance en ses compétences. Les conseillers qui exécutent des initiatives techniques chez le partenaire OPS6 développent des **relations cordiales** avec les membres locaux. Il n'est pas rare qu'ils soient invités à leurs fêtes familiales et religieuses. En fait, tous les répondants, tant les conseillers que les « locaux », mentionnent que les relations qu'ils développent entre eux sont amicales. Pour certains répondants, c'est ce qui facilite l'intégration du conseiller dans son nouvel environnement et d'après les propos recueillis, cela importe pour eux. Un administrateur décrit ce que les autres répondants ont partagé :

P61 :« On n'hésitait pas à lui rendre visite et au niveau du village, il est venu chez moi, il est allé chez les autres, il a passé en pic-nic chez moi, dans mon champ dans mon

jardin, avec sa femme et ses enfants. Et il mangeait comme nous et il buvait même l'eau...»

Ce dernier point, le répondant P63 le mentionne avec insistance; le conseiller doit avoir de bonnes relations interpersonnelles et faire comme les Sénégalais, manger comme les Sénégalais, s'adapter aux habitudes des Sénégalais. Il est le seul répondant sur les quatre autres participants locaux à préciser par ailleurs avoir entretenu un lien d'égal à égal avec un conseiller :

P63 : « C'était comme un collègue. C'était mon homologue, donc on discutait en tant qu'homologues. On discutait, d'égal à égal, il avait ses connaissances, moi j'ai les miennes. Chacun peut apporter à l'autre quelque chose, ça c'est sûr. Moi peut-être que j'ai essayé des choses qu'il ne sait pas. Lui aussi. En faisant cet échange-là, chacun peut profiter. Moi je pense que c'est un partenariat gagnant -gagnant. Chacun doit y trouver son compte.»

Les autres interlocuteurs liés au partenaire OPS6 (P61, P62, P64) ne considèrent pas les conseillers comme des collègues. Plutôt, ils les perçoivent comme des agents d'appui (P61), des experts, ou des conseillers. Tous précisent par ailleurs que l'atmosphère au bureau, c'est comme «la famille».

Les conseillers sentent également que pour faciliter le déroulement de leur mandat et le partage de connaissances, ils doivent s'intégrer et entretenir des relations harmonieuses et amicales avec le partenaire OPS6. Aux questions visant à évaluer la qualité des relations interpersonnelles avec les membres de l'équipe locale, la répondante C61 revient sur la notion d'intégration. Selon elle, le fait de s'intégrer à l'équipe et de «faire ses preuves» facilite l'établissement **d'un lien de confiance**. La conseillère C61 va même plus loin et estime que sa relation avec son homologue est empreinte de confiance. Elle le qualifie de figure paternelle qui n'hésiterait pas à lui venir en aide en pleine nuit si elle rencontrait des problèmes. Elle le sent **dévoué** et intègre, mais elle n'arrive pas à nous donner des exemples. C61 : «Je sais qu'il l'est, mais il n'a pas le temps de l'être. Mais je sais qu'il l'est beaucoup. »

Toutefois, même si la relation se bâtit sur de bons termes et que chacune des parties se dit très ouverte à l'autre, les conseillers ne se sentent pas libres d'exprimer leurs opinions sur des aspects organisationnels qui débordent du cadre de leurs mandats :

C61 : « Si c'était de moi, j'engagerais quelqu'un de compétent, qui peut enlever des charges à (P63). Un peu de chiffres, de gestion, ...elle fait juste des lettres...Elle est supposée faire autre chose. Mais c'est ça, ça fait longtemps qu'elle est là, ils ne peuvent pas la changer, c'est la femme à (X), mais pour faire avancer les choses, ça prendrait quelqu'un de mieux, de beaucoup plus compétent, mais ça, je ne pourrai jamais le dire. »

Plusieurs extraits d'entrevue chez quatre des cinq répondants révèlent que la **situation financière des « locaux » est difficile**. Producteurs en majorité, ils n'ont pas de revenu fixe et le temps passé dans leur fonction d'administrateur est bénévole. Les conseillers offrent régulièrement des **cadeaux** ou des facilités afin de rendre le travail plus agréable.

P62 : « Même on allait en tournée, elle m'achetait...- tu veux boire? Aujourd'hui, tu as le billet? Elle te donne le billet. C'est parce que moi, on a de très bonnes relations. »

P61 : « C'était un gars très engagé (conseiller) qui aimait partager avec nous. Et même générosité sans limite. Quand il est parti il a même, les livres de ses enfants, il les a laissés à nous autres *hein*. Même ses meubles, il n'a ramené que ses valises. Même son téléphone et tout, il l'a donné. Son ordinateur, son portable...Il est parti, comme ça. »

P63 : « Il donnait même des bonbons aux enfants. »

C61 : « Des fois je fais des beignets aux bananes je les amène au bureau ils sont super contents. C'est *con*, c'est rien...Ou des fois je vais en acheter au marché ...comme des *Tim bits*, et je les amène au bureau, ça fait leur journée. J'achète des cafés, j'achète des jus. C'est rien pour moi, mais pour eux c'est beaucoup, ils l'apprécient vraiment. Ça, c'est les Sénégalais, ils apprécient beaucoup quand tu es généreux avec eux, car eux le sont aussi. Même s'ils n'ont pas beaucoup de moyen...Ah, ça ils s'en rappellent longtemps. (rire) Donc ça, je le fais souvent! C'est *cute*, je trouve ça *cute*. »

En plus des cadeaux offerts de manière individuelle, les conseillers en poste disposent d'une enveloppe budgétaire pour réaliser leur mandat. La conseillère P61 précise que lors d'activités telle que les assemblées générales, les dépenses sont couvertes en majeure partie par l'ONG canadienne. L'ONG canadienne, via les mandats des conseillers, attribue un fonds pour la réalisation d'activités. Ça paye les déplacements du groupe, le matériel nécessaire à la conduite de l'activité et les repas des participants. C61 conclut en exprimant que si l'ONG canadienne

couvrait pas ces dépenses, «ils ne viendraient pas, car ce sont des paysans et ils ne sont pas payés».

Outre l'argent, le **statut d'expert** confère une influence au conseiller souvent lié au pouvoir lié à son tour à la connaissance.

C61 : «Ça m'aide au niveau, **ça me donne une certaine crédibilité**, mais en retour, ils s'attendent à ce que je connaisse tout ... C'est toi qui gère, qui est supposée savoir quoi faire et tout le monde, tout le monde tout monde te voit comme la spécialiste des *comm.* et viennent tous te voir pour te poser des questions... (exemple) - Ah! (C61) c'est la spécialiste des communications. Le monde attend beaucoup de toi.»

Les interlocuteurs reconnaissent l'expertise rattachée au domaine de spécialisation et jugent leurs conseillers très compétents. Toutefois, même s'il n'existe pas un lien d'emploi entre le partenaire OPS6 et le conseiller, la conseillère C61 prétend qu'elle se situe dans une position sous **l'autorité du partenaire** OPS6. Elle ne se sent pas en position d'exprimer un refus à une demande, ou elle ne se sent pas à l'aise :

C61 : « Le président, je pense qu'il pense qu'il peut m'appeler à n'importe quelle heure; le week end, les soirs. Une fois le président m'a appelée, il était en bas des marches, à 20 heures. Il m'a dit, je monte je m'en viens écouter un reportage chez vous, car je n'ai pas de TV, donc je suis en bas je monte. C'est le président, je peux pas dire non. Il est monté, il s'est assis, il a écouté le reportage et il est parti...»

Les répondants locaux n'ont pas expressément mentionné la coercition comme stratégie d'influence, et aucun de leurs propos n'allait en ce sens. Toutefois, le besoin de la conseillère C61 de se sentir appréciée et acceptée du groupe la contraignait à accepter des demandes. À quelques reprises, nous notons que le partenaire OPS6 profite de la présence du conseiller pour arriver à d'autres fins; atteindre d'autres objectifs que ceux identifiés dans le mandat.

C61 : «Il y a des Français qui sont venus, trois Français qui sont venus pour acheter des graines d'arachides. Ils avaient créé un partenariat avec eux (OPS6). Eux, ils ne voulaient que discuter avec moi, et moi j'étais genre la coordonnatrice du projet... C'était rendu que tous les courriels venaient à moi.»

P61 : «C'était (conseiller en gestion) un agent d'appui...qui accompagne les organisations. Il appuie tout le monde quoi... **comme quelqu'un qui aide à faire passer les choses, à faire avancer les choses.**»

C61 : «Comme la comptabilité, le président qui m'a demandé de faire des choses qui à mon avis sont ridicules de demander. Ils pensent que vu que je suis une Canadienne et que j'ai de l'éducation, que je suis capable de faire plein de choses, que je suis capable de faire n'importe quoi...Ils veulent que les nouveaux (conseillers) volontaires soient hyper polyvalents, que le volontaire soit capable de couvrir plein de sujets, qu'il soit hyper débrouillard...

J'ai découvert **qu'ils m'invitaient dans toutes toutes toutes les réunions parce que c'est pour prendre des notes. C'est pas pour mon bien pour que j'apprenne là comment ça marche. C'est pour prendre des notes. Mais bon...**

Au niveau du travail, quand on a des invités, c'est les femmes qui amènent les nappes, qui font la bouffe, et tout. C'est moi et la secrétaire qui faisons tout...

C'est comme ça au Sénégal, j'ai pas le choix... Au travail, je me suis pliée, je joue le rôle de la femme Sénégalaise... Ça fait 6 mois que je suis là et que je fais partie de l'équipe, ça va être mal vu.»

Les derniers extraits de la conseillère C61 reflètent une partie de son expérience «générée». Son homologue, P61, ne nie pas qu'il n'avait pas des demandes similaires avec les conseillers masculins.

Parfois aussi le conseiller utilise des bases de pouvoir pour influencer son partenaire. En plus des bases de pouvoir liées aux ressources, aux formes de récompenses, la légitimité et le fait que le partenaire tient à sa relation avec le conseiller, il changera ses comportements pour ne pas décevoir. Un administrateur donne un exemple :

P61 : « Après il m'a dit - Tu sais combien de km j'ai fait pour être ici? - J'ai dit non. -C'est 10 000 km. Et tu sais que ma paye, qui me paye, c'est les contribuables Canadiens qui me payent. Je pense que j'ai pas assez de temps. Je dois rester ici 1 an et j'ai beaucoup de choses à faire. Si tu sais que tu allais venir et accuser un si grand retard, il fallait au moins me dire avant l'heure que tu m'appelles pour que je puisse faire autre chose. J'ai pas de temps à perdre et j'ai d'autres emplois du temps...»

Au cours des entretiens, les conseillers devaient s'exprimer également sur le genre de stratégie employée pour se faire accepter du partenaire OPS6.

C61 : «Sinon, je leur parle, de prendre le temps de jaser avec eux le matin, quand tu arrives au bureau. Ici, on jase beaucoup plus longtemps et ça, ils aiment ça quand je jase plus longtemps avec eux autres... On rentre plus dans le personnel, beaucoup plus qu'au Canada. Ici, ça fait partie des mœurs, faut le faire...

Mais depuis que je le connais plus, je sais que c'est quelqu'un qui peut ne pas t'écouter, car je sais qu'il en a trop dans sa tête... Il faut avoir le tour de dire les choses de façon pas trop autoritaire et pas bête.»

Le caractère inégal des relations Nord-Sud est un constat généralement reconnu dans les écrits. Toutefois, le partenaire OPS6, bénéficiant de l'aide du ONG CANADIENNE, ne se soumet pas à l'application de mesures prônées par les conseillers lorsqu'il ne les perçoit pas appropriées.

P64 : «Il (conseiller développement organisationnel) venait rarement au bureau...Quelque part, bon. On avait constaté un moment donné, lors de leur passage, trop d'ingérence dansDe sorte qu'on se retrouvait pas tellement...

C'est à dire quand un volontaire venait, il faisait des propositions que le personnel soit, que les employés soient limogés, qu'on fasse tel et tel qu'on réduise tel poste...Bon vraiment de facto on juge que quand même avec qui on doit faire... S'insérer dans nos affaires personnelles...

Demander à ce que des personnes soient licenciées. Là on s'est dit que là, c'est trop...

Il y avait un document en ce sens. Un document, des propositions. Pour la redynamisation de la vie au (OPS6), où il était demandé des choses extraordinaires. Et chose bizarre, ce document était caché. Nous, on n'avait pas voulu nous montrer effectivement les propositions qui émanaient de leur soi- disant protocole.»

Cet extrait nous renseigne sur quelques éléments. D'abord, le conseiller n'a pas un statut d'autorité vis-à-vis son partenaire. Ensuite, l'information, base de pouvoir, ne circule pas librement au sein des administrateurs, le rapport «caché» illustre ce fait. Finalement, les espaces légitimes de participation, zone de pouvoir, ne semblent pas accessibles à tous. En même temps, l'exercice du pouvoir ne s'opère pas à sens unique, c'est-à-dire des conseillers vers leur partenaire. La conseillère C61 s'exprime à ce sujet :

C61 :« ... ici nous quand on arrive ici, c'est : tu dois savoir préparer le tiéboudien, tu dois savoir parler wolof, tu dois être comme une Sénégalaise, tu dois porter ça pour ton mari, tu dois faire ça pour ton mari, tu dois...C'est toutes des choses imposées. Et au début, j'étais tellement écoeurée de me faire dire quoi faire. Un moment donné, je me suis dit, bon je les écoute mais ça sort par là et je ferai bien ce que je veux là, avec mon mari...

C'est qu'ils donnent des ordres, mais je pense que c'est leur façon de parler. Tu dois devenir Sénégalaise... Tu dois te fondre dans la masse. Tu dois faire comme eux.»

5.5.4 Résultats de partage de connaissances

La dernière partie des entretiens visait à recueillir des données quant aux résultats perçus des partages de connaissance entre les conseillers et leurs partenaires locaux. Les quatre interviewés locaux mentionnent des résultats obtenus grâce aux initiatives de coopération technique à l'exception d'un seul mandat, voué à l'échec, où le conseiller est reparti quelques semaines après son arrivée.

P61: « On avait exprimé notre besoin d'avoir un ingénieur, un agronome qui peut nous accompagner sur le développement organisationnel. On a fait la demande à (l'ONG Canadienne) et (elle) nous a dit qu'il peut nous aider à trouver quelqu'un... et là, franchement, c'est à cause de lui aujourd'hui que toutes nos organes de gouvernance sont vraiment fonctionnelles. On s'est doté d'un manuel de procédures et de gestion, on s'est doté d'un manuel, des outils de gestion, qui peuvent, dont tu as besoin... C'était des activités qu'on faisait, mais qu'on ne faisait pas très bien. Et quand il est venu, il nous a appris à mieux restituer.... Avant on ne planifiait pas les choses. On faisait les choses selon nos instincts de paysans, de producteurs... un peu désorganisé sur le plan...On avait beaucoup d'idées, beaucoup d'initiatives, mais pas bien organisées... Quand il est venu, il nous a montré comment organiser ces idées-là, comment... Par des réunions, par des tables de concertation... Il descendait chaque matin, il nous a appris aussi à respecter l'heure que les Canadiens font ...C'est une chose qui m'a quand même marquée.»

Lorsque l'administrateur P61 s'exprime au sujet d'un mandat en communication, il mentionne également quelques résultats atteints :

C61 : « Elle a fait, elle a trouvé qu'on a fait un diagnostic, un plan de communication fait par un volontaire X qui est à Dakar...un excellent volontaire sur le terrain...très bon plan de communication. Maintenant je vais faire la mise en œuvre de ce plan. Aujourd'hui, avec elle, la communication est mieux structurée, mieux organisée. Et les médias sociaux on ne connaissait pas, maintenant on connaît... La dernière fois on a fait internet. La page. Et il y a beaucoup d'outils qu'elle a mis à notre disposition pour nous rendre visible. Pour qu'on soit bien connu...

Elle nous forme là dessus. Elle est bien outillée, elle connaît bien ces choses-là, nous ne les connaissons pas. Moi je ne savais pas comment utiliser Facebook...

Aujourd'hui, elle a formé les gens sur ça... Moi si j'ai le temps, elle forme. Si je n'ai pas le temps je dis forme ces gens-là pendant ce temps moi je vais aménager mon emploi pour que tu le fasses avec moi.»

Quand nous demandons à la conseillère C61 sa perception sur les résultats de partage, elle hésite, elle nous affirme qu'elle ne comprend pas le sens de la question. Elle répond en termes de contribution à l'organisation. Elle contribue à améliorer la visibilité du partenaire au niveau national et international.

Pour le coordonnateur P63 du partenaire OPS6, les résultats de partage les plus saillants se situent au niveau du contrôle de la qualité. Notions qu'il a acquises lorsqu'il a assisté à une formation que son homologue Canadien a présenté à un groupe de femmes opérant une usine de transformation d'arachides. Il semble difficile pour P63 de cibler des éléments résultant d'un partage de connaissances. Il nous invite à consulter son rapport de satisfaction pour plus de détails et affirme que les femmes qui ont bénéficié de la formation en gestion de la qualité ont beaucoup appris. Nous avons été accueillie par quelques femmes et avons visité leur usine de transformation. Compte-tenu de l'inactivité sur le site en question, il ne nous a pas été possible d'observer des pratiques en contrôle de qualité.

D'autres résultats sont évoqués par les interviewés. Plusieurs propos mentionnent les contributions des conseillers apportées soit à l'organisation soit à l'individu.

P61 :« ...j'ai un texte aussi que je ne pouvais pas saisir. J'ai dit Matthieu, moi je ne suis pas un expert, j'ai jamais fait de l'informatique, j'ai jamais fait de l'ordinateur. J'ai un texte que j'ai écrit et je te prie de me le taper. Il m'a dit que ça c'est ton ordinateur. Ouvre-le. Il m'a montré comment ouvrir mon ordinateur. Il m'a dit tape, c'est pas à moi de saisir le texte, moi je suis pas un secrétaire, c'est pas à moi de, je suis pas une assistante administrative, c'est pas mon travail de faire ça...Saisis toi-même le texte...Et depuis lors, je saisis moi-même mes textes, j'ouvre mes courriels et je fais tout tout tout, tout mon travail que j'ai, je le fais avec cet outil de communication.»

Quand nous lui demandons de nommer d'autres acquis, il enchaîne sur l'amélioration de ses capacités d'agir :

P-61 : «... je maîtrise maintenant bien l'informatique. Que mes discours et ma compréhension de fonctionnement d'une organisation de producteurs s'est fortement améliorée et je suis, je suis comme la tête d'une organisation, je sais comment elle doit faire pour fonctionner, comment doivent fonctionner les organes de gouvernance, comment on organise une réunion, une réunion de C.A., une réunion de bureau, une A.G., une communication avec les groupements à la base. Même avec les structures de gestion, comment les gérer...De manière générale, ça été vraiment bon. Je me suis senti fort de ma capacité et ça m'a permis de voir que la planification, comment organiser mon travail comment le planifier comment l'apprécier, s'il est bon je sais, s'il est mal fait je sais...j'essaie de voir les aboutissants, comment faire pour arriver pour la prochaine fois... J'étais à Montréal, dans certaines coopératives pour voir comment elles travaillent, comment elles sont structurées pour voir comment elles sont bâties, et avec ça, ça m'a encore ouvert plus l'esprit.»

Le même administrateur nous confie d'autres acquis d'un autre mandat, ouvrir et gérer une page Facebook. Nous étions curieuse de découvrir en quoi cet acquis pouvait être utile. Selon, lui, il ne fait aucun doute :

P61 : «Ça va être utile, parce que ça va permettre aux autres de savoir ce que je fais, et de partager avec les autres les informations que j'ai. Ça c'est important. Et pour mon organisation et pour moi-même. D'autres choses aussi qui apparemment peuvent paraître anodines, mais plein de significations et plein de sens...Ça sert aux autres. Les autres c'est nos partenaires, c'est ceux qui savent utiliser ça, et qui sont importants. Aujourd'hui, si on met notre adresse Facebook, l' (ONG canadienne) au Canada, on saura ce qui se passe... Ils ne peuvent pas venir ici. Mais de là-bas, ils peuvent savoir ce qui se passe ici.»

Dans un entretien subséquent avec C61, nous cernons que le but recherché par ces actions de visibilité sur Internet est pour recevoir des fonds des organismes internationaux. Les autres confrères locaux interviewés mentionnent également des acquis tirés de leurs échanges avec les conseillers. P62 mentionne que dans le cadre d'un mandat d'une conseillère en développement organisationnel, il a renforcé certaines capacités en lui, au niveau de l'organisation :

P62 : «...j'arrivais à planifier ce que je devais faire. Donc c'est elle qui m'a amené à savoir comment planifier des activités. Elle m'a même poussé à avoir un aide-mémoire. Elle faisait un aide-mémoire. Je cochais tout sur papier pour que chaque jour je dise ah, ça je fais ça... Avec elle, vraiment, j'ai eu beaucoup de satisfaction. À cause d'elle j'ai connu beaucoup de choses que je ne connaissais pas. Même au niveau de l'informatique, je suis arrivé à savoir quelque chose que je ne connaissais pas. Au niveau de l'organisation aussi, je suis arrivé à savoir à pouvoir organiser d'autre gipa (groupement intervillageois de producteurs d'arachides)...

Oui, je les utilise jusqu'à présent.»

Le coordonnateur (P63), quand nous lui demandons ce qu'il a appris suite à ses échanges avec les conseillers, nous exprime avec beaucoup d'enthousiasme un de ses acquis marquant :

P63: «Google Earth. Il m'a montré ça. Je ne savais pas comment exploité ça. Il est venu jusque-là pour me montrer comment faire. Il m'a même montré chez lui, au Canada...

Ça me sert parce que c'est un logiciel que je ne connaissais pas. À l'heure actuelle, ça me permet d'explorer ça. Par exemple quand je suis ici, je peux par exemple savoir dans quel hôtel vous logez, de connaître ta ville, ton pays, ton village.

Question: Mais dans votre travail, en quoi c'est utile?

P63: «Peut-être dans mes déplacements. Ça peut me servir pour savoir la distance de tel endroit à tel endroit.»

Quant à la conseillère participante, elle retire de ses échanges avec le partenaire OPS6 des connaissances reliées au contexte sénégalais, à la structure du partenaire, et aux étapes de production d'arachides.

C61 :« ... Car eux, ils en connaissent beaucoup aussi, ils en connaissent beaucoup plus dans leur domaine. Moi je suis juste les communications. Eux connaissent tout de la structure, de leur fondation, des arachides. Moi j'ai tout appris. C'est moi qui ai plus appris qu'eux, jusqu'à maintenant je pense. Pas je pense, c'est sûr.»

Quand nous lui demandons des acquis au niveau des compétences, elle évoque surtout des changements au niveau des attitudes :

C61 :«Oui, de communiquer avec les autres dans l'équipe, d'une façon posée. De ne pas s'énerver. Car des fois, j'avais tendance à m'énerver un peu vite... Ici, tout est plus posé, tout est plus toléré tout est plus calme, et j'ai appris à suivre ce rythme et je me sens bien. **De transférer ce que j'ai à dire de façon posée et réfléchie.**»

Trois autres rapports de satisfaction des volontaires ayant exécuté des mandats chez le partenaire OPS6 font globalement état d'une amélioration des compétences interculturelles. Les compétences techniques des conseillers, à partir de leurs échanges avec leurs homologues, ne semblent pas, à partir des archives disponibles, s'être substantiellement améliorées. À la question : «Avez-vous acquis ou amélioré des connaissances ou des compétences?», le répondant peut cocher «oui» ou «non». Si oui, le conseiller doit sélectionner une case pour

évaluer le niveau d'amélioration (faible, modéré, élevé). Il faut toutefois souligner que ces rapports sont fournis de manière volontaire, et le conseiller est libre d'exprimer, ou non, son degré de satisfaction. Un des rapports disponible rempli par un conseiller détaille davantage le type de compétence interculturelle acquis :

«J'ai surtout appris comment la vision africaine de la gestion est souvent très différente de celle que l'on retrouve en Occident. J'ai dû réfléchir et m'adapter à plusieurs aspects, dont la notion du temps, le cadre de travail, les relations humaines, le rôle du pouvoir exécutif, les démarches de prise de contact, les procédures informelles, l'influence de la religion ainsi que la disponibilité limitée et la faible accessibilité des ressources techniques et financières. J'ai dû également apprendre à mieux écouter de même qu'à confronter ma perception à des visions parfois assez divergentes.»

Dans quelques extraits des entrevues chez le partenaire OPS6, nous ciblons des résultats de partage qui bénéficient à l'organisation dans l'ensemble. La nouvelle pratique mentionnée par les quatre participants locaux est celle de la tenue d'assemblée. Avant l'arrivée des premiers conseillers en développement organisationnel, l'organisation était pléthorique, selon les propos de P61. P62 et P63 corroborent et donnent des exemples des pratiques qui, encore aujourd'hui, contribuent au fonctionnement de l'organisation. La tenue de réunion, d'assemblée générale et le renforcement des capacités de quelques GIPA membres sont les exemples qui reviennent fréquemment. P62 détaille davantage le processus :

P62 : «Avec (une conseillère), on est allé jusqu'à élaborer un règlement intérieur au niveau du OPS6, comme au niveau des GIPA. Et là-bas c'est moi qui devait faire les règlements intérieurs au niveau des gipa tout en me référant sur celui du OPS6, parce que c'est l'émanation. Mais tout ONG canadienne, c'est (la conseillère) qui m'a accompagné à le faire. Quand on revenait, je venais avec lui (elle), au niveau d'un gipa. On devait élaborer un règlement intérieur avec la participation des membres du gipa. On leur donnait l'ossature et c'était à eux de savoir ce qu'ils devaient rectifier, ce qui va avec eux. Chaque localité a son règlement intérieur... Après le règlement intérieur, on devait élaborer un registre de membres. On devait faire tenir des instances de réunion, avec Véro elle nous a aidés à élaborer ce planning de réunions d'instances. Avant de partir, elle avait un programme de... appuyer les gipa à avoir des pièces, que chaque organisation devait avoir une pièce d'identité. ... Ça nécessitait une certaine somme. Elle avait sollicité le ONG CANADIENNE et je crois que le ONG CANADIENNE était même prêt pour financer.»

5.5.5 Autres facteurs qui nuisent ou facilitent le partage de connaissances

Lors des entretiens, d'autres éléments revenaient souvent quand nous voulions connaître leurs perceptions quant au niveau d'atteinte des résultats et leur niveau de satisfaction par rapport aux partages de connaissances. P62 et P63 nous mentionnent que **l'application des connaissances est difficile, faute de moyens**. P62 : «C'est à cause de l'argent, mais la connaissance est là.» Il nous explique qu'avec le conseiller, vient une enveloppe budgétaire qui l'aide à réaliser les activités prévues. Au départ du conseiller, bien que l'homologue ait acquis de nouvelles connaissances, il lui est difficile de les partager dû aux coûts associés à la réalisation des activités de renforcement des capacités de ses membres. Tous les répondants, sans exception, mentionnent à un moment ou à un autre que c'est l'argent le problème. «C'est la barrière principale, c'est le nerf de la guerre.», nous dit P61.

L'application des connaissances rencontre des obstacles également par le manque de **disponibilité des ressources humaines compétentes** après le départ du conseiller. Plusieurs exemples nous ont été fournis. P64 se rappelle tous les acquis et les outils reçus par une conseillère en gestion financière. Lorsque nous regardons ses fichiers Excel, nous lui demandons pourquoi il nous montre le budget 2010. Sa réponse nous éclaire sur le fait que depuis le départ de la conseillère, personne dans l'organisation n'a mis à jour le fichier, le comptable n'était plus en poste au moment de notre visite. Il nous confie également sa vision du problème :

P64 : «Le volontaire quand il vient devrait quand même faire une transmission de savoir. C'est un formateur... Ce sont des formateurs. C'est des formations pratiques que dispense le volontaire. Après son départ, ce savoir doit être capitalisé et mis à profit, au profit de l'organisation...

Maintenant, en réalité. En réalité aussi c'était ça, mais quelque part, quelques années après, le OPS6 a subi une crise. Les gens qui étaient capités, par exemple moi, je gagne mon pain ailleurs...J'ai une famille à nourrir.»

Un autre exemple, celui de la conseillère C61, nous renseigne sur d'autres causes mettant en péril la pérennité des résultats :

C61 : «... J'ai vraiment tout monté moi-même, tout fait moi-même et ça j'étais fière. J'ai eu de bons commentaires, ça m'a rendue fière.»

Elle me nomme ses bons coups, ses dossiers qui la rendent fière. Au bout d'un moment, nous lui demandons s'il s'agissait d'initiatives personnelles ou de demandes provenant de OPS6. Elle répond que oui, ce sont des initiatives personnelles. Nous lui demandons alors si d'autres personnes ont été formées durant ses projets, elle nous répond ainsi :

C61: «Non. Parce que c'est l'autre personne en communication, l'autre volontaire qui va venir et qui va continuer. J'espère que l'autre personne après va la continuer, mais on sait jamais qui va venir après et comment il va « bardasser » les choses.»

Question: Mais si personne ne vient après?

C61: «Je vais m'arranger pour que ça continue. Je ne sais pas qui. Honnêtement, je ne sais pas qui pourrait le faire. Il n'y a personne aux communications à part (P61), et (P61) n'a pas le temps. C'est ça, il n'y a personne pour prendre la relève en ce moment»

Des problèmes au **niveau des suivis**, peut-être imputable au manque de ressource, sont également mentionnés comme blocage majeur à la réussite des partages, au niveau de l'application. Au cours de l'entretien avec P63, il atteste que plusieurs femmes ont réellement appris de la formation offerte en gestion de la qualité. Lors d'une visite terrain, nos observations ne semblaient pas corroborer avec les propos tenus la veille. L'extrait suivant rapporte l'essentiel de l'échange :

P63 : «...c'est des choses anodines, que les gens voient tous les jours, mais qu'ils ne faisaient pas. Il a fallu une formation, pour leur dire que, attention... **Maintenant, ce qui reste maintenant, c'est l'applicabilité.** Le (OPS6), sa mission maintenant, c'est de faire appliquer ça à travers les gipa. Que les gens appliquent ce qu'ils ont appris dans leur formation...

C'est le rôle du (OPS6).»

Question: Comment vous allez vous y prendre?

P63 : «En faisant des tournées, parce que nous c'est venir appuyer ces gipa- là. Dans la gestion de la qualité on doit leur demander par exemple de faire un programme d'entretien du matériel. On va leur demander aussi un programme de salubrité que les locaux doivent être bien faits, que les aires de stockages doivent être dés herbées, que les machines doivent être entretenues... Même le produit doit être mis dans de bonne condition.»

Question: Ces programmes- là sont faits?

P63: «Non, c'est à dire, après la formation, globalement, il n'y a pas eu un travail...»

Question: Mais qu'en est-il du programme d'entretien? Qui est responsable du programme d'entretien?

P63: «Au niveau de l'unité, il y a quelqu'un qui doit être chargé de cela. Il y a des responsables. Faut dire, faut rédiger maintenant ton programme... C'est elles qui sont formées. Les responsables de ces gipa. Reste à savoir qui parmi elles sera par exemple la... mais en général se sont les présidentes qui gèrent ça.»

Question: La formation a eu lieu en septembre, nous sommes en février, ça fait 5 mois...est-ce que entre septembre et février vous avez fait le suivi sur ces programmes, ou un retour sur la formation?

P63: «Non, c'est que même tout récemment, j'ai interpellé les 2 présidentes ...Est-ce que vous appliquez ?...Parce que ce jour-là (de la formation), **elles n'étaient pas présentes**, elles. »

Des **problèmes logistiques**, souvent reliés à l'insuffisance de ressource, compromettent souvent les résultats de partage. L'administrateur P62, lorsqu'il parle des défis rencontrés, nous explique que plusieurs activités prévues ne sont pas réalisées à 100% pour des raisons «...d'empêchements, qui dépendent ni de lui, ni de nous, c'est la volonté divine.» Des réunions de formation ou d'appui souvent annulées à cause d'imprévus tels que les célébrations de baptêmes, la non disponibilité du véhicule de bureau car le président de l'organisation l'a réquisitionné, etc.

5.5.6 Points saillants provenant des données du cas 5

Cette association de producteurs bénéficie du programme de coopération depuis plus de 10 ans. Elle a accueilli en son sein plusieurs conseillers oeuvrant dans divers domaines. Globalement, les résultats tendent à démontrer que les relations interpersonnelles entre les conseillers et les membres constituent un facteur central de la réalisation des mandats. Cependant, force est de constater que la perception de succès des mandats ne résulte pas nécessairement du partage de connaissances.

- La personne qui remplit un mandat chez OPS6 doit obligatoirement avoir **l'ouverture** d'esprit et une excellente capacité **d'adaptation** à la culture de la région. Le **sens de l'humour** est un ingrédient important qui revient fréquemment lorsque sont identifiées les caractéristiques associées au succès des mandats. Un conseiller qui se montre inflexible et autoritaire se verra remercié de ses services. Viennent ensuite l'autonomie et l'initiative personnelle. Le partenaire reconnaît que sa capacité d'écoute et son esprit d'ouverture contribuent à une compréhension mutuelle et à une relation ouverte. Il est critiqué pour son manque de rigueur et de sérieux, probablement associé à un manque de motivation qui, lui, est probablement dû au fait que la majorité des membres travaillent bénévolement.
- En ce qui a trait aux **caractéristiques cognitives**, la non maîtrise de la langue locale, sans dire qu'elle pose problème, limite les interactions entre le conseiller et les bénéficiaires.
- Un premier «réel» blocage a trait à la divergence d'interprétation des réalités qui peut créer des froids entre les parties. La compréhension des mandats et des rôles des conseillers peuvent poser d'importants problèmes, conduisant même à un renvoi du conseiller.
- Les conseillers qui réussissent possèdent une excellente capacité d'observation et une aptitude à sortir de leurs répertoires pour assimiler et adapter ce qu'ils reçoivent de leur nouvel environnement.
- Au **plan relationnel**, socialiser avec les «locaux», se comporter comme eux et adopter les mêmes habitudes sont synonymes d'acceptation de la culture d'accueil et d'intégration. Les «locaux» préfèrent travailler avec les conseillers intégrés et visent même à développer des relations amicales. Les conseillers se sentent bien accueillis et outillés par le partenaire qui met tout en œuvre pour encadrer le processus de socialisation. Ce processus doit ultimement conduire à l'établissement du lien de confiance, à la fois basé sur les compétences que le conseiller doit prouver et sur l'affection que les parties se portent mutuellement.

- Sans pouvoir généraliser, la **perception de compétence** des «locaux» de OPS6 entretenue par la conseillère est faible. Mais cela ne nuit pas à la qualité de la relation. La perception de compétences des conseillers perçue par les «locaux» ne nuit pas non plus à la qualité de la relation.
- Les «locaux» expriment leur avis sur la conduite des activités des conseillers. Ils ne sont pas gênés de participer et de donner leurs opinions. Quant aux conseillers, ils ne partagent pas leurs opinions générales par rapport à l'organisation, hésitant à apporter un point de vue trop critique, qui pourrait influencer, voir nuire, la qualité de la relation.
- Une autre **stratégie** employée pour se faire «aimer» du partenaire passe par l'offre de petits cadeaux, compte tenu de la pauvreté relative des «locaux» par rapport aux conseillers. Cette situation de pouvoir inégale peut créer des tensions.
- Le *pay-back* lié au **pouvoir d'expert** peut également devenir exigeant. La crédibilité octroyée dans son domaine d'expertise risque d'augmenter les attentes de performance du partenaire face aux conseillers. Ne voulant pas décevoir le partenaire, la conseillère ne se sent pas en position de défier l'autorité du partenaire.
- Quant aux **résultats** des mandats, le portrait est plus que mitigé. Sans aucun doute, le partenariat avec l'ONG canadienne a contribué à aider OPS6 à mieux organiser ses réunions et ses communications avec leurs associations membres. Au niveau individuel, certaines compétences ont été améliorées telles que l'utilisation d'ordinateur et la planification d'événements. La visibilité de OPS6 est meilleure en cours de mandat, mais la pérennité n'est pas assurée puisqu'aucune personne interne n'est responsable de la prise en charge locale. Plusieurs autres acquis ont été perdus, notamment à cause du manque de ressource. OPS6 ne dispose pas des ressources financières et humaines pour professionnaliser son organisation et pour outiller les associations membres.

5.6- CAS 6 : PRODUCTEURS MARAÎCHERS

L'organisation constituant notre septième cas d'étude œuvre dans la filière maraîchère au Sénégal. La collaboration entre elle et l'ONG canadienne dure depuis plus d'une décennie et les ententes de partenariat sont renouvelées aux quatre ans. C'est une association qui regroupe plusieurs unions de producteurs et elle vise à les aider à améliorer la qualité de vie de ses membres. Ses activités se répartissent en trois axes principaux, à savoir la préparation de plaidoyers pour la défense des intérêts des producteurs, la mise en commun de ressources pour l'achat groupé d'intrants et le renforcement des capacités et des compétences de son équipe et de ses membres, notamment en gestion organisationnelle, en technique de production et en stratégie de commercialisation des produits.

Nous avons été accueillie durant une semaine chez le partenaire OPS7. Quatre entrevues, d'une durée moyenne de deux heures, nous ont été accordées, deux avec des conseillers volontaires et deux avec des employés. Les mandats touchaient la gestion organisationnelle (24 mois) et la commercialisation (18 mois).

5.6.1 Caractéristiques individuelles des conseillers et des membres locaux

Nous présentons le profil général des répondants et quelques traits de personnalité qui ressortent lors des entrevues. Ensuite, nous présentons des segments qui témoignent de leur motivation ... ou non... à partager des connaissances.

Le conseiller P71 a moins de 30 ans. Son mandat se situe au niveau de l'appui à la commercialisation. Il cumule quelques expériences en coopération volontaire, dont deux au Sénégal. Il est diplômé de deuxième cycle après avoir gradué en science et technologie des aliments. Le deuxième conseiller (P72) se qualifie comme un chercheur praticien en gestion, également diplômé d'études supérieures. D'origine sénégalaise et dans la catégorie des 35-40 ans, il a effectué quelques affectations internationales dans le cadre de projets de

développement. Il s'agit de sa première expérience en tant que conseiller volontaire dans son pays d'origine.

Du côté du partenaire, la participante P71 est âgée de moins de 30 ans. Elle détient une licence en marketing et occupe le poste de technicienne commerciale depuis huit mois. Il s'agit de sa première expérience de travail. Finalement, le participant P72 agit à titre de coordonnateur de l'organisation. Âgé de plus de 60 ans, il a toujours œuvré au sein de la filière horticole et cumule plusieurs expériences de partenariats avec les conseillers canadiens. Son rôle est de coordonner l'ensemble des projets mis en œuvre par l'organisation et de veiller à l'application des décisions prises au niveau du conseil d'administration.

Quelques caractéristiques ressortent au niveau de la personnalité des interlocuteurs. Le conseiller C71 mentionne au moins à quatre reprises que **ses capacités interculturelles** l'aide à réaliser son mandat. Aussi, selon lui, il possède le **sens de l'humour** et ça l'aide à entretenir de bonnes relations avec ses collègues de travail. Il peut exprimer en wolof les formules de politesse, sans plus. Nous l'avons perçu comme une personne calme, drôle et posée, et ouverte à apprendre les pratiques locales. Surtout, il expose plusieurs de **ses motivations** :

C71 : «J'ai les capacités de le faire en premier lieu. J'ai les compétences d'interaction avec les gens facilement dans les milieux culturels. J'ai une **capacité de m'adapter** assez grande. J'aime rencontrer des gens de différents horizons culturels. J'ai **l'amour de mon métier** de travailler dans le secteur de l'agroalimentaire. Chez moi c'est peut-être difficile de mettre en œuvre certaines activités qui sont plus alternatives ou marginales, mais ici, ça peut se faire peut-être plus facilement...

Volontaire ? Bonne question. Pour moi, c'est le travail que je fais depuis j'ai terminé mes études. Donc pourquoi j'ai choisi ça...La première fois je suis parti sur un coup de tête... Après j'ai eu la piqure de faire ce genre de boulot- là... Donc ce n'est pas l'argent. Je ne le fais pas pour l'argent non plus. Je le fais pour un enrichissement personnel, mais aussi pour ce que ça apporte concrètement en termes de résultats et de modifications de peut-être des habitudes de vie, d'amélioration des qualités de vie des gens. C'est pour ça...**J'ai la passion des rencontres, j'ai la passion de l'agroalimentaire, donc ça se combine.**»

Au cours de l'entretien, il nous donne des exemples d'activités ou de tâches à faire dans la journée. Souvent, ce n'est pas prévu au plan de travail, mais quand ça tombe dans son domaine,

il n'hésite pas une seconde à faire le travail. Selon lui, un conseiller doit non seulement être compétent, mais il doit aussi être **dévoué** et **curieux** de découvrir l'environnement dans lequel il doit s'intégrer. L'aspect relationnel doit être mis à l'avant plan pour établir un bon contact avec les gens de l'équipe locale.

L'autre conseiller, C72 n'a eu aucune difficulté d'adaptation, il riait même en spécifiant que son défi serait de comment travailler en n'étant pas Sénégalais. D'ailleurs, cette attitude est remarquée par d'autres dans l'organisation qui se demandent parfois pourquoi il (C72) n'agit pas comme eux, les Sénégalais. Il semble avoir un réseau de contacts bien établi et il se comporte comme un gestionnaire qui fait partie de l'équipe, mais sans se rendre indispensable. Il se qualifie de personne vivante et très **intégratrice**. Quand nous lui demandons quel élément de son profil importe, il nous répond sans hésiter :

C72: «Ma **sociabilité et ma flexibilité**. Je suis très très flexible. En matière d'intervention, si tu n'es pas flexible, tu ne t'en sortiras pas, car c'est une intervention extérieure, il faut savoir de temps en temps donner même l'impression de prêter le flambeau. C'est vraiment toute une stratégie pour épouser les contours.»

Quand nous lui demandons pourquoi il a choisi le volontariat, il nous répond qu'il a appliqué sur le poste sans savoir que c'était un poste de conseiller volontaire. Il a réfléchi, et *malgré* le statut de volontaire et la baisse de revenu considérable, cela coïncidait avec son désir de partir en sabbatique. Il ne compte pas les heures de travail, il le fait pour eux, et pour son pays.

La technicienne locale P71 dégage une énergie qui nous semble hors du commun, elle aime les gens, le contact avec eux, et elle nous paraissait très déterminée à apprendre tout ce qu'elle peut pour améliorer ses pratiques de travail. Lorsqu'elle parle de sa relation avec le conseiller C71, elle évoque sa **motivation d'apprendre** :

P71 : «Je le considère plus, comment expliquer ça. En fait, j'apprends plus de lui, je sais qu'il est en mesure de m'apprendre beaucoup de choses sur la commercialisation. Il est là pour m'aider, donc j'en profite. Et **pour en profiter, je dois l'écouter, il faut lui poser beaucoup de questions**. Il faut lui demander des conseils. Je suis là, si je dois faire quelque chose, je lui demande son avis, on échange... Je crois que c'est cette attitude-là que j'utilise pour être bien avec lui, pour mieux profiter de sa présence de ses connaissances...»

Le conseiller travaillant de près avec cette interlocutrice (P71) la dépeint comme une personne avec qui la communication passe bien. Il (C71) affirme «qu'avec elle, je voyais que c'était facile de communiquer.»

Quant aux propos du coordonnateur P72, ils reflètent **l'expérience**, la sagesse, **l'ouverture** aux gens, la recherche de **compréhension mutuelle** :

P72 : «C'est pourquoi je cherche toujours à collaborer, à comprendre, à mettre un temps de recherche de compréhension mutuelle, d'écoute, de capacité, d'avoir une capacité d'écoute du partenaire, à chercher ce qui peut le vexer, ce qu'il accepte, ce qu'on peut partager en commun, ce qu'on peut pas faire ensemble du tout. Ensuite maintenant je dis, maintenant le comportement qu'il faut avoir avec. Parce que Marie n'aime pas ça je dois pas le faire, Marie n'aime pas ça je dois pas le dire...C'est un de mes plus, je suis très **patient**.»

Ce participant nous a particulièrement marquée par ses réflexions. D'ailleurs, dû à sa longue expérience en coopération, il nous indique quel est le profil du conseiller idéal et quel genre de **profil il faut éviter** :

P72 : « Ma conclusion tu sais c'était quoi ? J'ai préféré donc à ce moment de demander des coopérants hommes, parce que les **femmes étaient plus difficiles**... La première, elle était **exigeante**. Donc ce qu'elle comprend, c'est ce que tout le monde doit comprendre, ce qu'elle veut, c'est ce que tout le monde veut, doit vouloir. Donc ça, exigeante... Le mandat c'est très mal déroulé, car elle n'a pas pu s'entendre avec les membres de l'union de (la région x)... Elle n'était **pas capable de s'adapter** aux conditions de travail des producteurs et de l'organisation. Donc elle n'était **pas au même niveau**. N'a pas su se rabaisser, n'a pas pu chercher la compréhension de l'union, du groupement, n'a pas su faire la différence culturelle qu'il y a ... Elle ne pouvait pas s'entendre avec les gens là-bas... Elle voulait même exécuter le travail à la place des gens qui sont titulaires de leur magasin, qui sont dans leur milieu...Les gens n'ont pas voulu. Elle était quand même aussi très exigeante... C'est à dire que toi, tu fais ça, prends le truc là, va le mettre là-bas. **Elle donnait des ordres** : prends ça, ne fais pas ça, reste ici...ainsi de suite. Et à des adultes, pères de famille, responsables, qui se sont mis ensemble, qui ont demandé l'appui de quelqu'un. Faut savoir justement faire la part de ce qu'ils peuvent faire, de ce qu'ils veulent, de ce qu'ils ne veulent pas et culturellement ce qui est accepté dans le milieu, ce qui n'est pas accepté et dire okay, au-delà de ça, qu'est-ce que je dois faire moi pour faire avancer les choses, pour que les gens changent de comportements.»

Le même interlocuteur se prononce ensuite sur les aspects positifs de collaborer avec un conseiller canado-sénégalais. En général, c'est une bonne chose, mais il ne s'agit pas de la seule variable à considérer :

P72 :« C'est des personnes (les canado-sénégalais) qui connaissent bien le pays, ils n'ont pas de problème d'adaptation ou d'intégration... Très souvent ils connaissent la zone...Tout de suite les gens l'ont accueilli. Ils ont un plus, c'est dire que la phase d'adaptation, d'apprentissage de la société, ils ne l'ont pas. Ils n'ont pas à apprendre ça, mais le comportement culturel des gens, c'est déjà acquis, donc la communication c'est déjà acquis. Le wolof, ils le parlent, les langues locales sont déjà maîtrisées et les gens les considèrent comme des personnes qui sont déjà ici.»

Question : Donc si vous aviez le choix, auriez-vous toujours des Sénégalais ?

P72 :« Bon, ça, c'est une question piège ! (rire). Ça dépend parce que je veux dire il peut être Sénégalais sans pour autant me satisfaire. Tu peux trouver des Sénégalais qui ne sont pas aussi compétents ou bien qui n'acceptent pas de se fatiguer ou bien qui ne s'adaptent pas à la réalisation du mandat ou bien à la réussite. Ça dépend des personnes...Je reviendrais pour te dire que ça dépendra du profil, ces personnes-là viennent toutes du Canada, elles ont les mêmes compétences, elles ont les mêmes diplômes, mais quelques fois en regardant les profils, ils sont jamais égaux. Quand tu regardes au fond, les cv, il y a toujours une différence, et c'est là-bas où je vais aller chercher. Parce que (le conseiller C72) quand il postulait le poste, il y avait un autre Sénégalais, un autre Malien, un Français, mais lui, il est universitaire, et quand j'ai regardé les profils, j'avais vu un plus: les relations, les relations. (Mon organisation) a besoin d'avoir des relations.»

La participante locale P71, lorsque nous lui demandons son avis sur la réussite des mandats des conseillers C71 et C72, nous répond sans hésitation que C72 réussira mieux son mandat, car il est Sénégalais. Selon elle, C72 est plus efficace, car il n'a pas besoin de demander des conseils ou des avis aux membres de l'équipe de OPS7, car il «maîtrise» les Sénégalais.

5.6.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances

Au plan des caractéristiques cognitives, les interlocuteurs liés à OPS7 mentionnent plusieurs pratiques ou stratégies qui les ont aidés à entrer en relation avec leurs homologues. Quelques difficultés sont également relatées. Dans le premier extrait, le coordonnateur (P72) nous fait part que même si la langue officielle au Sénégal est le français, il est facilitant pour un conseiller de pouvoir s'exprimer en wolof :

P72 :« Je lui ai demandé (à une conseillère volontaire) aussi...il est bien aussi de pouvoir prononcer quelques fois **quelques mots wolof. Ça peut permettre une ouverture à l'écoute**. Parce que je sais, quand tu viens, à chaque fois, tu parles français, je traduis, mais dans la traduction je peux quelques fois ne pas transmettre exactement ce que tu veux dire...Les gens peuvent aussi ne pas toujours être à l'écoute car ils peuvent se dire, là, celle-là elle dit ce qu'elle dit et on ne comprend pas. Donc si vous savez quelques mots en wolof, vous captez déjà l'attention des gens. Si vous continuez, le message va être bien reçu. Ça c'est important... Elle trouvait tout difficile et moi ma conviction c'est qu'elle voulait pas du tout. Elle a tenu à être une canadienne, pure et dure.»

Des deux conseillers rencontrés, un était canado-sénégalais, donc ce dernier ne vivait aucune difficulté au niveau de la langue parlée. Le deuxième, C71, s'exprimait en français, mais il utilisait le wolof pour toutes les introductions et les formules de politesse. Le problème, selon son homologue P71, relevait davantage du langage partagé. Elle nous exprime son idée :

P71 : « La vérité, c'est **qu'on ne se comprenait pas**. Moi je croyais qu'il me traitait comme une menteuse. Il croyait que j'étais une menteuse. Je croyais, c'est ça que je pensais. Mais bon, après j'ai compris. Lui aussi il m'a compris. En fait, lui il est volontaire commercialisation moi je suis agent commercial. La relation entre quelqu'un qui est plus, c'est vrai que tous les deux nous travaillons dans la commercialisation, mais il y a une différence. Ce n'est pas cette différence là, mais le problème c'était juste une différence de, moi je suis sénégalaise, lui est canadien. Il n'est pas sénégalais je le comprends. **Il y a des choses que je ne comprends pas en lui. Et il y a des choses que lui aussi il ne comprend pas**. Donc avant qu'il ne vienne, il était peut-être préparé, formé, *eh* les sénégalais sont comme ci, etc. Peut-être des gens lui ont dit et il a généralisé. Moi aussi, on m'a dit que les *toubab* sont comme ça. Et moi j'ai généralisé, alors que ça ne devait pas se passer comme ça... Je disais que le chou qu'on produisait est 100% *bio*, je disais *bio* car

c'est différent des autres choux, car on diminue au max les pesticides, pour respecter les limites de résidus toxiques. Donc moi je l'appelais *bio*. Même les producteurs appelaient ça *bio*. Lui, il pense que *bio* c'est un produit qu'on a produit sans produits *sps*, chimiques. Il m'a dit : «non (P2), je t'ai entendue dire que c'est *bio*, mais il faut dire la vérité...» Maintenant, j'étais comme ça...il faut dire la vérité...J'ai dit ah (C71), tu veux dire que je mens ? Moi je dis que c'est *bio* car on m'a expliqué que ...Je l'ai compris comme ça. Je crois que c'était un **problème de communication et de manque de compréhension. Je crois que c'est la différence des origines.** Peut-être que je pense jusqu'à maintenant qu'il aurait entendu des choses sur les sénégalais, peut-être! Moi aussi on m'a dit des choses peut-être pour les *toubab*, ils sont compliqués. Donc tu vois, peut-être moi aussi j'ai généralisé, mais maintenant je comprends qu'il ne faut pas généraliser les choses.»

Le coordonnateur P72 exprime la même idée, soit que le **langage partagé** entre le conseiller et le local n'est pas sans équivoque, ou ne peut l'être au départ :

P72 : «Il faut chercher d'abord à comprendre. Moi-même la première chose que j'ai apprise dans la coopération, ou bien dans Uniterra, c'est que très souvent si nous sommes autour de la table, entre sénégalais et coopérants, la première chose que j'ai faite, remarquée...il y a des moments où c'est seulement les canadiens qui rient. Il y a quelqu'un qui expose...et là, tous les canadiens rient. Alors là, pour eux (Sénégalais), ce n'était pas quelque chose qui pouvait faire rire. Il y a un moment où c'est tous les sénégalais qui rient, et les canadiens sont là, ...Donc **tu vois ce qui nous faisait rire les faisait pas rire, ce qui les faisait rire ne nous faisait pas rire. Donc j'ai tout de suite dit, okay, il y a un problème. Nous ne voyons pas les choses de la même manière, nous ne comprenons pas les choses de la même manière.**»

À partir du moment où les conseillers et les «locaux » réalisent qu'ils ne voient pas les choses de la même manière, nous avons demandé aux participants comment ils arrivaient à se faire comprendre. L'interlocutrice locale exprime son idée par rapport à son expérience avec le conseiller C71, c'est-à-dire qu'elle voit un effort déployé du conseiller d'adapter ses connaissances et de se faire comprendre des « locaux » :

P71 : «Mais quand même ce qu'il sait de la commercialisation, et je crois qu'il essaie de s'adapter. Il essaie de comprendre les gens, pour pouvoir utiliser ses savoir-faire en adéquation avec les gens avec qui il travaille. Donc il veut aider.».

Étrangement, selon le coordonnateur P71, le conseiller le plus marquant, celui qui a réussi le partage de connaissances à 100% est un canadien non originaire du Sénégal. Il appliquait une stratégie basée sur les **valeurs** :

P71 : «Parce que c'est quelqu'un (un conseiller venu en 1994) qui a accepté de faire un effort de compréhension, qui **est allé chercher dans le fond la culture des gens pour dire okay, c'est très bien ça, mais je peux vous proposer ça et ça. Vous l'acceptez?** Oui on l'accepte. Les gens aujourd'hui se sont positionnés : «tes coopérants là, tes toubab là, ils ne sont pas comme (le conseiller en gestion de 1994).» Lui il dit *salam aleykoun, negadef*, il est allé chercher des proverbes wolof, des proverbes tout couleur, toutes les ethnies qui dominent dans la zone des niayes. Et en réunion, il lançait ces proverbes. Les gens disaient mais (conseiller), comment tu sais ça. Mais je l'ai appris!»

Le coordonnateur P72 conclut sur l'aspect **interculturel**. Il mentionne que c'est un élément facilitateur afin que les bénéficiaires des projets de coopération et les membres qui participent avec les conseillers perçoivent le message envoyé par les conseillers et l'acceptent :

P72 : «C'est à dire que si tu as un **blocage** au niveau de la perception du message. Si le message n'est pas bien perçu, si le message n'est pas accepté, tu ne peux rien faire. Ou tu feras des choses qui ne seront pas durables. Donc **pour toucher le cœur ou le subconscient des personnes, il faut aller dans leur culture. S'il l'accepte, c'est fait.** On dit souvent, la culture c'est quand tu oublies tout. Ce qui reste en toi, c'est ça ta culture. Donc les coopérants, c'est là où ils ont une différence dans leur réussite ou dans l'échec.»

Une autre stratégie adoptée pour se faire comprendre passe par **l'utilisation de dessins, de schémas**, quand le langage seul ne mène pas à une compréhension commune. Le conseiller en commercialisation C71 affirme utiliser ces moyens fréquemment lorsqu'il travaille sur des projets avec la participante P71. De plus, c'est une manière pour lui de valider la compréhension de l'autre et de recueillir ses idées pour améliorer le projet, le rendre plus pertinent aux besoins des membres de l'équipe.

Quant au conseiller C72, même s'il est sénégalais d'origine, il arrive parfois que des blocages surviennent en cours d'échange. De temps en temps, il doit réajuster les interventions. Il va arriver qu'il prenne des choses évidentes en parlant, alors que son auditoire ne le suit pas. Il doit alors revenir plus terre à terre et repartir avec des **explications et des concepts moins théoriques. À deux reprises au cours de l'entretien, l'interlocutrice P71, elle-même sénégalaise, soutient qu'elle lui a dit qu'elle ne comprenait pas comment il agissait** ; en fait, qu'il avait des comportements et des méthodes non sénégalais.

5.6.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage

L'interlocuteur P72 en a long à dire sur les aspects relationnels qui facilitent ou nuisent au partage de connaissances entre son équipe et les conseillers. La première idée qui lui vient part du principe de **respect** :

P72 : «Si les gens ont des critiques sur des points objectifs, je suis preneur. Maintenant si des gens le font en cherchant à avoir toujours raison sur nous, maintenant ça je n'accepte pas ça... Quand tu travailles, tu viens le matin, tu salues pas, culturellement, on le voit pas bien... Je lui ai dit si vous pensez que vous pouvez pas donner la main, tu dis bonjour ça va...ça garde un climat de confiance, un climat de professionnel. Ce qu'on appelle les bonnes relations humaines. Se rejeter mutuellement, c'est pas bon ça, c'est pas un bon climat de travail...J'ai conclu que, bien que j'ai lu la culture canadienne un peu, à travers le journal *Terre de chez nous* de l'UPA...Je lisais ce journal, surtout le courrier de Marie-Josée. J'ai lu quelques trucs de la société canadienne, et j'ai dit finalement...cette canadienne-là je pense qu'elle est raciste. J'ai dit celle-là, elle peut pas voir les noirs quoi, les sénégalais. En fait, nous peut-être qu'on connaît pas tout, on n'a pas de moyen, mais si nous sommes pauvres, nous avons quand même, nous sommes éduqués pour garder un minimum de dignité. Bon on n'est pas pauvre jusqu'à ce qu'on ne s'habille pas bien, on n'est pas pauvre jusqu'à ce qu'on ne mange pas ce qu'on ne doit pas manger. On est pauvre, mais on mange on dort et on est à l'aise... On veut avoir plus, on veut avoir le bien-être, **mais nous ne sommes pas à un niveau tel que les gens viennent nous humilier dans ce que nous sommes. Moi personnellement je ne suis pas prêt encore à le faire** et je pense que mon association non...

La première chose, je crois que **l'élément le plus important d'abord pour avoir la confiance, c'est que faut être capable d'abord que tu acceptes une valeur en moi. Il faut que tu acceptes que moi, je suis quelqu'un, j'ai une personnalité, je connais des choses.** Il faut que tu l'acceptes. Mais **si tu viens déjà, en me sous-estimant sur tous les plans, tu ne pourras pas avoir de confiance.** Je suis déjà diminué, dans ton subconscient, je ne suis

pas quelqu'un capable de faire des choses...

Bien sûr je l'ai senti. Je l'ai senti. J'ai senti avec des volontaires qui pensent qui viennent d'abord, qui ont des œillères, sur l'Afrique: c'est des gens corrompus, c'est des gens sans valeur, c'est des gens non civilisés, c'est des ONG canadienne. Tu viens avec cette certitude-là, très souvent tu ne peux pas supporter les gens. Malheureusement, même si les gens sont des corrompus, c'est des choses qu'ils connaissaient. Et même la corruption, les gens parlent de corruption des fois, je ne suis pas d'accord. **On n'est pas dans la même culture, on n'a pas les mêmes systèmes de valeurs pour juger la corruption.** Ce qui peut être jugé la corruption peut ne pas l'être ici.»

Le même interlocuteur, un peu plus loin dans l'entretien, nous explique comment il voit le renforcement des capacités. Selon lui (P72), tout changement passe par les **valeurs** :

P72 : «Le changement et les aptitudes ne peut pas se faire de manière brusque. C'est lentement et doucement qu'il faut aller. **C'est en allant chercher leur identité, leurs valeurs. En allant chercher, voir comment tu peux faire dans le bon sens. Mais si tu viens et tu nies les gens, tu les traites de paresseux, de gens pas organisés ça cause problème...**

Moi j'étais très très très satisfait. Peut-être à 100% j'étais satisfait. Parce que non seulement au plan professionnel on n'avait pas de problème, mais au plan social, culturel, j'étais très satisfait, j'avais un plaisir de travailler avec ce monsieur-là, et d'être avec lui. Parce qu'il n'y avait **pas de réserve**. J'ai dormi chez lui pendant plusieurs jours, et lui comme ça aussi. Donc il n'y avait pas de frein, pas de frein culturel, pas de réserve. Il me dit ah non au Canada c'est comme ça que nous faisons mais au Sénégal c'est comme ça, il n'y a pas de problème... au Canada c'est ça, mais ne te gêne pas Mouhamadou, je suis à l'aise... Et ça j'ai beaucoup appris de lui sur ça, il était très *fokoyofok* quelqu'un de très compréhensible, **il n'a pas de réserve, quand il vient chez toi il fait comme toi. Et ça c'était clairement un de ses points forts...** Il faisait comme les paysans ... alors que dans les villages c'est sur des nattes quoi, alors c'est ça qu'il faisait il s'assoit sur le sol. Mais très souvent quand tu viens, il te donne des chaises, lui il dit non non non...Il enlève ses chaussures et...s'assit tout de suite, comme les paysans. Les paysans aimaient beaucoup. Très souvent...si nous rentrons dans la chambre du gars, très souvent, il faut enlever les chaussures...il les enlève. Mais les paysans insistent, entre entre, sans problème. Il dit non non non attend, il enlève les chaussures et il entre. Ça, ça marque les producteurs.»

Le participant P72 a témoigné du respect que le conseiller doit démontrer envers son homologue, mais il nous livre sa pensée quant aux comportements que lui essaie d'appliquer pour que se développe la confiance entre lui et un conseiller :

P72 : «J'essaie d'avoir une forte **capacité d'écoute**, j'essaie de tolérer mon vis-à-vis le maximum que je peux. J'essaie de le comprendre le maximum que je peux, tout en

restant figé sur mon objectif qui est d'apprendre de lui de nouvelles choses. Car c'était ça mon objectif. Comment je dois faire pour apprendre de ce monsieur là ou de cette dame, des choses que je ne savais pas faire. **Mais pour que je puisse l'avoir, il faut que je lui fasse confiance, il faut que je le comprenne, mais il faut qu'il me comprenne. Je suis constamment en recherche de solutions pour qu'ensemble on puisse travailler.»**

Ce que le coordonnateur P72 exprime avec clarté, l'interlocutrice P71 l'a également mentionné lorsqu'elle s'exprime au sujet de sa relation avec le conseiller C71. Et lui, C71, évoque que dans le quotidien, il tente au maximum d'établir une atmosphère de collégialité au bureau. Il voit son statut comme celui d'employé de OPS7, et sa relation avec le coordonnateur P72 nous semble empreinte de respect. Avant d'appliquer ou d'entériner tout projet, il s'assoit avec le coordonnateur P71 pour fins de validation. En fait, il ne fait rien sans l'aval du coordonnateur. La relation entre C71 et P72 diffère d'une mauvaise expérience vécue entre P71 et une conseillère, où **l'information ne circulait** pas librement entre les deux parties. Ce qui le dérangeait, dans sa relation avec une conseillère, c'est qu'elle ne lui disait pas tout :

P71 : «Elle n'a pas su s'entendre avec nous sur la programmation. Elle disait ça, on n'était pas informé. Elle parle d'élaboration d'un programme (avec le directeur pays de l'ONG canadienne), mais moi je ne peux pas cautionner l'exécution d'un programme dont je ne suis pas au courant. **Il faut que je sois informé d'abord, pour dire okay on fait ça ou bien on ne fait pas ça. Elle ne tenait pas compte de que nous nous voulons**, elle faisait des trucs elle proposait au (ONG canadienne) alors que nous on n'était pas informés... Alors moi j'ai dit non... Je pense que vous pouvez dire tout, sauf la non collaboration. J'avais, on a dit que nous ne pouvons pas travailler ensemble. Cependant nous pouvons terminer notre partenariat ensemble, mais ne chercher pas à être un grand travailleur auprès du (ONG canadienne) et être un mauvais travailleur à (OPS7)...

Elle était là, elle rougit là... J'ai dit très franchement moi la collaboration ou le partenariat moi je le vois, c'est sûr nous ne pouvons pas faire tout, nous savons pas tout, et nous en sommes très conscients. C'est sûr aussi que nous avons nos faiblesses, mais nous avons notre dignité et nous gardons notre dignité quand même. [2264,0] **Si nous, on ne peut pas s'entendre, s'accepter, se tolérer, si nous ne pouvons pas être assez patients pour se comprendre, nous ne pouvons pas être ensemble. Car pour être ensemble, ça prend ces 4 éléments. Et moi, si je collabore, je collabore dans la franchise.»**

Cette stratégie de collaboration semble celle employée tant par le conseiller C71 que C72 et les membres de l'équipe. D'ailleurs, ce même conseiller (C71) confie qu'il n'aime pas le terme transfert de connaissances pas plus que celui de renforcement des capacités, concept inventé

selon lui spécialement pour la coopération internationale et qui donne un caractère «hautain». Lors des entretiens avec les participants P71, C71 et C72, ils nous ont révélé le même contenu à l'effet que lors de l'élaboration d'un projet, ou d'une activité prévue au plan de travail du conseiller, les informations circulent dans l'ensemble de l'organisation et les gens qui ont un intérêt y contribuent en soumettant leurs idées. Le document est un «work in progress», aucune information ne semble être la propriété d'un individu. Les décisions finales se prennent en équipe et sont approuvées par le coordonnateur, qui a autorité sur l'équipe, y compris sur le conseiller C71. Ce conseiller nous donne même différents exemples au cours de l'entrevue où il a demandé conseil à ses collègues locaux, afin de s'assurer de produire un travail qui corresponde au maximum au contexte et aux besoins de l'organisation. À la question faisant référence à la perception qu'ils ont des raisons des réussites, C71 et P71 répondent :

C71 : «On réussit à communiquer en étant tolérant et patient. Oui. Peut-être que ce sont des qualités personnelles qui ressortent tant à mon niveau qu'à son niveau...

On a appris à bien se connaître aussi et on a appris à travailler ensemble. Je connais de près comment elle peut réagir dans certaines situations et elle le sait aussi. **On blague sur ça, ça fait en sorte qu'on peut bien travailler, ça diminue les barrières. On n'est pas parti avec des barrières, on est parti en érigeant un lien de confiance.** Elle était pas méfiante, j'étais pas méfiant donc ça allait bien.»

P71 : «Ça va, on se comprend. Je crois que c'est l'essentiel... Chacun fait des efforts pour comprendre l'autre. Je crois qu'on le réussit...

Je dirais que je fais comme d'habitude, mais tout en lui demandant des conseils. Et si je dois faire quelque chose, si je doute s'il va comprendre ou pas, je vais lui expliquer. Je lui explique, il comprend, après je lui demande ce qu'il en pense. Après lui il fait la même chose aussi.»

Le processus de partage dans la relation entre le coordonnateur P72 et un de ses conseillers est bidirectionnel, tout comme la relation qui se déroule entre le conseiller C71 et la participante P71. Afin de réaliser leurs tâches, ils **doivent collaborer ensemble et apprendre l'un de l'autre.** Le coordonnateur P72 l'illustre dans l'extrait suivant :

P72 : «Il (conseiller) était chargé de la gestion de ce projet qui devait mettre en place le petit matériel agricole, pour que les gens puissent améliorer leur production, mais pour améliorer leur production il s'agit pas seulement d'avoir le matériel, il s'agit aussi de

savoir travailler avec ce matériel. (Le conseiller) avait en charge de comment faire pour que les gens puissent avoir le matériel... J'avais en charge le développement des capacités en termes de techniques de production. Donc à chaque fois, on est ensemble... À chaque fois que (le conseiller) a besoin de travailler avec un groupement, moi je suis là-bas parce que non seulement je lui apporte un soutien dans la transmission de son message, mais aussi je profite de cette occasion pour lui transmettre l'état des cultures et des parcelles aux champs, pour que lui en mettant en place ou en demandant la restitution de l'argent, pour qu'il puisse en tenir compte... Chaque fois qu'on est ensemble donc, on fait, on appelle un couteau à double tranchant. »

Dans le même ordre d'idée, le conseiller C72, qui a à collaborer au quotidien avec P72, affirme qu'en fait «chacun de nous a des trucs complémentaires.»

Il est ardu de tracer les liens entre les statuts et les portes dans cette organisation. Les conseillers accueillis dans l'organisation OPS7 durant la période où l'interlocuteur P72 occupait la fonction de coordonnateur semblent fonctionner sur les lieux comme des membres de l'équipe. Ils viennent au bureau à tous les jours, sont installés dans des bureaux partagés avec d'autres employés. Ils mangent ensemble, échangent et socialisent ensemble durant les heures de travail. Même s'ils sont perçus comme des experts dans leur domaine et qu'ils apportent des plus à l'organisation, la description qu'ils font du quotidien nous semble typique d'une relation entre collègues. Le coordonnateur P72 précise même qu'aucun des deux conseillers ne travaille isolément. Tout passe par lui afin qu'il s'assure que les activités proposées et les plans de travail soient alignés avec les enjeux cernés dans le programme de coopération.

Toutefois, nous notons une différence entre la perception que P71 porte à l'égard de C71 et la perception que C71 a de lui-même, lorsque nous demandons aux deux participants comment ils conçoivent la place du conseiller dans l'équipe :

P71 : « **Comme un consultant**, un expert, c'est la même chose n'est-ce pas? Tu peux dire un expert, plus qu'un employé. Parce que je sais que ce n'est pas un employé quand même, de (OPS7). C'est notre conseiller en commercialisation... Pour moi c'est comme un expert qui extériorise son expertise... Peut-être que la chose qui reste un peu c'est, pour lui faire un expert, c'est que peut-être que s'il connaissait mieux mieux mieux le Sénégal, **s'il maîtrisait les Sénégalais, s'il comprenait plus les Sénégalais, là je l'appellerais un vrai expert.**»

Et la perception du conseiller C71 par rapport à son statut :

C71 : «Je travaille ici à (OPS7), je collabore avec les gens c'est tout. Je suis un employé, c'est comme ça que je le vois.

Non, non... Après, je sais que la formation se fait aussi, mais ce n'est pas de manière structurée dans des papiers. **Il y a un transfert de compétences qui se fait, autant de moi vers elle autant d'elle vers moi.»**

Le **statut d'expert** du conseiller semble influencer la relation entre conseillers et « locaux », et ce, même si le conseiller C71 dit agir comme un membre de l'équipe. L'homologue du conseiller C71 convient que le conseiller en sait plus qu'elle en commercialisation, elle veut donc en profiter au maximum. Toutefois, elle reconnaît sa propre valeur dans l'équipe et nous raconte que lorsqu'il est question d'être en relation avec les clients, c'est C71 qui vient demander son aide, car il lui manque une compréhension des communications sénégalaises, plus subtiles, et des manières de fonctionner qui lui échappent. Le conseiller C72 nous confie que C71, sans le soutien de la technicienne en commercialisation P71, ne pourrait réussir son mandat car il lui serait impossible de se retrouver seul dans le monde des commerçants sénégalais. Sans mentionner cet exemple précis, le conseiller C71 abonde dans le même sens :

C71 :« Et si le développement doit se faire de cette façon, ça m'intéresse pas. **Moi je sais qu'on peut tous s'influencer en partageant des compétences en partageant des situations qu'on a vécues, mais ça, ça se fait dans toutes les directions possibles. Mes capacités à moi sont renforcées en étant. Mes compétences peuvent renforcer les capacités des autres. Donc c'est un partage... Si le terme renforcement des capacités doit être utilisé ...c'est un partage, une interdépendance.»**

Le conseiller C72 apporte son point de vue sur la relation. Plutôt que de parler de statut d'expert ou d'autres bases de pouvoir, il met l'accent sur le **rôle de la négociation dans l'échange** entre lui et le partenaire local :

C72 : «**C'est une perpétuelle négociation intersubjective, jusqu'à ce qu'on trouve un point d'équilibre. Donc à priori, il n'y a pas de même perception, c'est des négociations. Sensibles, tacites, expresses, jusqu'à ce que vous trouvez des points et des cibles...**

Par exemple, quand je viens, moi ce que j'entends, ce que je veux, quand j'ai regardé le niveau de performance de l'organisation, la perception que j'avais n'était pas la même que eux en avaient. Parce qu'il est dedans, il le vit au jour le jour. Il a fini même par le banaliser. Moi je viens de loin avec des ambitions explosives. Donc c'est différent. Je revois mes ambitions en baisse de plus en plus, je les redimensionne, je vais dire. Il s'approche, jusqu'à ce qu'on en trouve le même langage, une perception similaire, pas la même perception, mais similaire.»

La négociation dont C72 fait état semble également très concrète pour le coordonnateur P72, qui exprime sensiblement le même point de vue :

P72 : «Tu sais, chacun a un savoir. De toute manière, les gens qui viennent ici, ils savent qu'ils viennent ici pour appuyer. Mais l'appui ne peut pas se faire au quotidien et au marquage à la culotte...

Tu ne peux pas appuyer quelqu'un tout en étant toujours collé à lui. Ce n'est pas ça. Parce que si tu es collé à lui, ça veut dire qu'il n'est capable de rien faire... On te donne une première phase d'apprentissage du partenaire, à travers les discussions, à travers la documentation. Jusqu'à te faire une idée, de ce que c'est le partenaire. Tu élabores un document, tu viens le proposer...On va regarder ça ensemble. On discute. Et très souvent, les coopérants ont des problèmes, **c'est là où ils commencent à avoir des problèmes. Parce que ils ont tellement sous-estimé le partenaire, ou bien ils ont tellement un idéal, ils pensent que toutes leurs propositions doivent être passées. C'est là où il peut y avoir le premier blocage. Mais si tu dis okay, ma proposition n'est pas coulée dans du béton, elle peut être modifiée, même les idées, ...Si un coopérant est dans ses dispositions-là, il n'y a pas de problème ... C'est-à-dire que il faut, ce qu'on peut appeler. Quand on va négocier, tu dis aujourd'hui je vais aller voir Marie pour discuter avec elle sur une programmation. Mais la programmation à moi voici ma vision, dès l'instant que tu viens me voir, ce que je sais là, c'est que ça peut être modifié à l'issue de la rencontre. Il y a, tu dois te prémunir d'une dose d'autorégulation. Vis-à-vis de moi tu vas dire okay, j'avais voulu faire 10, mais puisque mon partenaire a aussi des idées, je vais donc au lieu d'apporter 10 je vais apporter 6, lui il va apporter 4. Il faut que tu acceptes de prendre du partenaire. Mais si tu es venu avec un objectif d'avoir 10 sur la discussion, le partenaire lui veut négocier là sur tes 10. Si tu n'es pas capable d'accepter de changer, tu bloques. Et ça, il y a des gens qui au début de leur mandat ils font le diagnostic et font des propositions pour améliorer. Ils ont des blocages et tout de suite ces blocages-là ce sont des gens, ils se considèrent comme des gens qui connaissent tout. Comme le professeur devant son élève. Le partenariat, la coopération ne doit pas se faire comme ça. Si c'est comme ça, ça ne sera pas durable. Si c'est pas durable, c'est que ça va être du gâchis, ça va être de l'argent à jeter par la fenêtre.»**

Le partenaire OPS7 a acquis une longue expérience de collaboration avec l'ONG canadienne. Un des points que le coordonnateur mentionne plus loin, c'est que les conseillers qui n'arrivent pas à renégocier leur position, qui demeurent rigides, échouent le partage :

P72 : «Exemple, les femmes et les hommes. Je lui ai dit, nous nous venons en réunion, nous passons une heure ou deux heures de temps au maximum avec les femmes. Il faut émanciper les femmes, faire en sorte que les femmes puissent être intégrées. Elle m'a dit non, on va se réunir seulement avec les femmes, vous savez avec les hommes, les femmes ne vont pas parler. Je lui ai dit non, tu es venue dans une communauté où il y a hommes et femmes. Dans une communauté où c'est les femmes, les femmes dans le ménage elles

sont avec leur père, avec leur mère, elles sont avec leurs frères, elles sont avec leur mari. C'est comme ça que la communauté fonctionne. Toi tu viens tu ne partages que une heure de temps deux heures de temps, les 22 autres heures qui restent, la femme le fait avec ces hommes, ces femmes qui ont une autre vision, une autre manière de voir. Toi tu leur dis non il faut que vous participez, que vous fassiez ça, il faut que l'homme participe, ainsi de suite ...Ça ne passe pas, tu le dis pendant 2 heures de temps, mais pendant tout le reste de la journée, la femme est dans ce milieu-là, donc quand elle va dire non, les gens vont dire non non non, ça ne marche pas. Elle va être obligée de ne pas exécuter ou bien de rester tranquille. Ce qu'on doit faire, c'est qu'on doit intégrer les hommes (dans les rencontres de femmes). On les réunit au même moment que les femmes, nous disons ce que nous devons leur dire... mais tout le monde est là. Et quand tu vas quitter, ça va être un débat interne. Mais quand ce n'est que la femme, déjà la position de la femme est faible, quand tu parles au maillon le plus faible, quand tu vas quitter, le maillon va être encore faible. Quand elle va aller affronter les autres, elle pourra pas, parce qu'elle est déjà faible. Mais elle n'a jamais compris ça. Elle a dit: non non non, c'est les femmes, on va aller avec les femmes.»

Les stratégies d'influence diffèrent selon les conseillers et leurs homologues locaux en poste. Les participants rencontrés chez OPS7 ont vraiment mis l'emphase sur les relations qu'ils entretiennent entre eux. **Trois des quatre interlocuteurs ciblent la confiance comme élément essentiel au succès.** P72 a dit au moins à quatre reprises que sans la confiance, il est impossible de travailler ensemble. Aussi, tous s'entendent pour dire que les compétences importent, mais impossible pour eux de classer en ordre d'importance, car ça va ensemble. Toutefois, le coordonnateur ajoute :

P72 : «C'est cette transition- là que plusieurs (conseillers) n'arrivent pas encore à faire. Ils disent non non, moi je suis vigoureux sur ça. Mais si tu es vigoureux sur ça, c'est vrai, c'est des compétences, des connaissances, scientifiquement techniques ou reconnues, c'est bien. Mais la science, la technique sans application réelle sur la société pour faire avancer, ça ne vaut rien. Il faut être capable, il faut cette capacité, **être capable de pouvoir transmettre le savoir pour que les gens l'adoptent ...**

Il a essayé de se rabaisser au même niveau que les gens pour transmettre son savoir. Et il arrivait à faire bouger, à faire changer certains comportements. **Le changement est difficile, le changement est très lent. Mais lui les gens avait accepté.** Il faut que les gens t'acceptent d'abord.»

Le conseiller C72 semble adopter une stratégie similaire, c'est-à-dire essayer de se mettre au niveau des producteurs lorsque ses interlocuteurs sont dans les champs. Nous lui avons demandé comment il s'y prenait pour se faire accepter, et pour faire passer ses propositions :

C72 : «Je suis habitué. Ça fait plusieurs années que j'interviens sur le terrain. Donc ça demande. Je suis quelqu'un de très vivant, je connais bien l'humour, je connais bien...comment ne pas blesser les gens, ne pas blesser l'orgueil, ne pas heurter... Exemple, quand je fais les visites au niveau des producteurs, je commence toujours par dire que je connais rien de tout ça, ça fait très longtemps que je suis à l'étranger. Au lieu de vous apprendre quelque chose, je viens plutôt apprendre, donc on va y aller ensemble, essayer d'échanger, le dernier mot vous reviendra, si vous êtes confortables, on va y aller, sinon on va mettre de côté et continuer. **C'est toute une pédagogie, et pas de précipitation. Ça prend du temps, pour que la mayonnaise prenne.**»

Quant au conseiller C71, ce qu'il dévoile en entrevue diffère légèrement des propos de son collègue. Il applique une méthode de travail qui vise à rassembler les gens et les faire participer au développement d'idées ou de projets :

C71 : «**J'aime travailler en équipe** et je crois que la meilleure façon en équipe c'est apprendre les uns des autres. Donc je ne suis pas quelqu'un qui dirige...Je donne des idées mais je n'ai pas l'impression de diriger. J'ai une manière de travailler, probablement que ça a un impact sur les autres qui me voient aller ou qui voient ma manière de travailler... Ça arrive des fois que je lui dis : bon il faut travailler sur ça un peu, faut bouger un peu. Je le dis à moi aussi, je le dis pour qu'on puisse avancer un peu accélérer le rythme.»

De plus, C71 ne semble pas être en position **d'autorité** sur son homologue P71. Lorsqu'ils travaillent ensemble et qu'ils ont à se déplacer dans les villes et villages pour rencontrer des producteurs locaux et des commerçants, c'est à P71 que revient la décision finale lors de négociation de prix ou d'ententes. Elle peut demander l'avis au conseiller C71, ils échangent alors leurs idées et leurs points de vue, mais la décision revient à elle (P71).

Toutefois, le **statut d'étranger** confère au conseiller un avantage par rapport aux « locaux » dans certaines situations. Si le conseiller C71 n'est pas en mesure de négocier des ententes avec les producteurs et les commerçants locaux, faute de pouvoir saisir les subtilités et le langage local, il soutient que sa présence au sein de OPS7 facilite les contacts :

C71 : «Ça aide beaucoup. Surtout lorsque vient le temps de rencontrer d'autres, de faire des réseaux, des liens de contacts, avec d'autres associations dans le même secteur. Lorsque vient le temps d'organiser des rencontres **c'est beaucoup plus facile pour un étranger que pour un national**. D'avoir accès par exemple au coordonnateur

d'une autre association pour discuter d'un projet...Pour un national qui n'a pas de statut, ça peut être extrêmement difficile. Mais pour un étranger ça risque d'être *pomal* plus facile pour cette personne-là.»

Afin de réaliser leur mandat, les conseillers chez OPS7 dispose d'un **budget**. Toutefois, C71 précise que tant le calendrier que le budget doivent être approuvés par l'ONG canadienne. Selon lui (C71), sans ce budget fourni par l'ONG, les activités à réaliser seraient encore plus réduites, car OPS7 a un budget limité et «est beaucoup dépendant des fonds extérieurs». Tous les participants aux activités réalisées par le conseiller C71 se voient allouer des *per diem* pour leurs déplacements et leur nourriture. Le pouvoir de l'argent est symboliquement exprimé par ce conseiller :

C71 : «Parce que c'est **extrêmement dicté par les fonds**...je sais que les gens ici le savent que lorsque les volontaires viennent, ils viennent avec un budget. Ça c'est connu. Après, le budget doit être utilisé ici, pour le fonctionnement des activités, ça c'est connu... Je pense que l'association (OPS7) voit aussi cette **nécessité de faire les échanges entre occidentaux et gens de la place pour brasser des choses, pour brasser la dynamique, pour changer les choses, pour améliorer. Et aussi que il y a une somme d'argent qui vient avec ça.**»

5.6.4 Résultats de partage de connaissances

Plusieurs réalisations mentionnées par les participants résultent de leurs échanges avec leurs homologues. Quelques résultats se trouvent au niveau des plus concrets tandis que d'autres visent les processus organisationnels. Les conseillers travaillent sur ces deux plans.

Au niveau tangible, le conseiller C71 mentionne que depuis de début de son mandat, plusieurs outils marketing ont été pensés et élaborés pour améliorer la visibilité de OPS7, ce qui, selon C71, pourrait plaire à l'ACDI. L'interlocutrice P71 mentionne des acquis pratiques quant à l'emploi et à l'utilisation d'un fichier Excel :

P71 : «Surtout aux côtés des papiers administratifs. Par exemple des, élaboration des bases de données par exemple, des suivis, des tableaux, etc. En fait, je dis, lui il m'apprend beaucoup de choses sur ça...Il y avait des parties que je trouve très intéressantes, voire obligatoires, que je ne mettais pas. Je ne pensais même pas à ça. Je mettais 3 colonnes ou 4, alors qu'il y a des parties très intéressantes... car après, on m'a

demandé ces données-là, moi je ne savais pas, mais c'est lui qui m'a aidée pour ça... Donc c'est deux choses qui me sont très très très utiles. Je devrais même le remercier pour ça! (rires) Ce que j'ai déjà fait, mais je vais le refaire encore! (rires) Parce que pour moi, c'est de la grande connaissance, c'est pas petit pour moi.»

Grâce à ses échanges continus avec le conseiller C71, P71 se sent mieux outillée pour travailler sur les fichiers. Cependant, même si elle a contribué à développer des idées pour la création d'une base de données, elle ne serait pas en mesure de la mettre à jour lors d'un éventuel besoin de mise à niveau. Dans le développement de la base de données, le conseiller C71 se disait conscient du critère de simplicité et de facilité d'utilisation. Son but n'était pas de former des experts sur Excel, mais de monter une base de données accessible et pertinente pour tous les membres de l'organisation. Il affirme que non, «la base de données ne pourrait pas être *répliquée*, mais au moins, elle est utilisée».

Au fil des entretiens chez le partenaire OPS7, on nous a identifié plusieurs types de résultats auxquels les conseillers ont contribué. Le coordonnateur P72 partage plusieurs exemples de connaissances qu'il a **internalisées** au fil des ans grâce aux divers mandats des conseillers. Mais il précise par ailleurs que les conseillers aussi apprennent de lui. À la question concernant l'application ou l'utilisation au quotidien des connaissances partagées, il nous répond :

P72 : «Bien sûr. Moi je suis en train de produire ces outils-là pour d'autres organisations, pour d'autres groupements et même pour moi-même.»

P72 : «C'était un échange. Alors très souvent, il me disait qu'il ne connaissait pas l'engrais, je ne connaissais pas la matière organique, je ne connaissais pas les pulvérisateurs, les kilos, *eah* par mètre carré. Donc lui il voyait le produit, il ne connaissait pas les plantes. Donc à partir de cette collaboration, il était gestionnaire, donc c'était un gestionnaire de formation, mais à force d'être avec moi, de partager. **Moi j'ai appris de lui de la gestion, lui il a appris de moi les techniques de production.**»

Le participant P72 met également l'accent sur des acquis que ses membres ont internalisés à la suite du passage de conseillers. Il note que certains **comportements** ont été modifiés et il nous explique pourquoi, selon lui, cela fonctionne:

P72 : «Maintenant, les volontaires, ce qui fait leur différence dans leur réussite, c'est le volontaire qui a le plus cherché à comprendre la culture du partenaire pour en tenir compte et pour pouvoir asseoir les modifications ou les contributions qu'il veut apporter dans cette culture-là. **Si tu te bases sur la culture du partenaire pour le faire changer, tu réussis.** Mais si tu te bases sur ta propre culture pour le faire changer, tu ne réussis pas. Et si tu réussis, ça ne fera que le temps de votre collaboration, c'est à dire que ça ne pourra pas être durable. Pour que le partenaire le retienne, se l'approprie, durablement, il faut qu'il le mémorise, il faut qu'il l'intègre dans sa tête. Et c'est important...

...Les changements que j'ai constatés c'est que les gens acceptent de critiquer les autres. Qu'ils acceptent que les jeunes ou les femmes disent ah non président, c'est pas ça. Même si tu es plus âgé. Dans notre société traditionnelle, les âges comptent beaucoup...Avec lui, il a dit non...c'est pas pour vous insulter, ce n'est pas vous baisser, c'est juste dire les choses pour que ça marche mieux. Et les gens avaient tous accepté ça...Très souvent je vais à des réunions et des gens disent bon il faut se rappeler ce que (le conseiller en question) disait.»

Non seulement les « locaux » apprennent des partages, mais certains conseillers en sortent gagnants également. Celui qui nous mentionne plusieurs résultats est le conseiller C71 :

C71 : «Tout à l'heure je te parlais de médiation des ventes que OPS7 veut faire... On a appris beaucoup de ça (faire l'intermédiaire entre le producteur et le commerçant). Par ces activités-là, je sais que ses compétences et les miennes aussi augmentent. À savoir comment faire le pont, comment négocier avec les commerçants, comment mieux structurer les affaires afin que les producteurs aient confiance en (OPS7)... C'est quelque chose qui se fait de plus en plus de manière naturelle, de mieux en mieux structurée. Et moi ce que j'essaie de faire dans tout ça, c'est d'élaborer une procédure de médiation des ventes. De formaliser ça...

Je parlais un peu de processus. Lorsqu'on parle de mise en marché collective, je n'ai jamais travaillé sur un système comme celui-là, je sais qu'en théorie ça peut fonctionner... C'est quelque chose d'innovateur...Que j'ai jamais travaillé non plus, je vais chercher des compétences professionnelles.»

Les résultats de partages, selon nos quatre interlocuteurs, s'observent également au niveau de **l'amélioration des processus**. Le participant P72 nous relate son expérience avec une conseillère avec qui il a appris à maîtriser les principes de plaidoyer. Aujourd'hui encore, il applique le même processus, des années après le départ de la conseillère. Il nous informe aussi des compétences acquises d'un mandat précédent en gestion. Nous lui demandons de quelle manière ses connaissances lui servent :

P72 : «Plusieurs réunions de concertation pour dégager les points forts et les points faibles de chaque thématique de l'exploitation de la bande de filao...Et quelles solutions on proposait... C'est ce document qu'on a déposé au ministère de l'environnement. En compagnie de tous les inspecteurs régionaux, départementaux... Pour dire que grâce à elle, on a eu ça...

J'ai développé plein de compétences. Ce que je vous ai dit. C'est à travers elle...Si on veut faire un **plaidoyer**, il faut connaître la problématique. Si tu connais la problématique, il faut connaître les impacts. De la problématique sur les organisations paysannes. Aussi bien les impacts positifs que négatifs. Et si vous connaissez les impacts négatifs, il faut aller donc vers des propositions de solutions. Et si vous faites des propositions de solutions, il faut aller vers les solutions réalisables. Réalistes et réalisables... Il faut savoir avec lesquels, les partenaires ou les institutions il faut travailler ensemble. Pour pouvoir influencer la décision. ...Dans le cadre d'aujourd'hui, j'ai eu à faire à préparer sur l'engrais... Et on a eu la subvention pour l'engrais. Mais aussi nous avons fait du plaidoyer pour aujourd'hui arriver à créer une table de concertation autour de la filière oignon pour stopper l'importation d'oignons au moment de la production locale...C'est grâce à la technique de plaidoyer que nous élaborons ces dossiers-là.»

P72 : «Donc tous ces processus-là, je l'ai décidé avec lui. Tout ce que nous faisons dans l'année, on doit le planifier, c'est avec lui que j'ai appris ça... La planification des actions dans le temps. Et l'octroi de chaque activité à des personnes, à évaluer. C'est quoi qui a marché, qui a pas marché...»

Non seulement le coordonnateur P72 identifie des compétences améliorées sur le plan de la mise en œuvre d'activité de plaidoyer et de planification, mais il reconnaît également que plusieurs **procédures internes** deviennent plus efficaces :

P72 :« Élaborés des outils pour la gestion et la comptabilité. Élaborés des outils sur la facturation, sur la gestion des comptes ...C'est un volontaire qui nous a appuyés. On a un comptable ici assistant. Le coopérant vient, regarde comment la comptabilité est gérée, apporte des correctifs. Donc il nous appuie dans l'élaboration des outils et dans l'acquisition des outils pour une bonne comptabilité. Mais aussi, les coopérants nous ont appuyés dans l'élaboration d'une base de données. Donc ça aussi c'est un outil de travail. Nous a formés à l'utilisation de cette base de données là...

C'est ça justement, ici on avait un manuel de procédures, un gros, mais qu'on a révisé, par un coopérant. C'était trop lourd, il fallait un personnel pour gérer tout ça parce que la procédure était trop longue et on n'avait pas de personnel pour faire tout ça. Parce que pour faire ça, il faut du personnel. Ex. si tu veux acheter des choses, il faut aller au marché, collecter des factures pro-forma....pour avoir ça, il faut sur place un secrétaire qui s'occupe de ça, il faut être outillé en informatique. Si tu n'as pas tout ça, tu ne peux pas le faire. C'est l'affaire des grandes entreprises qui ont un bureau comptable et les moyens financiers. On a dit non nous on ne peut pas faire ça. On veut juste un manuel taillé sur mesure.»

C72 mentionne également l'élaboration du manuel de procédures comme une réussite. Il précise que le défi n'est pas de se doter d'un tel manuel, mais plutôt de le rendre adapté au profil d'une organisation qui dispose de moins de ressources. D'autres résultats font l'objet de sa satisfaction :

C72 : «Une réorganisation, la division du travail, j'ai élaboré un organigramme, je te remettrai ça, pour mettre de la cohérence dans les différents secteurs de travail. Donner plus de visibilité aux champs d'intervention de chacun. Ça c'est quelque chose que j'ai fait. Les différentes, la périodicité des, les réunions de fonctionnement n'existaient pas... Ils savent comment faire le *pv* et partager ça le lendemain... Aussitôt fait, aussitôt envoyé à tout le monde...

... Normalement, on doit avoir toutes les semaines une réunion de coordination. Ça c'est moi qui avait installé ça, mais ces derniers temps, 3-4 semaines on n'a pas fait car on était sur un dossier qui nous prenait beaucoup beaucoup de temps, mais normalement (P72) organise des réunions de coordination toutes les fins de semaines.»

Ces résultats, le conseiller C72 les situe en termes de **développement organisationnel**, puisqu'il agit sur des structures. Il importe pour lui de nous expliquer la distinction à faire entre le renforcement des capacités et le développement organisationnel. Le premier fait référence à des actions sur des personnes tandis que le second agit sur les structures de l'organisation. Le conseiller C72 ne parvient pas à nous mentionner d'acquis personnel sur le plan professionnel, mais il nous dresse une liste de ce qu'il croit avoir apporté à l'organisation. Son **engagement** au sein de OPS7 est démontré par plusieurs exemples qu'il nous présente au cours de l'entrevue. Il affirme même ne pas se sentir comme un volontaire. Selon lui, il contribue à l'essor d'une organisation, il s'implique et il a même été le responsable pour formuler les termes de références pour les postes à combler. Il atteste que jusqu'à maintenant, tous les outils qu'il a développés servent à l'organisation : «Je ne sais pas si ça va continuer à être utilisé, mais tous les dossiers que nous avons élaborés, sont utilisés. Je ne sais pas si c'est utile ou pas, mais ils sont utilisés.»

En gros, il affirme qu'il agit surtout au niveau des processus organisationnels. Son but est de rendre OPS7 autonome du point de vue financier d'ici quatre ans. Il nous raconte un des résultats dont il est fier :

C72 : « Il (P72) a travaillé dur pour mettre les choses en marche...Il ne veut pas retourner à ça. C'est pourquoi je travaille sur ce plan d'autonomisation. L'autre chose à mon avis importante que j'ai faite, c'est ouvrir la négociation avec les partenaires financiers privés. Car j'ai dit qu'il n'y a aucune raison que les banques soient là, qu'on dépose de l'argent, qu'on dépose des billions là-bas et qu'ils n'ont aucune utilité. Alors que c'est des banques publiques... on est allé avec les banques négocier...Les banques acceptent maintenant de financer... Ça c'est quelque chose pour moi d'important. Extrêmement important pour l'autonomisation, car les cultures maraichères, c'est des cultures de rentes. Qui peut être rentable, il suffit de s'organiser.» (C72 mentionne des résultats non dits par personne d'autres)

En somme, les quatre participants de OPS7 semblent être à l'aise d'apporter leurs points de vue et mentionnent quels résultats ont été atteints grâce au mandat des conseillers volontaires. C71 considère que ça résulte en un partage de connaissances, mais pas de manière formelle. Il constate aussi qu'il est plus difficile de rendre des comptes à l'ACDI lorsque les efforts misent sur **l'amélioration ou la mise en place de nouveaux processus** plutôt que sur des activités concrètes menant à des résultats :

C71: «Ça se fait progressivement. **Je ne vois pas le partage des connaissances comme quelque chose d'enfermer dans une boîte.** À la limite parler avec un enfant c'est un partage de connaissances, j'en donne et j'en reçois aussi. C'est comme ça que je le vois...Résultats à atteindre et dans ces activités, il y a du travail en équipe et des connaissances doivent être partagées. Après, ça peut être plus formel dans le cadre d'une formation, mais ici au bureau, ça se fait informel... **C'est plus au niveau des processus.** Je comprends par exemple que l'ACDI veut des résultats. Ça je le sais que l'ACDI veut des résultats quantitatifs qualitatifs. C'est quelque chose qui m'énerve un peu. Je le sais que sur les plans de travail ça doit être fait de cette façon-là, parce que les résultats ne disent rien par rapport aux processus. Il y a plusieurs façons de cultiver des légumes. Une façon qui va être respectueuse de l'environnement, des gens, qui va permettre le développement d'une économie locale et une autre qui va se faire en utilisant des engrais chimiques, des produits de synthèses et tout tout. Donc plusieurs manières d'arriver aux mêmes objectifs. Je me dis que l'essentiel, pour le partage des connaissances et même ce qu'on appelle le renforcement des capacités, ça se fait dans un processus. Pas en une fois, deux fois, trois fois, pour moi ça se fait sur l'ensemble du 18 mois. C'est comme ça je le vois.»

L'organisation OPS7 jouit maintenant d'une **meilleure réputation** grâce aux innovations qui ont été apportées au fil des ans. Cette réputation semble importante pour nos interlocuteurs dans la mesure où l'organisation doit servir les intérêts de ses membres :

P72 : «L'association est représentative de la zone des niayes, aussi bien du côté des producteurs que des partenaires. Les partenaires qui veulent intervenir dans la zone, ou bien dans le domaine de l'horticulture, nous consultent...Tous, les banques, les bailleurs, les services techniques. Nous avons aujourd'hui des partenaires privés et publics. Les partenaires publics, c'est les ministères... Privé, nous travaillons avec les banques, avec les mutuelles, avec les fournisseurs d'intrants...aussi avec ce qu'on appelle les acteurs du développement. Ex. les agences de coopération canadienne...»

D'ailleurs, le conseiller C72 corrobore certains des propos de son homologue P72 au sujet de la réputation de OPS7. C72 le mentionne lorsque nous lui demandons de commenter ses sources de satisfaction reliées à son expérience :

C72 : «D'abord d'avoir pu contribuer à relever une organisation qui avait beaucoup de splendeur mais qui était tombée... Aujourd'hui, on est cité et consulté partout au niveau programme, politique, tout. Deuxièmement, je suis fier d'avoir réalisé en si peu de temps autant d'activités, car il y avait de la matière... Jusqu'à présent, il y a un potentiel. Il y a **beaucoup de résistance**, mais il y a un potentiel. Il faut naviguer en haute mer... Ce n'est pas de la résistance comme ça, c'est un peu par manque de connaissances. De l'orientation, du monde, des activités de développement et autres. Ils sont trop cramponnés.»

5.6.5 Autres facteurs qui nuisent ou facilitent le partage de connaissances:

Outre les facteurs reliés aux caractéristiques personnelles des participants au partage et aux dynamiques relationnelles qui se développent entre les conseillers et leurs homologues locaux, d'autres facteurs ont été mentionnés durant les entrevues. La majorité des éléments portent atteinte ou limitent la portée des résultats, mais deux ressortent du côté positif. En effet, le coordonnateur (P72) exprime clairement une des raisons pour lesquelles les mandats réussissent :

P72 : «Donc **tous les mandats sont formulés par un besoin**. Nous voulons faire des choses, mais nous n'avons pas les capacités, nous n'avons pas les compétences. Nous demandons donc les ressources humaines au niveau du partenariat pour pouvoir faire ça. Maintenant si nous voulons élaborer aujourd'hui une stratégie sur la commercialisation, c'est sûr que nous n'avons pas les compétences... Donc ce que nous demandons dans les mandats, c'est des mandats qui sont **basés sur nos points faibles**.»

Selon un conseiller (C71), les mandats réussissent car l'organisation OPS7 a acquis l'expérience dans l'accueil et l'intégration des conseillers volontaires. Grâce à sa structure et à l'encadrement qu'elle leur fournit, elle parvient parfaitement à faciliter leur transition vers ce nouvel environnement.

Toutefois, la portée des actions des conseillers peut être limitée à certains égards. Selon le conseiller C72, certains changements qu'il souhaiterait apporter au fonctionnement de OPS7 ne sont pas mal accueillis, mais ne sont pas effectifs. Il attribue cette disparité non pas à une résistance des membres de OPS7, mais plutôt à un manque d'habitude. Les gens ne sont pas habitués, donc ils oublient souvent, même si certaines pratiques sont rendues obligatoires selon le manuel de procédure.

Aussi, les interlocuteurs mentionnent toujours le **manque de ressources** comme le principal frein au renforcement des capacités. Le problème de ressources ressort dans trois entretiens sur quatre. C71 affirme que si OPS7 disposait de ressources financières, une ressource humaine locale serait en mesure de remplir les fonctions reliées à son poste. C72 abonde dans le même sens, lorsqu'il dit à mot couvert que OPS7 ne parviendrait jamais à le rétribuer en fonction de ses qualifications, mais que la compétence locale existe. En fait, OPS7 manque de personnel ; ils sont tous débordés et le coordonnateur P72 en prend large sur ses épaules.

C72 : «Parce que une chose est claire. Les compétences existent, mais (OPS7) n'aurait jamais les moyens de les payer. Jamais...Même avec la modique somme qu'on me donne, (OPS7) ne pourrait jamais payer ça... Par exemple, si je devais être une recrue locale, (OPS7) ne pourrait pas me payer, à mon niveau standard, non. Elle ne peut pas. Parce que c'est un poste de cadre supérieur.»

Si OPS7 avait plus d'argent, C71 affirme qu'il pourrait être beaucoup plus mobile et ainsi réaliser plus d'activités pour les membres de l'organisation. Il mentionne également les contraintes de **disponibilités**, inextricablement liées aux manques de ressources, car les déplacements sur le terrain ne se réalisent pas seul. Il doit être accompagné d'un membre de l'organisation. Selon ses propos, il est difficile de répartir ressources financières et ressources humaines :

C71 : «Peut-être que s'il y avait plus de financement, le temps serait mis du côté d'où le financement vient. Bon, ça c'est autre chose! Mais puisque le coordonnateur est très occupé. C'est lui qui participe à plusieurs activités, l'argent, parce que les fonds viennent de l'extérieur, il n'y a pas une autonomisation de (OPS7), donc le coordonnateur doit travailler encore plus...Moi je dis que ça fait partie de la solution (la coopération), mais ce n'est pas la panacée.»

Finalement, un autre facteur qui pourrait nuire à la réussite des partages de connaissances se situe au niveau du discours des bailleurs de fonds. Les résultats pourraient, selon C71, être très différents si les règles n'étaient pas aussi dictées :

C71 : «Pour moi il y a les choses qui ne se mesurent pas et qui ne sont pas prises en compte dans les résultats... Pour moi il y a quand même que la façon de faire de la coopération internationale nord-sud mérite d'être revue...Ça devrait être à plus petite échelle, par des gens qui connaissent bien le terrain... Ça c'est la manière de faire chez nous, mais ça ne laisse pas beaucoup de place à l'innovation dans le secteur de la coopération. Il y a une grande ligne partisane aussi qui s'installe. Si on arrive avec des idées innovatrices qui vont à l'encontre de ça, souvent c'est impossible de réaliser ce projet-là.»

5.6.6 Points saillants provenant des données du cas 6

Le partenaire OPS7 ayant pour mission d'améliorer la qualité de vie de ses membres producteurs bénéficie du programme de coopération avec l'ONG canadienne depuis plus de dix ans. Nous résumons l'essentiel des propos tenus par le coordonnateur de l'organisation et les trois autres interlocuteurs.

- Des conseillers canadiens de diverses origines ont été accueillis au sein de OPS7. Si les Canadiens **d'origine sénégalaise** ont cette facilité d'intégration, d'autres caractéristiques personnelles priment. Notamment les compétences techniques et l'énergie déployée dans le mandat. Les conseillers exigeants, voir intransigeants ne peuvent réussir, car ils n'ont pas la capacité de se mettre à niveau et de s'adapter aux besoins. Autres **traits facilitant** : sens de l'humour, flexibilité et capacité d'écoute.

- Les employés locaux, salariés, sont **motivés à apprendre**; ils posent des questions et aiment le travail d'équipe. Le coordonnateur se démarque toutefois par son ouverture, sa patience et sa capacité de réflexion. Son but est la recherche de compréhension mutuelle afin d'atteindre les objectifs ciblés dans les mandats, il met tout en œuvre pour y arriver.
- Parmi les moyens utilisés pour arriver à cette compréhension mutuelle, les conseillers qui acceptent de **parler quelques mots wolof** gagnent l'attention et du même coup un certain respect. Parfois, certains obstacles nuisent à cette compréhension et les causes se situent bien au-delà de la langue parlée, au niveau de la culture profonde, des **repères de sens différents** des conseillers et «locaux». Ce problème de communication se résout lorsque les deux parties tiennent à la relation. Elles ciblent le problème et expriment leur propre vision du contentieux. À partir du moment où les parties réalisent qu'elles ne voient pas les choses de la même manière, chacune tente d'être plus patiente envers l'autre et cherche à mieux la comprendre. Cette **stratégie cognitive est observée dans les deux sens**.
- Plus concrètement, l'utilisation de dessins, de schémas, d'appui visuel aide les conseillers à mieux faire passer leurs idées et leurs messages. **Ils valident leurs idées** et en même temps, cela permet à tous les membres de l'équipe de participer à l'élaboration d'outil, puisque tous peuvent y ajouter leurs remarques.
- Afin que tous se sentent invités à participer, l'élément primordial dans la relation est le **respect**. Le membre local doit sentir que ses connaissances et son bagage sont valorisés, sans quoi la relation interpersonnelle conduit à une impasse. **Pour gagner la confiance du partenaire, le conseiller doit reconnaître une valeur en lui. Pour réussir un mandat, il faut cette confiance, car le membre local ne peut apprendre de quelqu'un en qui il n'a pas confiance et le conseiller ne peut transmettre des savoirs s'il ne comprend pas son partenaire.**
- Un conseiller qui ne partage pas toute l'information avec son partenaire met en péril la réalisation de son mandat puisque OPS7 est incapable de collaborer sans la franchise.

Pour collaborer dans cet esprit, quatre éléments doivent coexister : l'entente, l'acceptation, la tolérance, la patience.

- La **routine** au travail contribue à ériger cette relation qu'entretiennent conseillers et locaux. Ils ont presque le même horaire de travail, partagent le même bureau que leur homologue, ont de multiples occasions de se découvrir mutuellement. Un lien amical, collégial est développé, les barrières tombent.
- **Les effets des relations de pouvoir** sont observables. Nous constatons l'autorité du coordonnateur dans la gestion des activités rattachées aux mandats; il s'assure que toutes les démarches des conseillers soient alignées vers les objectifs du programme. Un des homologues reconnaît également **le statut différent des conseillers**, qu'ils soient d'origine sénégalaise ou non; ils sont perçus comme des **consultants, pas nécessairement des experts** et non comme des employés réguliers. Il y a aussi la notion d'interdépendance présente dans ce cas. L'homologue est conscient que le conseiller a besoin de lui pour réussir le mandat et le conseiller le reconnaît aussi. La négociation intersubjective est perpétuelle, selon les propos d'un des conseillers. Le partenaire ajoute que lorsque le conseiller sous-estime son partenaire ou lorsqu'il n'est pas négociable sur ses positions, les problèmes surviennent. Il reste que le **statut d'étranger** confère au conseiller un avantage dont les membres locaux ne profitent pas : les contacts et les réseaux. Avoir accès à un dirigeant d'une autre organisation, à un bailleur ou toute autre personne d'intérêt pour OPS7 est beaucoup plus facile si le conseiller est l'instigateur. Autre avantage non négligeable, les **ressources financières** qui arrivent avec le conseiller.
- Certaines stratégies sont intentionnelles et d'autres non. Un conseiller au tempérament plus directif peut adopter un comportement plus pédagogique dans le but d'aller cueillir le plus d'information possible tandis qu'un autre adopte un rôle de leader au sein d'un groupe de travail afin d'encourager les membres à donner leur avis et faire avancer un plan. La clé, selon le coordonnateur, est **de se baser sur la culture du partenaire pour le faire changer**.

- Au plan des **résultats**, le portrait est plus positif que négatif si l'on écoute la longue expérience du coordonnateur par rapport aux conseillers qui sont passés. Les mandats sous la loupe semblent, au moment des entrevues, se dérouler sans trop d'anicroches. Des **outils** marketing et de visibilité sont créés et de nouvelles **procédures** de travail ont été adoptées. Les «locaux» mentionnent qu'ils ont amélioré plusieurs **compétences** (administration, gestion, marketing, informatique, etc.) grâce à leurs échanges et précisent également que les conseillers apprennent d'eux. Certains changements s'observent également au niveau comportemental, démontrant l'internalisation. Pour OPS8, jouir d'une **meilleure réputation** et constater l'amélioration de ses processus demeurent de grandes réussites.

5.7- CAS 7: PRODUCTEURS RIZ

Le partenaire OPS8, organisation faîtière créée en 1993, sert de cadre de concertation pour défendre les intérêts de ses membres, soient huit unions de producteurs de riz, par la représentation et le plaidoyer. Elle vise également à offrir divers services aux unions membres, tels que des services d'encadrement et de formation aux organisations paysannes et aux administrateurs. Elle facilite l'achat groupé d'intrants, de semences et la mise en marché commune des produits de ses membres. La filière riz au Sénégal revêt une importance majeure pour la sécurité alimentaire de ses habitants. Cependant, la riziculture, comme toutes les activités agricoles, génère des impacts environnementaux et la non-prise en compte de ces facteurs pourrait affecter la productivité et les rendements agricoles. Outre les impacts environnementaux dus aux activités agricoles et aux variations climatiques, le barrage de Diama, érigé dans les années 1980 dans la zone d'intervention de OPS8, crée de nouvelles problématiques telle que l'augmentation de la population d'oiseaux granivores.

C'est dans ce contexte que le l'ONG canadienne, via le programme de coopération appuie le partenaire OPS8 depuis 2008. Une dizaine de conseillers volontaires ont réalisé des mandats de renforcement des capacités et trois étaient en poste lors de la période de conduite des entrevues chez le partenaire. Les axes d'interventions des conseillers ont touché divers domaines allant de la gestion administrative et financière, à la gestion de l'environnement et des communications. Les objectifs poursuivis à travers ce partenariat sont d'appuyer l'organisme dans le renforcement des capacités des administrateurs et des membres des unions dans tous leurs axes d'activités et de les sensibiliser également à des enjeux d'importance comme l'environnement et l'égalité homme femme. En tout, treize entrevues ont été menées dans différents villages. Trois conseillers techniques et dix participants locaux ont répondu à nos questions. Les entrevues durent entre une et deux heures. Trois entrevues se sont déroulées en présence d'une tierce personne qui facilitait nos échanges en nous servant de guide et d'interprète.

5.7.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et des interlocuteurs locaux

Les trois conseillers interviewés, deux femmes et un homme, remplissent des mandats longs terme (18 à 24 mois) chez le partenaire OPS8. La première, C81, âgée entre 45 et 50 ans, est d'origine sénégalaise et cumule plusieurs années d'expérience en Afrique de l'Ouest en coopération internationale en gestion administrative et financière. Elle détient une formation universitaire et elle a suivi plusieurs formations en égalité femme-homme (EFH) au Québec. L'entretien portait sur son mandat actuel au poste de conseillère en EFH. Le conseiller C82, d'origine sénégalaise, âgé entre 40 et 45 ans, est environnementaliste. Au moment de l'entrevue, il terminait un doctorat en télédétection. Son mandat chez le partenaire OPS8 est à titre de conseiller en environnement et cela consiste en sa première expérience en coopération internationale. La conseillère C83, Canadienne d'origine malienne, est âgée entre 40 et 45 ans et a suivi des études universitaires en communication et en management. C'est son premier mandat à titre de conseillère en communication, mais elle a déjà travaillé au Mali et en Côte d'Ivoire auparavant.

Deux des trois conseillers divulguent des propos à **caractères humanistes**. Elles ont choisi d'œuvrer dans l'humanitaire dans le but de venir en aide aux personnes les moins nanties. Elles désirent s'engager au sein du partenaire OPS8 et faire une différence. La conseillère C82 l'exprime clairement dans les propos ci-dessous :

C82 : «Je voulais travailler en coopération internationale, vraiment pour mettre à profit mes compétences pour aider vraiment les organisations africaines en utilisant à profit...

Moi ça m'intéresse vraiment de faire partager mes connaissances aux entreprises africaines, je me sens beaucoup plus utile, donc voilà, c'est ce qui m'a menée vers la coopération.»

À quatre reprises, la conseillère C81 précise que l'important c'est **qu'elle fait ce qu'elle aime**, travailler en développement communautaire peu importe le montant de l'allocation qui lui est versée. Elle nous explique que ses enfants sont grands, qu'ils n'ont plus besoin d'elle financièrement. C'est à l'unanimité que les participantes locales la décrivent comme une personne **disponible, solide, compréhensive, dévouée**. Elle fait toujours sentir qu'elle peut aider à trouver des solutions, en tout temps. Trois interviewées (P82, P83, P84) rient en nous

mentionnant qu'elles ne veulent pas que le mandat de C81 se termine. Elles ont besoin d'elle pour continuer d'apprendre. Nous avons demandé si le fait qu'elle soit d'origine sénégalaise pouvait expliquer le sentiment qu'éprouvent les participantes locales à l'égard de C81. L'interviewée P85 répond en ces termes :

P85 : « Ce n'est pas que (C81) est sénégalaise, c'est sa nature. Car il y a d'autres Sénégalais et ils ont des difficultés. Elle est formée, elle est ouverte. Ce n'est pas car elle est noire ou sénégalaise, mais c'est sa nature qui est comme ça. »

Même si le conseiller C82 affirme qu'il ne pourrait pas concevoir son avenir en tant que conseiller volontaire, il veut faire carrière en développement international, mais espère obtenir un poste rémunéré. Il semble **engagé** dans son mandat et dans l'accompagnement du partenaire. Selon lui, il faut vraiment faire sentir à l'organisme partenaire que l'appui est réel. Il l'exprime ainsi :

C82 : C'est au volontaire d'avoir un certain équilibre. C'est pas des activités qui sont continues. Par exemple, hier on avait une réunion à (siège social OPS8) et actuellement aussi. Hier je suis allé mais pas aujourd'hui, c'est pas une réunion qui me concerne directement. Mais comme appui de la OPS8, parfois la (OPS8) demande à ses volontaires de venir participer à ses réunions... Le volontaire ne doit pas se singulariser de l'organisation. Toi tu es leur appui technique, tu peux pas leur dire je vais pas avec vous. Tu dois te sentir dans l'organisation. Le volontaire doit sentir qu'il est avec l'organisation, avec les producteurs, tout en faisant son mandat. »

À la fin de l'entretien avec le conseiller C82, lorsque nous lui demandions ce qu'il pensait de son rôle au sein de OPS8 et de sa contribution au renforcement des capacités, il exprime l'opinion suivante :

C82 : «(Les conseillers sont) un bon moyen de renforcement des acteurs à la base... (Ils ne) nécessitent pas un déploiement d'infrastructure, pas beaucoup d'argent... L'ONG qui recrute est en mesure de choisir parmi un vaste éventail de compétences et à partir de là, il peut mobiliser des personnes assez rapidement. La personne est déjà motivée, car dès l'instant que tu t'engages à faire de la coopération internationale, ça veut dire que tu es motivé. Donc ces personnes-là, motivées, vont pas coûter beaucoup d'argent à l'organisation. Et ces personnes une fois sur le terrain vont atteindre plus rapidement les résultats qu'une personne recrutée sur les bases classiques: contrat, rémunération, per diem, etc. Alors que la personne volontaire, dès qu'elle foule la zone, il

est prêt à aller sur le terrain, à dérouler sa mission. Il va pas attendre d'autres considérations pour aller directement foncer sur sa cible...

À mon avis, tout est question de motivation. Une personne qui est volontaire, qui accepte de s'expatrier, est plus motivée. Car l'autre, il est motivé certes, mais sa motivation est un peu conditionnée parce qu'il est rémunéré au sens propre du terme et il a des exigences.»

Du côté du partenaire, le sentiment éprouvé par OPS8 à l'égard du conseiller C82 semble positif. L'interlocuteur P88 le décrit comme un être disponible, qui les pousse à aller plus loin. Le participant P89 l'exprime en ces termes :

P89 : « C'est un volontaire qui nous a beaucoup surpris. Au-delà même de son mandat, c'est un volontaire très engagé, qui connaît bien son mandat, et aussi qui fait de telle sorte que chaque fois qu'il doit faire quelque chose, il le fait de façon la plus nette et la plus extraordinaire. En tout cas nous on est satisfait de ce travail qu'il a abattu. Il nous a initié un bulletin trimestriel d'informations agroenvironnementales. On a mis en ligne et qui a été vraiment apprécié par tous les partenaires.»

Les participants locaux qui collaborent avec la conseillère C81 apprécient sa **flexibilité**. C'est l'une des caractéristiques personnelles identifiées en priorité par C82, qui le répète au moins à quatre reprises au cours de l'entretien. Il résume le profil du conseiller :

C82 : Pour moi, il faut être **flexible**. Dans le sens où... **ouvert** aux gens, accepter dans la mesure du possible de mener certaines activités, même si sont pas dans le mandat ... Donc à mon avis, il **faut être ouvert pour gagner la confiance**, ensuite il faut être flexible. Les 2 aspects les plus importants pour réussir un mandat.»

La conseillère C83 exprime la même idée que C82. Selon elle, elle est très **à l'écoute des besoins** de son homologue et il exprime souvent des besoins de manière ad hoc. Elle tente dans la mesure du possible de répondre et de satisfaire aux demandes, même quand elles ne sont pas dans son mandat. L'important, selon elle, est de pouvoir s'ajuster, puisqu'elle est en poste pour les appuyer.

Un conseiller **incapable de s'adapter** ne peut pas réussir le mandat, prévient le participant P89. Selon l'expérience de ce secrétaire général, sur l'ensemble des conseillers accueillis au sein de

OPS8, un n'a pas su remplir son mandat et a dû être rapatrié au Canada avec sa famille. Une autre a très mal performé. Selon lui :

P89 :« L'important, c'est de **se conformer aux réalités**. Parce que nous, quand un volontaire débarque, c'est de pouvoir **s'adapter** aux réalités du milieu. Mais elle, elle est arrivée, elle venait s'asseoir comme ça sur la table, elle grignotait, buvait, elle trainait dans son sac, elle faisait comme ça, et ça ce n'était pas bien vu. Elle ne participait pas.»

La participante P83, elle-même productrice, évoque également que **l'âge** du conseiller importe. Elle ne voit pas d'inconvénient à ce que ce soit un homme ou une femme, mais le conseiller doit être en âge de pouvoir faire de longues distances et elle insiste pour dire que son **physique** doit lui permettre d'aller au champ. Mais ce qui importe aussi, selon P83, c'est la **maîtrise** du sujet. P89 ajoute que le conseiller doit prendre des **initiatives**, être **proactif** et aller vers les gens pour s'informer. Finalement, P88 affirme que le bon conseiller est celui qui peut tout partager, qui sensibilise les membres des unions et qui est **disponible** partout, tout le temps. Le sage du groupe, le participant P80 résume ce qui est essentiel selon lui chez un conseiller :

P80 : «Ils sont animés de, qu'ils soient responsables. Ce n'est pas une qualité, mais c'est leur métier. **Ils ont le devoir de d'être en contact direct avec leur cible**. Leur cible, c'est celui qui est intéressé directement au niveau de la faitière comme des op (organisation paysanne). Par rapport à leur mandat... Donc le volontaire travaille en partie avec ces démembrés, de la OPS8, de l'union et de l'organisation de base. C'est les cibles concernées qui sont plus touchées. Ils doivent former les répondants directs. Pour qu'eux soient vraiment à la hauteur au niveau de toutes les organisations. C'est ça. S'ils arrivent vraiment à être en contact avec leurs répondants, alors ils ont réussi leur mission... Si toute personne peut s'imprégner de la situation pour être plus efficace dans l'équipe, c'est une bonne chose.»

Les dix participants locaux occupent diverses fonctions au sein de OPS8. De ce nombre, cinq sont des femmes âgées de plus de 40 ans. La présidente de la commission EFH, (P82) est allée jusqu'à la quatrième secondaire; elle sait donc lire et écrire. P84, élue secrétaire générale de la commission EFH est âgée entre 30-35 ans et est scolarisée jusqu'au niveau universitaire en langue arabe. Les participantes P83 et P85, agricultrices, n'ont pas fait l'école mais sont alphabétisées en wolof.

Les cinq **hommes** interviewés sont également âgés de plus de 40 ans et ont tous fait l'école. Le secrétaire général de OPS8 (P89), âgé entre 45 et 50 ans a suivi une formation professionnelle en horticulture après le secondaire. Il a bénéficié d'un échange Sud-Nord, tout comme son collègue P87 qui détient quant à lui une formation universitaire en langue arabe. Le trésorier chez OPS8 (P80) a fait l'école jusqu'en secondaire 3. P86 est titulaire d'une formation professionnelle en contrôle économique. Il dit avoir réintégré la terre au moment de la retraite, tout comme P88. Il a organisé une marche de sensibilisation dans sa région afin que les agriculteurs soient reconnus et participent à leur union locale. Il donne beaucoup de son temps à son union membre de OPS8 et agit à titre de secrétaire de l'union.

Pour l'interviewée P82, la présidente de la commission EFH au sein de OPS8, la qualité primordiale pour instaurer une bonne relation avec la conseillère, c'est la sincérité. Pour elle, cela signifie de respecter sa parole et respecter les gens.

La VP de la commission, P81, se dit une femme très **curieuse** qui pose des questions. Elle voit à ses intérêts et à la défense de ceux des femmes. Elle se sent encouragée et poussée par le programme auquel C81 participe en tant que conseillère en EFH. Lorsque nous lui demandons ce qui la caractérise et les raisons pour lesquelles elle croit que la collaboration fonctionne bien, elle nous répond :

P82 : « Je suis une bonne personne qui dit la vérité. Sérieuse, être sincère, être dynamique, est important. Mais elle, elle est tout... Oui, moi, je suis sincère, je suis sérieuse, je suis une visionnaire et j'aime beaucoup mon travail dans les organisations. Je fais tout mon temps dans les OP.»

La conseillère C81, qui travaille avec ces femmes dans le cadre de son mandat, ne parle pas d'elle de manière individuelle lorsque nous lui demandons ses perceptions par rapports aux participantes. Elle les exprime ainsi :

C81 : «C'est des femmes déjà **entreprenantes**. Très entreprenantes... elles ont des idées. Si tu es en réunion avec elles, elles te sortent des idées. Tu dis non, le sexe opprimé était leur problème, mais c'est ça.»

Le secrétaire général, P89, corrobore les propos de la conseillère C81 quand il décrit les femmes membres et actives au sein de OPS8. Elles sont très **motivées** et **actives** dans leur milieu. Il qualifie P83 de femme très dynamique. Certaines cultivent même leurs propres parcelles et produisent plus que lui. Il se décrit lui-même comme une personne engagée, investie, dynamique et compétente.

P86 mentionne pour sa part qu'il est toujours là quand on a besoin de lui. Il laisse les champs et vient à son union. En tant que secrétaire général d'une union membre de OPS8, il dit bénéficier des formations offertes par les conseillers. Il se considère chanceux d'avoir été élu, car il considère que beaucoup d'intellectuels au village auraient été plus qualifiés que lui. P87, président d'une union, indique pour sa part que ce qui permet une bonne collaboration avec les conseillers, c'est son esprit **d'ouverture**, le fait qu'il ait passé du temps avec des gens ayant fréquenté l'université à Dakar, le fait qu'il ait sorti de son village. Selon lui, ce qui le caractérise, c'est **sa connaissance de la religion** :

P87 : « Tu sais la religion peut jouer des rôles extrêmement. Car moi je maîtrise bien, j'ai appris les autres textes, les paroles (la sunna), ça m'a beaucoup aidé. Ça me facilite certaines choses, le travail avec les gens, et puis je comprends beaucoup de choses ... La religion dit il faut aller faire des études. Là où, la connaissance, ce que vous êtes, est la longueur de la Mecque au Chili. Quelle que soit la distance, il faut aller chercher le savoir. »

La conseillère C81 qualifie les participantes de la commission EFH de **motivées** et **curieuses d'apprendre**. Elles apprennent bien et il y a même des femmes qui prennent des notes. La conseillère C83 vit la même impression, soit que les gens sont motivés. Elle mentionne que lors d'une tournée de diagnostic dans les unions membres de OPS8, les gens ont beaucoup participé et elle sentait qu'il y avait une volonté de changement au niveau des communications. Elle mentionne qu'«ils ont conscients des problèmes qu'ils ont. Il y a une motivation quand même quelque part.»

P87 se rappelle de deux mandats qui l'ont particulièrement marqué en développement organisationnel. Nous voulions connaître les défis rencontrés en collaborant avec ces conseillers, mais sa réponse fut directe :

P87 : « **Il n'y avait pas de défis**, car ils nous ont expliqué et on a commencé à travailler. **Il y avait de l'intérêt à écouter ce qu'ils disaient. Il y avait beaucoup d'intérêt à écouter.** Si quelqu'un voyage du Canada au Sénégal, ce n'est pas qu'il le fait comme ça, il le fait parce qu'il avait quelque chose, une mission à, il avait des objectifs, il fallait que les gens écoutent, et regardent ce qu'il dit et entendent ce qu'il parle.»

Toutefois, l'interlocuteur P89 affirme que certaines actions ne se font pas du côté de son organisation, ou tardent à se faire, parfois par **léthargie** ou par négligence et que les conseillers en postes effectuent le suivi et les mises à jour nécessaires. Il donne à titre d'exemple une des activités que la conseillère en communication doit actualiser, car l'OPS8 ne s'en est pas chargée avant.

Le trésorier P80 ajoute des éléments essentiels aux deux parties qui contribuent aux succès des mandats en coopération :

P80 :«Ici, tu peux trouver des analphabètes, tu peux trouver des gars qui sont alphabétisés à la langue nationale, tu peux trouver des gars qui sont instruits, qui savent lire et écrire et s'exprimer en français ou en anglais. Là, le contact est plus facile. Donc si un responsable maîtrise le même langage que *vous* utilisez pour faire la formation, alors vraiment c'est une réussite. Il faut aussi qu'ils soient amoureux de leurs fonctions. C'est l'amour d'apprendre, l'amour de s'exercer, l'amour d'être efficace à l'organisation paysanne. **Donc ces types qu'on doit former doivent être instruits je peux dire. Disponibles, avoir de la volonté pour augmenter leurs connaissances pour pouvoir servir à leur organisation. C'est ça. Tu vas avoir un volontaire. Un volontaire c'est un enseignement en quelque sorte. Parce que sa fonction, de par sa fonction, s'il a la maîtrise de sa fonction, il est qualifié à ça, donc il vient donner son expérience à des gens qui n'en ont pas. Donc si ces gars-là sont instruits, disponibles, qu'ils aient la volonté alors à ce moment-là je pense très bien que le volontaire qui est venu donner son expérience, son expérience peut être bien captée par ces répondants.** Et à ce moment-là on peut dire que, parce que tu ne dois pas capter une expérience et la garder pour toi. L'essentiel c'est de l'utiliser au sein des organisations paysannes pour que ce soit des professionnels. C'est le but recherché...

Tu sais que la réussite d'une personne, en grande partie c'est son **engagement**. Pour bien faire. Parce que c'est pourquoi je le dis qu'il faut être, il faut avoir de **l'intelligence**, il faut être **disponible** et de **bonne foi**. Réellement. Pour être vraiment formé quand tu es bien formé et acquis un tas de connaissances, maintenant il faut avoir la volonté pour l'exercer

au niveau des associations. Quand chacun maîtrise son domaine, forcément on va de l'avant.»

5.7.2- Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances

Diverses stratégies sont mises en œuvre afin que les conseillers et les partenaires locaux collaborent à la réalisation d'un mandat. Certains facteurs relèvent d'ordre cognitif, on pense ici à la langue utilisée pour communiquer, mais d'autres éléments sont recensés par les participants.

Soulignons d'abord le premier, mentionné au sujet **de deux conseillers (C82 et C81). Ils peuvent s'exprimer en Wolof**, une des langues nationales. Quant à la conseillère P83, elle se déplace dans les villages en compagnie de son homologue, qui lui sert à la fois de **traducteur** et de guide. La conseillère C81 traduit toutes ses formations du français au wolof et elle présente le contenu dans les deux langues. Selon elle, ça facilite les échanges, car la majorité des femmes membres des unions villageoises ne sont pas assez scolarisées. Le conseiller C82 évoque le même élément facilitateur. En plus, il ajoute que ça lui permet d'instaurer une relation plus équilibrée que s'il arrivait et s'exprimait en français et il nous dit à trois reprises que ça instaure la confiance :

82 : «Mais moi quand je suis venu je me suis tout de suite mis dedans. Je veux pas me mettre ici à parler français avec les gens qui ne comprennent pas forcément. Donc, et puis là, ça les met encore en confiance. Quand je débarque dans le delta. Ou **alors je parle le poular, mais ça les met en confiance. Ça leur met en confiance... Quand tu parles la langue, tu es plus intégré.** C'est sûr que ça contribue fortement à la réussite de mon mandat.»

L'interviewé P87 mentionne par ailleurs que bien des volontaires ne parlent pas wolof, mais ils réussissent bien leur mandat. Selon lui, le fait que le conseiller **arrive à se faire comprendre** et communique bien contribue à une belle relation. En fait, il dit que la relation était excellente car les gens comprenaient ce qu'il voulait faire.

Certains conseillers utilisent des aides pédagogiques, en quelque sorte, afin de se faire comprendre. La participante P82 mentionne que lors des formations par exemple en leadership,

la conseillère fournit du matériel pédagogique, comme des **lexiques** et des **dictionnaires** de références, afin que les participants puissent y référer pour les aider à mieux comprendre.

Le conseiller en environnement, en plus de communiquer en wolof aux partenaires locaux, met en œuvre plusieurs stratégies afin de faciliter la compréhension du message. Deux participants nous ont mentionné que l'environnement, c'est un domaine très complexe et abstrait. C82 a également senti que les participants doivent acquérir un tas de nouvelles connaissances et il procède par étapes.

C82 : « Des fois il peut y avoir que certaines activités dans la démarche, dans la méthodologie ne soient pas bien comprises. Ça, ça arrive. Par exemple, en animation, tout le monde est là, on discute sur un problème technique, ou sur un problème tout simplement et je donne mon avis, un **éclairage technique** sur la chose. Il se peut que des fois les gens ne comprennent pas ce que j'explique. Ils ne comprennent pas et là je suis obligé de réexpliquer, davantage, de prendre mon temps. Des fois c'est plus des **façons imagées**. Il y a des **mots en français que l'on arrive difficilement à traduire en wolof**. Et **toi même ton wolof il est pas aussi profond que le wolof à eux**, ils comprennent mieux que toi le wolof. Tu comprends. Là tu es obligé d'avoir un langage imagé. S'il y a du papier, *padex* par exemple, tu peux **dessiner**. Faire des schémas et expliquer. Là, ils peuvent comprendre. Si tu n'as pas de papier pour expliquer, tu peux donner des exemples, par des exemples. Et tu donnes des exemples similaires.»

Toutefois, même avec ces nombreux exemples et dessins à l'appui, le conseiller C82 sent que **certaines notions ne passent pas**. Il ne peut l'expliquer, car il fait tout son possible pour essayer de bien exprimer. P89 propose son explication :

P89 : «**L'idéal serait de montrer** (inaudible), car les paysans, il faut arriver à leur montrer quelque chose de concret, pour qu'ils arrivent à changer leurs habitudes et à développer autre chose de plus rentable que ce qu'ils faisaient avant. Donc **c'est ça qui manque**.»

D'autres difficultés d'ordre cognitif nous ont été rapportées par le secrétaire général d'une union membre. P87 expose plusieurs raisons qui créaient des **barrières** entre le conseiller en gestion et le président de OPS8 et plusieurs administrateurs. Nous en présentons un bref extrait :

P87 : «Bon il y avait des difficultés parce que certains membres ne voulaient pas qu'on touche, qu'on mette des choses dans les textes, **parce que les gens ne comprenaient pas**. **Ils disaient que eux (les conseillers), c'est des non musulmans**, ils

nous proposent des choses, si on dit les femmes. Tu sais il y a des gens qui ne comprennent pas la religion. Ils disent que la religion interdit aux femmes. **Si cet étranger arrive ici c'est mon partenaire mais s'il me propose des choses, il dit ça car il n'est pas musulman. Il y avait ces problèmes-là, et les gens qui entendaient ça.** Mais la majeure partie des gens ils disaient non, ce n'est pas comme ça. Les femmes, elles font partie de la vie. On ne peut pas laisser les femmes. C'était **des difficultés de compréhension. Il y avait des réticences par rapport à l'accès et la participation des femmes** ... Un moment donné, le président, il ne voulait pas que les gens parlent comme ça. Il y avait des difficultés parfois entre le conseiller et le président de l'époque.»

La conseillère C83 énumère quelques défis rencontrés en début de mandat. Le principal était de rapidement **assimiler les informations propres au contexte** agricole, spécifiquement celui de la riziculture afin de rendre son travail en communication pertinent pour son partenaire.

C83 :« J'ai toujours travaillé dans les entreprises où tout était déjà structuré. Et ici, c'est tout à fait le contraire. Donc ça c'était un défi majeur pour moi. Mais là j'ai dû me renseigner beaucoup, sur les pratiques agricoles, notamment la culture du riz, la façon dont les membres des unions travaillaient et vivaient et tout ça. J'avais besoin vraiment de ces informations-là pour insérer également les outils que je vais élaborer, car il faut que je sache quels sont les moyens les plus efficaces que je peux utiliser pour pouvoir atteindre ces personnes-là.»

Selon C81, la réalisation de son mandat se déroule bien. Il y a beaucoup de travail à faire, mais elle affirme que ce n'est pas si difficile, car ce sont des gens qui **acceptent d'apprendre**. La conseillère C83 affirme pour sa part qu'elle sait **bien adapter les modules** de formation au besoin des participants, qu'elle n'envisage pas de difficulté sur ce plan. Le participant P87, en parlant d'un conseiller, affirme que ce n'était pas difficile, car cette personne savait très bien écouter et qu'il comprenait bien les gens locaux. L'interlocuteur C82 nous précise que jamais il n'a senti de réticence de la part des partenaires par rapport aux connaissances qu'il voulait transmettre.

Il y a toutefois certaines limites, selon le secrétaire général P89, qui affirme que certains problèmes organisationnels ralentissent le processus d'échange :

P89 :« Comme je dis, **c'est structurel**, c'est l'organisation interne de la (OPS8), **ils n'arrivent pas à absorber davantage** ce que font les volontaires. Leurs compétences. Les utiliser de façon accélérer et à fond.»

5.7.3- Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage

D'entrée de jeu, mentionnons d'abord que les conseillers mandatés chez le partenaire OPS8 ne partageaient pas un lieu de travail commun. Les trois conseillers (C81, C82 et C83) **travaillent de leur domicile et de manière autonome**. Quand ils ont besoin d'information pour exécuter une tâche, ils communiquent souvent par téléphone avec leur homologue. De plus, ils ont l'occasion à chaque mois de participer aux réunions du bureau exécutif, même si les sujets à l'agenda ne les concernent pas directement. Neuf participants sur 13 ont élaboré sur le processus type de réalisation des mandats. Tous les témoignages convergent. La plupart des conseillers proposent dans leur plan de travail des séances de formations et d'autres activités jugées pertinentes. Souvent, ils travaillent sur des documents après avoir fait une tournée dans les unions pour ainsi établir un diagnostic. À partir des informations recueillies, ils élaborent leurs documents et les font circuler au sein des membres du bureau exécutif qui vont porter leurs commentaires, ajouter des précisions, ou faire enlever certaines recommandations. Ils échangent avec le conseiller qui repart avec le résumé des propos pour réaliser les modifications. Les conseillers sont aussi amenés à organiser des rencontres au sein des deux commissions où ils échangent avec les membres sur les activités de OPS8 à venir.

Les conseillers ne se voient **pas d'horaire** de travail imposé et personne ne joue le rôle de superviseur. Ils sont libres dans la gestion de leur temps et ils sont évalués lors d'une rencontre tripartite à mi-mandat et à la fin de leur mandat. ONG canadienne dit, les journées où les conseillers sont en présence de leur partenaire sont moins fréquentes et surviennent lors d'événements planifiés.

Des relations **cordiales** et **amicales** semblent émaner entre les membres locaux et la conseillère C81. Lors de notre rencontre avec la conseillère ainsi que deux participantes locales, qui s'est déroulée sur les lieux d'un grand événement agricole international, la conseillère était assise sur une boîte et discutait avec les femmes visées par son mandat. Elle les **encourageait** dans toutes leurs activités et elles **socialisaient** comme des amies. Outre ces événements exceptionnels, la participante P81 affirme qu'elles ne se voient pas à tous les jours, mais au moins trois fois par mois et qu'elles se parlent au besoin par téléphone. Elles se rencontrent durant les réunions du bureau et lors des tournées de formation. Toutes les autres participantes (quatre) racontent à

quelques détails près, la même relation qu'elles entretiennent avec la conseillère. Lorsque nous demandons aux interlocutrices visées par le mandat de C81 comment elles envisagent l'ère post-C82, elles répondent toutes qu'elles ne veulent pas qu'elle quitte ! P82 résume bien en disant : «On l'aime beaucoup, beaucoup beaucoup. Sa présence. Parce que sa présence a fait beaucoup de choses à nous. Je dois, on veut vraiment qu'elle soit toujours avec nous. Si c'était à cause de nous, on augmenterait son mandat.» P84 affirme des propos aussi empreints de reconnaissance :

P84 : «Ce que je veux dire, c'est que je veux que la relation soit continue, s'il plait à dieu! (rire)...Par son comportement, je l'aime bien. Parce qu'elle rit aussi, elle est rigoleuse, travailleuse. C'est à travers ses qualités que j'aime... Elle est spéciale... Elle nous donne tout le temps des conseils. Faut faire ONG canadienne faut faire cela, un leader doit être si, cela. Vraiment c'est des conseils acceptables.»

P82 ajoute que maintenant, c'est **comme la famille**, elle considère C81 comme une grande sœur qui ne fait rien de différent d'elles. Elle donne un exemple :

P82 :« Elle ne veut même pas manger dehors, elle veut manger ensemble avec les gens. C'est bien car il y a des gens, s'ils viennent dans un endroit, ils ne veulent pas se mélanger. Mais elle, elle ne fait pas ça. Toujours elle est ensemble avec nous, elle mange avec nous, elle cause avec nous, tout ce qu'elle fait elle le fait avec nous.»

La relation de C81 avec les femmes ciblées par son mandat en EFH a eu des répercussions sur la vie organisationnelle à OPS8. La conseillère estime avoir **usé de tact pour aussi faire passer ses idées** aux membres hommes de OPS8. Elle mentionne qu'avec le temps, ils se sont sensibilisés et qu'aujourd'hui, beaucoup de progrès a été réalisé. «Il faut que je manège bien», nous confie-t-elle. Après plusieurs mois d'assistance technique auprès des femmes, les hommes membres de OPS8 blaguent et la surnomme maintenant la Robe noire, car elle se porte comme l'avocate à la défense des intérêts des femmes. Elle a mis en œuvre sa stratégie afin que les femmes s'ouvrent et s'expriment. Oui, hommes et femmes participaient aux réunions, mais C81 s'assurait qu'à la fin, seules les femmes restent dans la salle afin qu'elles puissent parler librement et qu'elles s'expriment.

La conseillère C83 n'utilise pas de stratégie relationnelle. Elle dit que c'est simplement question de personnalité et de capacité à entrer en relation. Elle a un plus selon elle, car son domaine, c'est justement les communications :

C83 : «Je pense que ce qui est important, c'est pas seulement mon cas à moi, mais pour tous ceux qui travaillent dans le domaine de coopération, **c'est la personnalité. Comment approcher les gens comment se mettre à leur niveau, comment échanger avec eux, comment se mettre dans leur peau, vraiment pour pouvoir bien saisir les échanges et les partages de connaissances et tout ça. C'est ça le plus important ...** J'échangeais avec les gens. Ce sont des... milieu rural. Il faut, je ne sais pas comment dire ça. Ça vient comme ça. Je sais que par exemple je vais là-bas, je ne pars pas avec des personnes qui sont dans le domaine des communications comme moi. Ce sont des agriculteurs, qui produisent du riz...

C'est surtout être à leur écoute et beaucoup discuter avec eux. **Échanger avec eux sur pas seulement leurs problèmes au travail, mais leurs propres problèmes personnels, la famille comment ça va et tout ça. Vraiment faire, être vraiment un membre de l'organisation.** Sentir qu'on fait partie vraiment de leur organisation. C'est ce qui, c'est pour cela si quand on réagit de cette façon-là, donc les portes s'ouvrent. Moi je pense vraiment que je fais partie de la OPS8, ça c'est quelque chose vraiment qu'il faut mettre de l'avant. Faut pas montrer qu'on est distante, qu'on est là juste pour un certain temps, mais leur montrer qu'on est avec eux jusqu'à la fin.»

L'interlocuteur P89 nous dévoile sa stratégie envisagée pour faire en sorte que les conseillers puissent bien réaliser leur mandat. Il s'agit simplement, comme il dit, de faire en sorte de les mettre à l'aise, de leur permettre de s'épanouir dans une atmosphère conviviale. L'important, en Afrique, ce sont les relations humaines. Par contre, il semble difficile de cadrer les conseillers dans ce genre d'atmosphère, puisque les conseillers travaillent à leur domicile. La participante C83 nous explique que les bureaux ne sont vraiment pas fonctionnels, qu'elle n'a pas de véhicule pour s'y rendre donc elle y va seulement pour les réunions. N'empêche, cela ne nuit pas à l'établissement de bonnes relations qui se développent beaucoup dans **l'informel**. Il n'est pas rare en effet que lorsqu'un membre du bureau de OPS8 soit en ville, il l'appelle pour l'informer qu'il est là.

Le participant P87 mentionne qu'à plusieurs reprises le conseiller avec qui il a collaboré est venu travailler et **prendre le repas avec lui et sa famille**. La relation était très cordiale et il affirme que les conseillers en général sont **prêts à travailler et à les aider sur tous les plans**. Une autre

participante, P85, affirme pour sa part que la conseillère est toujours disponible, de jour comme de nuit, si elle a besoin d'elle. Elle ajoute qu'elle ne dépense pas ses **crédits d'appels**, puisque C81 pense toujours à utiliser les siens lors des communications. La conseillère C83 nous mentionne également qu'elle porte le même genre d'attention pour éviter que ses partenaires gaspillent leurs crédits.

Le conseiller C82 croit que le fait d'être **originaire du Sénégal** l'aide à entretenir de bonnes relations avec ses partenaires. N'étant pas totalement étranger à la culture locale, il évite des erreurs que bien des étrangers pourraient faire.

C82 :« Je savais comment parler, je savais par rapport à des situations qui se présentaient, **comment me comporter**, donc là, ça beaucoup aidé, car aussi eux, ils avaient l'habitude de voir des volontaires blancs si vous me permettez. Ils avaient l'habitude des *Toubab*. Mais d'un seul coup, ils voient un noir débarquer, ils se posent des questions... C'est à toi de les rassurer entre guillemets, mais pour leur dire je suis un volontaire comme tous les autres volontaires. Peut-être que j'ai la peau noire, mais je suis volontaire. **Et ensuite leur faire comprendre que tu es du Sud, que tu comprends les problèmes du milieu**. Là c'est important car généralement dans certains mandats ce qui fait foirer le mandat, c'est que le volontaire peut avoir des comportements qui vont lui être préjudiciables, **par exemple le volontaire peut venir...il participe pas trop, ou il est un peu à l'écart, ou bien il n'est pas très social. Donc tous ces facteurs peuvent influencer** parce qu'ici les gens sont, de façon générale, sociables. Vraiment.»

Une autre observation se rattache aux **stratégies de transfert**. Les participants nous ont pour la plupart communiqué le processus type d'échanges entre les conseillers et les locaux. Le participant P87 détaille davantage en fonction de son expérience :

P87 : «Tu sais le bureau se réunit une fois par mois. Mais nous avons eu des rencontres à part le bureau. Il descendait au niveau des unions pour recueillir certaines informations quand il avait ces informations, il l'amène au niveau de la (OPS8) parfois il fait des diagnostics. Après quand il fait l'étude des diagnostics, il retourne au niveau des unions pour restituer ce qu'il a vu. On regroupe les pensées, après on va choisir... Nous avons formulé les propositions et lui en a fait la rédaction. C'est nous qui formule les propositions. C'est nous.»

Cette stratégie ou méthode de travail du conseiller mentionné ci-dessus semble celle adoptée par tous les conseillers. Le participant C82 nous explique sa manière de fonctionner :

C82 : « Pour monter le projet, disons il y avait les huit membres de la commission. Moi-même qui coordonnait tout, et le secrétaire général qui nous apportait également son appui car il connaît bien la OPS8. Il connaît mieux la zone que nous. C'est moi qui rédigeais tout, car normalement les producteurs pour la plupart ils sont pas alphabétisés, mais quand même ils ont de très bonnes idées, ils savent très bien ce qui se passe au niveau de leur terroir et ils savent bien où ils s'en vont...

Donc moi je rassemblais les idées, avec les miennes, et en appui technique pour rédiger tous les projets mais en collaboration avec la commission mais aussi avec le sg... Car à la (OPS8) ils ont un problème : le sommet est très très compétent. Les leaders ils ont, ils sont diplômés, même le président a une maîtrise en sciences économiques...**Mais pratiquement toutes les activités de renforcement de capacités, c'est eux pratiquement qui font tout, mais malheureusement, la base, c'est pratiquement le désert.** La base pour la plupart c'est des producteurs des paysans qui sont pas formés, pas d'école et là ça pose problème pour des fois pour la mise en œuvre de certains programmes.»

Les **perceptions de compétences** qu'ont les conseillers par rapport aux « locaux » sont donc variables, en fonction des positions occupées par les « locaux » et des domaines de spécialisations des conseillers. La majorité des conseillers accueillis par OPS8 sont jugés compétents. Les rapports de fin de mandat l'attestent. Le participant P89 nous mentionne toutefois deux éléments démontrant un manque de compétence qui ont été communiqués aux conseillers concernés. Le premier incident qu'il rapporte fait état d'un mandat en gestion administrative et financière. Le conseil d'administration n'approuvait pas les méthodes comptables des états financiers, jugés non conformes aux normes. Il explique ainsi :

P89 : « Au niveau des états financiers, quand on allait à l'AG, elle a élaboré un en complicité avec le trésorier, des états financiers et ces états financiers-là ont été jugés pas satisfaisants ... Est-ce que vraiment vous êtes un volontaire en gestion financière? C'est pas un problème d'origine, ou volontaire nord-sud ou sud-sud ou quelque chose comme ça, c'est **un problème de contenance, de rigueur, mais aussi d'implication. Quelqu'un peut être compétent, sans pour autant que ses compétences soient bénéfiques à l'organisation.** Moi je dirais même que cette volontaire-là, elle est compétente, mais sa compétence ne nous a pas servi... Si elle était concentrée sur son mandat, si elle avait mis l'accent sur ces aspects qu'elle devait mener, si elle n'avait pas négligé ces aspects importants ...ces états financiers ne se passent qu'une fois ou deux fois l'an.»

La perception qu'a la conseillère en question dans l'extrait ci-dessus diffère de celle émise par P89. Selon elle :

«Si on avait un bureau fonctionnel, si on avait un comptable, je serais obligée de travailler tout le temps avec lui pour gérer la comptabilité pour le former, pour qu'il prenne en charge la comptabilité. Mais il n'y avait pas ça. Mon manuel je le travaillais de chez moi»

Le deuxième incident rapporté par P89 renvoie à un mandat de conseiller en marketing. Il jugeait la conseillère **incompétente dans ce domaine peut-être par manque d'expérience**. Le plan proposé par la conseillère n'était pas digne de ce nom, lui-même aurait pu faire mieux. Il relate plus tard dans l'entretien que **peut-être son isolement a affecté sa performance**. L'extrait suivant reprend une partie de ses propos :

P89 : « La relation avec, il n'y a pas de problème. **On est vraiment des frères et sœurs, on travaille de façon vraiment responsable. Seulement on peut relever quelques insuffisances liées à la compétence des volontaires...** Elle fait son plan de travail, mais n'arrive pas à mener son mandat tel que prévu. Peut-être cette personne-là n'a pas les compétences requises pour le faire...Mais ce volontaire là, ce qu'il a fait, moi-même je peux même le faire. Car ce n'est pas un plan ça. D'ailleurs je suis même allé très loin en lui disant tout ce que tu as fait là, c'est pas du bien. C'est pas un plan marketing. Nous on voulait un plan marketing... J'ai remarqué beaucoup de fautes. Il n'y avait pas de cohérence...Alors quand elle a sorti de là elle a pleuré. J'étais surpris... **Non seulement elle n'avait pas le niveau de compétence requis, mais surtout elle ne s'était pas engagée.**»

Le même interlocuteur P89 et son collègue paysan P87 sont toutefois dithyrambiques par rapport à deux mandats passés, qui auraient contribué à sortir OPS8 du gouffre et dont les responsables se donnaient corps et âme dans la formulation de projets pour venir financièrement en aide à la l'organisation. **Ils avaient confiance en eux, en leurs compétences :**

P87 : «Tous les volontaires que j'ai rencontrés, ils ont eu la compétence et la volonté et ils sont des gens vraiment tellement ouverts pour travailler et puis pour faire avancer les choses. Je peux dire qu'en 2008, la (OPS8) presque a été perdue. Les gens ne parlaient même pas de lui, même les membres. Mais avec eux, vraiment nous avons beaucoup beaucoup travaillé. Moi quand je suis venu à la (OPS8) en 2006, c'est diamétralement différent.»

Selon le conseiller C82, **la confiance est un élément de l'équation :**

C82 : Ça peut nuire à ton mandat dans la mesure où **tous les mandats sont basés sur la confiance**. La confiance. Moi au début je connaissais pas la zone, mais j'ai pu

connaître les gens. Je peux aller tout de suite dans le village le plus profond de la zone, je suis accueilli, je suis connu, car tout simplement j'ai eu à travailler et à me comporter d'une certaine façon. Là c'est important. **Le volontariat est plus basé sur la confiance mais également sur la participation. Il faut que le volontaire, il ne doit pas seulement se limiter à son mandat...**

La confiance, c'est très important. C'est la confiance. **C'est le numéro 1 parce que dès qu'ils n'ont plus confiance en toi, c'est foutu.** (rire). Un homme en Afrique, on le juge par sa parole. Quand tu parles... et puis quelque temps après ils voient que tout ce que tu leur avais dit ça s'est pas réalisé ou bien ils croyaient même pas ce que tu disais. Après ils vont plus avoir confiance en toi. C'est important la confiance.»

Lorsque nous demandons à C82 comment il peut évaluer s'il a la confiance des membres locaux, il nous répond que lorsqu'il est en présence de gens motivés, qui se déplacent aux réunions et aux formations, c'est un signe. Il précise que cette confiance diffère de la notion de respect :

C82 : «C'est à dire que **je ne vais jamais critiquer.** Je les respecte. Maintenant la confiance c'est autre chose. La confiance, c'est la façon dont tu viens en eux. Quand je viens vers toi, en **respectant ta façon de penser, en prenant en compte ce que tu me dis, en respectant ta façon d'agir de voir des choses, tes coutumes, tes traditions, là je suis sûr que je vais gagner ta confiance.** Tu te mets dans la tête du producteur, c'est comme ça qu'il pense. Quelqu'un qui est devant lui, cette personne, si tu le respectes, automatiquement il peut avoir confiance.»

L'interlocutrice C81 a **également gagné la confiance en leur démontrant un intérêt direct.** Selon elle, elle arrive à produire des impacts concrets au niveau de la base car elle est là, pour elles. **Son intérêt ne se situe pas au niveau de OPS8, mais en bas, à la base, près des femmes** pour les sensibiliser et les pousser à croire en leurs capacités et se lever pour faire valoir leurs droits. La participante P82 témoigne dans le même sens :

P82 :« Pour aller plus loin, et on ne connaissait pas. Elle vraiment, elle nous a montré tout. On a fait les formations, notre planification, on a priorisé toutes les formations, qu'on doit faire avec elle. Vraiment elle est très dynamique et elle nous a bien aidées à travailler. Parce que tout ce que je sais maintenant, dans mon organisation, avant je ne le connaissais pas. Dans la commission aussi je ne connaissais pas. **C'est grâce à elle que je connais tout.**»

La **relation de pouvoir** que la conseillère C81 a développée avec les participantes et les membres de la commission EFH n'est pas la même avec tous les membres de OPS8. **Arriver à faire accepter ses idées ne passe pas toujours facilement** pour la conseillère C81. Elle relate quelques anecdotes relatives aux négociations passées afin de convaincre les membres du conseil d'administration d'embaucher un coordonnateur qui assumerait les fonctions de suivi de programme de OPS8. Elle exprime que c'est à travers de longues discussions étalées sur plusieurs mois, en faisant preuve de compréhension de leurs craintes relatives à la professionnalisation de OPS8 qu'elle est parvenue à leur faire accepter l'idée. En gros, elle dit **faire preuve de tact, elle sait argumenter, entrer dans un débat, faire valoir ses idées**, et qu'au final, comme ils ne sont pas analphabètes, ils comprennent. Le même processus s'est déroulé quand est venu le temps de convaincre les membres d'amener les femmes des unions à participer à la vie de l'organisation. Ça été un combat et des progrès ont été réalisés, bien qu'il en reste encore beaucoup. Elle exprime ses difficultés en résumé :

C81 : «Au début. Bon en général bon ils blaguent, mais au début c'était difficile, car partout où je me présentais, on me disait il n'y a pas de femmes, elles n'ont pas de terres... **Mais c'est de la sensibilisation à cause du partenariat qui arrive du Canada.** Il y a beaucoup de changements quand même, mais des fois je reçois des égratignures. Par ci par là, mais c'est normal. **C'est que tu vas avec la tradition.**»

L'interlocuteur P87 témoigne des mêmes difficultés rencontrées dans le mandat de la conseillère C81. En fait, ces obstacles règnent depuis le début de l'entente de partenariat entre l'ONG canadienne et le partenaire OPS8 ; P87 nous résume le cheminement de la réflexion :

P87 : «Il y avait un autre problème au niveau des femmes, de l'accès des femmes à ces responsabilités-là. Les gens ont changé certains articles en disant que toute union qui arrive au niveau de l'AG, il est conditionnel d'amener tant de femmes. Chaque union qui arrive au CA, il est obligé d'amener. Et chaque union qui arrive au bureau, elle est obligée d'amener tant de femmes au bureau... C'était l'une de nos propositions, car bien avant, il n'y avait pas de femme au niveau du CA et au niveau du bureau ... **Les gens ne voyaient pas quelle est l'importance pour que les femmes aillent au bureau et au ca... Il y a avait des débats sur ça. Quand les (C81) arrivent et certains conseillers du (ONG), ils demandent pourquoi... On nous a interpellé, pourquoi.** On a posé le problème, nous avons débattu, nous avons constaté que c'était pas quelque chose de normal... Ils nous ont expliqué comment marche le monde. Aujourd'hui, ici, on est dans un monde où 53% de la population est femme, **on peut pas aller pour développer le monde en laissant en rade plus de 53%...** Ce n'était pas quelque chose facile *hein*. Les premières explications, il y avait des (C81) là qui disait, mais après, on a réfléchi on a discuté ...C'est une réalité. On

ne peut pas couvrir ou bien on ne peut pas cacher la réalité comme ça...
Parce que les gens là, si on dit la vérité, je l'ai entendu pour la première fois par le (ONG canadienne). C'est (ONG canadienne) qui a posé ce problème-là au niveau, on peut pas vous aider en parlant seulement avec des hommes. **Ce n'était pas quelque chose de facile.** Mais des gens comme moi on a compris, on a travaillé sur ça et puis les résultats commencent à tomber petit à petit.»

La stratégie du conseiller C82, qui ultimement l'aide à dérouler ses activités ciblées dans les villages où les unions sont membres de OPS8, consiste à **recevoir l'appui moral du président** de l'union du village. Une fois que le président est convaincu de la pertinence des activités pour ses habitants, il mobilise tout le monde. Quant à la conseillère C83, c'est elle-même qui a défini les critères des profils pour les positions d'adjoints des communications au sein des unions membres. C'est à ces adjoints-là que seront adressées les formations à venir en communication.

Une certaine limite au partage entre les conseillers et les partenaires se situe au niveau de l'information. C'est-à-dire que **l'information ne circule pas à tous les niveaux de l'organisation**, comme en témoigne le participant P86 qui a formulé le problème à trois reprises durant l'entretien. Il espère que la situation va s'améliorer avec le mandat de la conseillère C83 qui faciliterait les communications à tous les paliers de l'organisation. L'interlocutrice P83, lorsqu'elle parle **de l'influence qu'elle peut avoir sur les décisions**, donne un exemple qui illustre le fait qu'au niveau des unions, à la base, **les membres ne semblent pas être consultés sur le choix des conseillers** qui seront affectés sur le terrain. Aussi, **l'information financière semble demeurer la prérogative de quelques membres administrateurs.** Le conseiller C82 souligne qu'il ignore où les ressources sont affectées, mais il soutient que le budget alloué aux projets environnementaux tardent à venir. Cette situation rend difficile l'accomplissement de certaines activités qui requièrent des ressources logistiques que OPS8 ne fournit pas.

Tout de même, les propos tenus par les interviewés font état de l'influence que les conseillers peuvent avoir sur leurs partenaires. Par exemple, la conseillère C81 semble tellement admirée par ses partenaires ; elle est leur référence, leur défenderesse :

:

P84 : «Tout ce que je dis sur (C81) vraiment, **je rougis, parce que vraiment, c'est un exemple.** Elle est ouverte, elle est sincère aussi. Elle est avec les gens, elle n'est pas trop réservée aussi, elle connaît presque, elle a fait le temps dans toutes les unions.

Vraiment elle connaissait les difficultés que les femmes rencontraient dans les unions. Elle a tout connu.»

Cette conseillère semble avoir de l'ascendant sur son groupe cible ainsi que sur l'organisation où elle est en poste. Avant d'entreprendre son mandat en EFH, elle était en fonction dans un autre mandat. Elle a pris sous son aile les femmes membres de OPS8, pour faire ce qu'on appelle dans le jargon des activités hors mandat, et **au terme de son affectation, OPS8 s'est vue presque contrainte à faire une demande à l'ONG canadienne afin qu'elle revienne**. C81 le formule ainsi :

P81 : «Tu sais même pas ton rôle, tu sais même pas tes responsabilités c'est quoi. Bon, c'est pourquoi on a dit il faut accompagner, donc j'ai continué à tellement discuté avec les femmes, maintenant, j'avais des problèmes quand j'ai fini mon mandat de conseillère en gestion administrative et financière, pour que je quitte ce pays... Avec les femmes, on commençait à parler, on commençait à sortir... À savoir qu'est-ce qu'on fait. Donc il faut pas qu'elle parte. Finalement, la (OPS8) a été obligée de faire une demande pour que je revienne en tant que conseillère en égalité...
Quand je suis venue, elles n'avaient aucune ambition, elles s'étaient résignées à rester comme ça, juste femmes, à subir, alors que leurs droits et leurs intérêts étaient là. Elles n'avaient pas cette expérience-là, donc moi je suis venue, je les ai éveillées, elles ont beaucoup de choses à prendre de la (OPS8).»

La participante P82 nous explique également que, malgré qu'elle puisse communiquer en français, il lui est impossible de s'exprimer en français devant la conseillère C81. Après quelques échanges, nous comprenons qu'elle **est gênée de son niveau de maîtrise du français, qu'elle qualifie de bien inférieur au niveau de sa conseillère**.

Les différents statuts qu'un conseiller peut porter simultanément ne semblent pas importants pour l'interlocuteur P84. Nous lui demandions si le fait que C83 soit d'origine sénégalaise favorisait les échanges et les performances du mandat. Il répond par la négative : «C'est pas important, non. C'est que vraiment ils ont bien compris ce qu'ils faisaient. Même si ça peut être un blanc. Aussi, on apprécie les blancs.»

Du point de vue des conseillers et de leur relation avec leurs homologues, la conseillère C83 ne considère **pas OPS8 comme son patron**, mais elle voit son homologue plutôt comme un

collaborateur. Elle veut l'appuyer donc met tout en œuvre pour lui proposer des choses qui répondent à ses besoins. La perception qu'entretient son homologue est conforme. Il exprime ainsi sa vision de la relation qu'ils entretiennent :

P89 :« Avec (C83), c'est la communication. **C'est une collaboration, on s'appelle, on est complémentaire.** Comme moi aujourd'hui j'envoie un document, avec une observation pour que chacun lui apporte son point de vue avant de le finaliser. Peu de membres réagissent, mais beaucoup de volontaires réagissent aussi. Parce qu'ils font le feedback, chacun ils mettent quelque chose.»

La position de C81 diffère des deux autres conseillers rencontrés. Elle ne considère pas OPS8 comme ayant autorité sur elle, mais elle va plus loin en expliquant qu'elle est là pour les femmes, et non pour OPS8. **Elle craint l'influence que peuvent exercer certaines personnes au sein de OPH8 et semble satisfaite du contre-pouvoir.** Elle l'exprime ainsi :

C81 : «On est en train de faire le maximum pour vraiment, surtout les formations, les développements de partenariat, surtout qu'elles se sentent membres entières de la OPS8. Qu'elles soient prêtes à défendre les intérêts des femmes. **Parce que le problème c'est que comme beaucoup d'organisations ici, ils font semblant de mettre les femmes (au poste d'élues dans les conseils d'administration) pour satisfaire le bailleur pour avoir le financement,** et les femmes ont compris ça, maintenant. Donc il faut tout le temps qu'elles soient là, sinon ils vont dire on a oublié. Et pour le faire, elles doivent faire partie des instances de décision . C'est la solution. Le bailleur a aidé à ouvrir le chemin, et c'est à elles de, il faut les armer, il faut leur donner les outils nécessaires, perfectionnement, formation, vraiment qu'elles s'engagent beaucoup plus...

Mais les hommes n'avaient pas accepté, c'était difficile. J'ai, c'était vraiment difficile. Mais vraiment et en plus, les bailleurs l'ont exigé! Il faut un certain nombre de femmes dans les instances de décision, pour défendre les intérêts des femmes. Et, **puisque'ils veulent vraiment l'argent des bailleurs, ils n'avaient pas le choix.»**

Le conseiller C82, quant à lui, se plie aux exigences du bailleur, mais il ne semble pas collaborer de manière proactive à la réussite des objectifs du mandat de sa collègue. Quand il fait des réunions, ou des activités, il demande au partenaire qu'un certain nombre de femmes soient présentes, car c'est une exigence écrite noir sur blanc par le donateur. Il mentionne que lorsqu'il fait des réunions au niveau du conseil :

C82 : «On leur demande de laisser les femmes venir et laisser parler les femmes... Pour les aider à parler, personnellement, je ne fais rien. Qu'elles viennent d'abord, c'est le premier défi, et si elles viennent, on ne peut pas les pousser à parler. Moi je ne dirai jamais à une femme donne-moi ton avis ou donne-moi ton opinion.»

Du point de vue des « locaux », **aucun interlocuteur ne s'est dit en position d'autorité par rapport au conseiller, mais personne n'a également affirmé l'inverse.** L'interlocuteur P89 a même rappelé une fois où il avait contraint une conseillère à participer à un atelier régional : celle-ci avait refusé, ne s'était pas soumise à la demande, préférant faire autre chose. Il affirme : «**On n' a pas une main mise quand même sur les volontaires.**» Et parmi les trois conseillers rencontrés, aucun n'a formulé des propos indiquant un tel rapport entre lui et son partenaire. Parfois, la conseillère C81 exerce un fort leadership au sein de son groupe de femmes, mais aucune participante locale ne la voit comme une personne en autorité ; elles la considèrent comme leur guide et leur conseillère. L'interlocutrice P82 l'exprime en une phrase : «Il y a des gens qui disent que je suis sa patronne, mais moi je dis que c'est elle ma patronne. Car c'est elle qui me conseille.»

Les relations de pouvoir liées aux **ressources** n'ont pas été mentionnées par aucun interlocuteur. Les conseillers, outre le fait qu'ils utilisent leurs crédits de téléphone pour communiquer avec les partenaires, n'offrent pas de compensations financières d'aucune façon. Bien sûr, lors de formation organisée dans le cadre d'un mandat, les repas sont servis gratuitement aux participants. Toutefois, l'argent semble central selon C82. Selon lui, si les participants aux formations et aux activités annoncées dans le plan de travail recevaient une rétribution, ou des *per diem* pour assister à ces activités, plus nombreux seraient les participants qui ont bien souvent d'autres priorités telles que nourrir leur famille. Finalement, sans être une relation directe entre la conseillère et ses participantes, elle mentionne un point d'importance relativement aux ressources que le bailleur fournit :

C81 : «Et maintenant, on les a renforcées (les femmes), sur comment aller chercher les terres. Et sensibiliser les hommes aussi pour qu'ils soient au moins au courant... (Le projet) aussi on les a financées pour acheter les intrants, les semences, irriguer pour cultiver.»

5.7.4 Résultats de partage de connaissances

Lorsque nous demandons aux répondants ce qu'ils estiment être les résultantes des partages de connaissances, les réponses varient en fonction de l'interlocuteur. D'abord, lorsque la question a été posée au conseiller C82, sa réponse nous a surprise. L'extrait qui suit rapporte ses paroles. Le deuxième extrait est tiré d'une autre séquence de l'entrevue, alors qu'il revient sur son affirmation :

1-C82 : « **Le partage de connaissances. Non. Ça fait pas partie des objectifs (de mon mandat)...** Parce que moi comme j'entends partage de connaissances, c'est à dire donner et recevoir, mais ici c'est plus nous qui donnons. On ne reçoit pas.»

2-C82 : «Moi je comprends partage comme donner et recevoir. C'est ça partage, mais j'ai dit tout à l'heure que les volontaires ils donnent plus qu'ils ne reçoivent. Ça c'est mon avis. Parce qu'ils donnent à travers les activités de rc, à travers d'autres types d'activités techniques ou non techniques, ils amènent les producteurs à comprendre et à apprendre, pendant tout le long du mandat. **Donc là je comprends bien que le volontaire partage des connaissances, le volontaire ne fait que partager les connaissances. Mais quant à recevoir les connaissances, c'est encore moins évident. Parce qu'on travaille sur des sujets sur lesquels le producteur ne connaît pas. Parce que par exemple si le producteur avait des aptitudes en environnement ou bien en efh, il n'aurait pas fait appel au (ONG canadienne).** Peut-être on peut acquérir des connaissances de façon générale, comme je disais tantôt, sur le contexte, sur la compréhension de comment fonctionne les aménagements etc etc.»

Le participant C82 élabore davantage en précisant que l'environnement est un domaine nouveau à OPS8, il ne s'attend pas à trouver sur place un homologue avec qui échanger sur des techniques particulières ou des pratiques à mettre en œuvre. Il affirme avoir beaucoup appris du secrétaire général par rapport aux environnements des producteurs et de la production rizicole, mais selon lui, cela ne constitue pas un partage de connaissances.

Par ailleurs, P87 et P86 estiment pour leur part que les résultantes de partage vont dans les deux sens :

P87 :« Souvent c'est des échanges. Dans tout échange, le volontaire peut apprendre quelque chose. Moi je peux apprendre sur le volontaire quelque chose, en même temps que lui il peut apprendre chez moi quelque chose, car les réalités ne sont pas les mêmes ... Il y a des réalités au Québec que lui a vues, mais il y a des réalités que lui

ne connaît pas ici. Ça peut être sur la forme d'échange, mais la plupart du temps, il vient avec une valise, il connaît le problème.»

P86 : «On débat. Sur des sujets, oh oui. C'est-à-dire que parfois, elle tire quelque chose de moi comme je tire quelque chose d'elle...Parfois elle m'apprend quelque chose. Moi aussi je lui apprends quelque chose. Je lui apprends quelque chose qu'elle ne connaissait pas. Et c'est vice versa.»

La conseillère C83 s'exprime sensiblement de la même manière que le conseiller C82, sur le fait qu'il ne peut y avoir de partage de connaissances propres au domaine des communications. Certes, elle a beaucoup appris par rapport au monde agricole. Quant à la conseillère C81, elle n'a pas répondu à la question. Elle l'a interprétée de manière à nous expliquer ce qu'elle voulait transmettre aux femmes ciblées dans son mandat en EFH. Elle nous témoigne de certains changements :

C81 : « Ç'a plus d'effets, car on voit par exemple, les femmes, elles sont prêtes. Elles ne **venaient même pas aux réunions statutaires. Maintenant, elles sont, avec la sensibilisation et tout**, aux réunions. Elles se présentent pour qu'on les prenne dans les organes de gestion. Et les hommes- mêmes sont tellement sensibilisés qu'ils ne veulent plus, la plupart, s'ils vont dire il faut qu'on mette quelques femmes, même si on met pas beaucoup de femmes. Donc ils savent que. Tu sais ils disent, *hey* (C81) est là il faut qu'on le fasse! »

Plusieurs extraits résultent des activités en renforcement des capacités des femmes ciblées par le **mandat en EFH**. Non seulement au niveau des comportements individuels qui sont changés de manière notoire, mais également au niveau de leurs revenus. Grâce au projet de coopération, C81 atteste qu'en plus d'avoir eu accès à de bonnes terres, elles ont pu faire leur première campagne, vendre leur production et préparer une nouvelle campagne. La participante P83 ajoute qu'en plus de mieux s'exprimer aujourd'hui, elle en tire des bénéfices sur le plan financier et ses compétences s'en trouvent améliorées. À titre d'exemple, elle dit qu'avant, les bilans ne se faisaient pas. Elle partait avec ses produits, mais ne savait pas en fin de journée si elle avait gagné ou perdu. Maintenant mieux organisée, elle peut faire ses bilans pour évaluer l'état de ses activités.

Les cinq interlocutrices sont unanimes par rapport aux résultats des partages avec la conseillère C81, comme en témoigne P84 :

P84 : «Vraiment, on veut pas que son mandat termine! Parce que ce qu'elle est en train de faire, **vraiment c'est utile pour nous. Ça nous intéresse vraiment. Et on a beaucoup appris...**

Parce que les hommes, en voyant (C81), ils se rendent compte que celle-là, elle est avec les femmes. Elle est toujours, elle prend elle défend les femmes...Ça va continuer, parce que les hommes savent. Ça va continuer, Il y beaucoup de changement dans les unions. Avant, on ne considérait même pas la femme. On n'informait pas les femmes, on ne les sensibilisait pas. Mais depuis l'arrivée de (C81) on a bien vu que **les femmes sont bien informées, sensibilisées et dans le bureau aussi.»**

Pour la présidente P82, le partage des connaissances fait par la conseillère C81 a conduit à plusieurs résultantes :

P82 : «**Défendre l'intérêt des femmes. Dans la (OPS8) et dans les unions. C'est mon premier rôle en fait.** Aider les femmes aussi à avoir des financements pour travailler. Pour le commerce. Aider les femmes aussi pour qu'elles reçoivent leur, sur le foncier, des terres ça aussi... **On a fait les formations, on connaît maintenant comment le chemin, pour aider les femmes à avoir des terres.** Mais on ne le connaissait pas... avec les formations sur le foncier, ça nous a aidées à accompagner les femmes jusqu'au bout...

On a appris beaucoup de choses avec elle. **On a changé beaucoup de comportements,** même si on est dans les réunions. On ne connaissait même pas comment on se comporte. Mais maintenant, on se comporte bien dans les réunions, on prie, même on, tout ça, c'est grâce à elle. Les femmes n'occupaient pas leurs postes, ne prenaient même pas les décisions, ne prenaient même pas la parole. Tout ça maintenant, on le connaît grâce à elle... Pour prendre la parole. **Elle nous a formées. On parle en public. On se prépare, on prépare nos sujets, et on a des rencontres qu'on veut débattre là-bas, on le prépare avant d'aller.**

...Maintenant, **on prend nos décisions nous-mêmes** en tant que femme, on prend aussi notre responsabilité nous-mêmes, sans les hommes. Et avant qu'elle (C81) vienne ici, on ne faisait pas ça. On est toujours à côté des hommes. Mais maintenant, nous sommes, on a laissé les hommes, on travaille nous-mêmes là. Avec nos propres décisions et nos propres moyens (au sein de la commission EFH).»

P85 raconte qu'elle peut maintenant parler devant tout le monde. Avant, elle n'aurait pas osé parler en entrevue. Elle affirme que siéger au sein du conseil de OPH8 lui permet de rencontrer plus de gens et de s'exprimer. Avant, elle n'avait pas le courage de se déplacer ou d'accomplir du travail bénévole tandis que maintenant, elle comprend certaines choses et elle est en mesure de diriger.

P81 : « La façon dont on est sensibilisée. Depuis qu'elle est là (C81), les femmes ont 10 hectares dans le village. Avant qu'elle ne vienne, on pensait même pas que les femmes pouvaient avoir des terres.»

P81 mentionne d'autres acquis, comme le fait que maintenant, elle se questionne sans cesse à savoir comment elle pourrait défendre les intérêts des femmes et les aider à ce qu'ensemble, elles se développent. P82 soutient que bientôt, au départ de la conseillère en efh, elle pourra faire de la «démultiplication». De plus, elle se dit plus dans l'action et qu'elle peut prendre ses propres décisions au sein de OPS8.

Pour la conseillère C81, sa satisfaction vient des résultats. Selon elle, **les résultats vont au-delà du renforcement des capacités :**

C81 : Ça peut être RC, mais qui va **beaucoup plus que la capacité, c'est l'estime d'eux-mêmes, de ces bénéficiaires-là, parce que tu leur montres que tu es beaucoup plus que là où tu es.** Tu peux avoir beaucoup plus, tu peux faire beaucoup plus. Tu représentes beaucoup plus que ce que tu penses. Tu renforces leur estime de soi. Donc ça, moi c'est plus que la capacité...

Et financièrement, ça permet qu'ils aient des revenus. Donc il y a la capacité sociale même de la communauté... Donc celui à qui tu permets de faire des pas, ça permet d'avoir des capacités financières, d'augmenter les revenus. La femme exemple... Parce qu'ici, qu'est-ce qui amène la violence faite aux femmes ? La femme dépend des hommes. Mais si tu vois que la femme commence, quand tu dis à la femme, toi là tu es trop fatiguée avec cet homme-là, tu peux pas le laisser aller... elle te dit si je sors, qui va s'occuper de mes enfants, où je vais vivre, qui va donner à manger à mes enfants...Mais si tu l'aides à travailler, à avoir un revenu, à trouver un moyen de se créer des revenus, là, elle peut dire, *aye*, je veux pas là, et me violenter tout le temps. Puisque que je peux me prendre en charge.»

P85 mentionne que maintenant, quand les gens la regardent, ils savent très bien qu'elle a changé. P83 ajoute qu'elle sait maintenant comment poser sa candidature sur un poste. Elle est plus engagée aussi, mais partout :

P83 : «Bien avant c'était tellement difficile, mais maintenant on voit des pistes de solutions... Avant c'était le problème des hommes qui voulaient pas les femmes, c'était le problème des femmes elles-mêmes. Les femmes elles ne prenaient pas la réalité des choses de leur engagement. Mais avec les sensibilisations, avec la communication que la efh a mise sur place elle a attiré leur attention. Elle a changé leurs comportements et

leurs engagements, même pas au sein de OPS8, mais par rapport à ma maison. Maintenant je cherche à savoir l'information, je cherche à mettre sur le marché des produits, et à les commercialiser. Bien avant je restais chez moi et faisais le travail domestique seulement. Je ne voulais pas savoir.»

Les témoignages au sujet des résultantes de partage dans le mandat en environnement n'est pas sans équivoque. P88 témoigne avoir beaucoup appris à la suite des échanges avec C82, sur le plan environnemental :

P88 : «Ça va très bien. Le courant passe. Vraiment on est ouvert alors, c'est bon. Il partage vraiment, avec nous, ses idées. Il nous fait des formations en renforcement de capacités... Ça veut dire par exemple, il y a des producteurs, des choses qu'ils ne connaissent pas. Surtout sur les produits, comment faire, donc ça c'est un renforcement de capacités des paysans. Comment traiter, mais les produits sont des produits toxiques, mais faut savoir comment traiter, sinon ça va. Il nous dit tout. Il parle de tout.»

Le principal résultat du mandat en environnement, selon le conseiller C82, est le manuel cadre, un document de référence sur les actions à prendre sur cinq à sept ans afin de préserver l'équilibre environnemental et sensibiliser les agriculteurs à des pratiques respectant certaines normes pour leur santé et leur environnement. Une base de données agroenvironnemental a également été constituée. Les séances offertes en informatique sont considérées comme un bonus, ainsi que les équipements fournis aux producteurs. L'interlocutrice P84 mentionne que désormais, grâce à C82, elle sait manipuler un ordinateur. Il y a aussi le bulletin agroenvironnemental mis en ligne qui procure également un sentiment de fierté au participant P89. Selon lui, c'est excellent car ça permet aux autres de voir ce que OPS8 fait. D'autres résultats sont issus du mandat du conseiller en environnement, C82 croit qu'il a contribué à la conscientisation des producteurs face aux risques sanitaires de ne pas considérer les questions environnementales, de la relation entre le producteur, les rendements, l'environnement et la santé. Lorsque nous lui demandons si des changements visibles sont constatés, il nous répond :

C82 :« On a créé une commission et au niveau de chaque union, il y a un point focal. Ce point focal au niveau de l'union qui continue la sensibilisation à la base. Et quand on évalue de travail des points focaux et nous-mêmes quand nous allons sur le terrain, on se rend compte qu'il y a des pratiques qui ne se font plus... Faire des traitements phytosanitaires sans le minimum de mesure de protection. Ou bien faire des traitements phytosanitaires à des heures impossibles, ou bien sans prendre le minimum de

précaution. Actuellement, ou bien jeter des contenants de produits vides dans la nature. Ça se faisait, maintenant ça ne se fait plus. À l'époque, avant 2010, c'était très fréquent quand vous parcouriez la zone, de voir des emballages de pesticides jetés un peu partout. Maintenant ce n'est plus possible. Ça ne se fait plus.»

Un participant local (P88) mentionne les mêmes acquis, il met l'emphase sur les techniques sécuritaires en traitements phytosanitaires, surtout le fait de ne pas arroser en pleine chaleur. Toutefois, il n'était pas en mesure de nous expliquer pourquoi, ou de nous détailler le mandat du conseiller. L'interlocutrice P84 ajoute que c'est trop complexe, que ce n'est pas à elle de dire quoi faire, mais au conseiller d'exécuter son plan.

Le secrétaire général, P89, relate ce qu'il estime être de bons acquis, lors d'un mandat d'un conseiller en gestion organisationnel. Son expérience se distingue des expériences vécues avec les autres conseillers, il explique pourquoi :

P89 :«Avec lui, on travaillait, **c'était vraiment un homologue**. On échangeait, on travaillait sur les aspects administratifs, organisationnels de la OPS8. Il m'a beaucoup appris sur l'organisation interne, la planification des activités, donc les rapports narratifs, les rapports régionaux. Il m'aidait sur tous les domaines et j'ai beaucoup appris de lui.»

Le même interlocuteur note également des bénéfices pour **l'organisation**. Un des changements observés par P89 se situe au niveau de **l'engagement collectif** des membres entre les premiers mandats des conseillers volontaires et les plus récents :

P89 : « Ce qu'on note de plus en plus c'est **l'implication**. Bon avant c'est les volontaires, c'est eux qui faisaient le travail, on sent maintenant que au niveau des organisations à la base surtout, s'investissent de plus en plus. Quand le volontaire n'est plus là, le producteur continue à mener le travail dont le volontaire avait initié.»

Autre aspect éventuellement profitable à l'organisation : les communications seront mieux structurées. La conseillère C83 sent vraiment que sa tournée au niveau des unions est prometteuse d'un avenir meilleur. Déjà après quelques mois en poste, elle constate, tout comme un des partenaires (P88), que les **communications sont mieux structurées qu'avant son arrivée**.

Maintenant, tous les interlocuteurs locaux notent que les **femmes occupent des positions au sein de leur union et de OPS8**, ce qui n'avait jamais été vu auparavant. Le travail de la commission EFH semble produire des résultats, contrairement à la commission environnement, qui, selon la participante P84, n'apporte pas de changement par rapport à avant. La commission et les formations en EFH contribuent, selon P83, à mieux présenter et commercialiser les produits. Maintenant, on ose participer et poser des questions.

OPS8 est maintenant une organisation plus solide, aux dires de presque tous les répondants. Au plan administratif, le fait que le conseil d'administration soit passé de 25 à 40 membres renforce les capacités de **OPS8 qui devient aussi plus représentatif** de l'ensemble des membres, selon P88. P84 affirme que maintenant, il se passe des choses au niveau de toutes les instances, qui sont beaucoup mieux organisées. P89 témoigne aussi des retombées bénéfiques pour son organisation, grâce aux mandats des conseillers :

P89 : «Je peux pas répertorier toutes les réalisations, comme ça, mais ils ont fait de belles choses. Aujourd'hui d'ailleurs on est une des organisations phare au niveau de la vallée. **Nous sommes un interlocuteur privilégié pour l'État, pour la défense des producteurs de riz du Sénégal.** Aussi la locomotive des producteurs, car c'est une plateforme qui a été mise en place, en Afrique de l'Ouest...La OPS8 est devenue une organisation respectée et respectable.»

5.7.5 Autres facteurs qui contribuent ou nuisent aux résultats de partage

Tout au long des entretiens, les interviewés ont ciblé d'autres facteurs qui contribuent, selon eux, à la réussite de leur collaboration avec l'autre partie. Ils mentionnent également quelques obstacles qui limitent la portée des mandats, obstacles non répertoriés dans les sections précédentes.

Deux interlocuteurs témoignent des connaissances acquises lors d'un voyage au Canada. Durant ce **mandat Sud-Nord**, P89 a pu visiter des agriculteurs canadiens et y vivre durant une période. Il mentionne que lors de ce voyage, il a pu être conscientisé et se sentir fier de son métier. Il a beaucoup appris au sujet des législations en matière agricole. P88 rapporte également que son

échange l'a aidé et qu'il a visité plusieurs endroits et participer à des formations offertes au siège même de l'ONG partenaire.

À quelques reprises, lorsque nous demandions le «*so what ?*» pour l'après mandat, les réponses signalées laissaient présager des **doutes quant à la pérennité des actions menées**. Par exemple, la conseillère C83 affirme ne pas être en mesure de dire où elle sera rendue à la fin de son mandat, mais que déjà le fait que les gens soient motivés contribue à faire avancer les choses. Elle note aussi qu'avant de pouvoir procéder, **les prérequis d'ordre matériel doivent être rencontrés**. Elle termine sa réponse en disant que :

C83 : «La personne qui doit continuer donc pourra continuer dans cette voie. Normalement c'est comme ça que ça se passe. À la fin de chaque mandat, bon après s'il y a besoin encore que le travail du volontaire se poursuive. Donc c'est **un autre volontaire qui prend la relève.**»

Le participant P88 a la même compréhension, c'est-à-dire que lorsque le conseiller aura terminé son mandat, il demandera à l'ONG canadienne de lui «donner un autre». Le conseiller C82 répond à une autre question qui va dans le même sens que les réponses précédentes. Il affirme :

C82 : «Il **fallait renouveler** le mandat afin que je fasse le suivi car la commission environnement créée (n'est) pas assez solide...C'était prévu dans le plan de travail. Donc on l'a créée, la commission se réunissait tous les mois en session ordinaire et des fois plus en session extraordinaire. Donc ça fonctionnait bien, mais **les gens n'étaient pas suffisamment bien préparés pour prendre le relais**. Parce que l'objectif de Uniterra c'est que le partenaire local puisse, à terme, prendre le relais. Moi quand j'ai fini mon premier mandat, non seulement le partenaire n'était pas suffisamment prêt, car le domaine (est) également assez technique. Il faut un peu de temps pour que les gens puissent appréhender ce qu'on fait. Après maîtriser les outils donc ils n'étaient pas encore prêts.»

C82 : « **Toute la question de la pérennisation de nos actions**...Il va falloir qu'on responsabilise. Car la question fondamentale, c'est la responsabilisation...Que ça marche ou que ça foire, vous êtes responsable, c'est pas la même chose que quand vous dites à un groupe, c'est différent. Car un groupe de personne, au *finish*, personne n'est responsable. **Les gens ne vont pas prendre d'initiatives personnelles** pour prendre la chose ou suivre la chose correctement. Il faut que la OPS8 puisse mettre des structures pour les mettre au-devant de leurs responsabilités.

...Actuellement, ça ne se fait pas encore. Quand les projets vont se retirer, si on ne fait pas

attention on risque de retomber au même niveau. **Parce que tout simplement les gens n'ont pas appris à pérenniser les actions par manque de responsabilisation.**»

Une des membres de la commission environnement, P83, n'était pas en mesure de nous expliquer le mandat et les objectifs de la commission dont elle fait partie. Elle explique que l'environnement c'est important, car «toutes personnes qui vivent ont besoin de l'environnement, ça, les maisons, les oiseaux les bétails et tout. J'aime bien, mais je suis déçue, au niveau de la commission, ... mais il (le conseiller) écrit un dossier chaque mois.» Selon elle, c'est au conseiller de leur dire quoi faire et quel programme proposé, car c'est un domaine trop complexe.

La présidente de la commission EFH, P82, exprime également quelques limites sous formes de craintes anticipées par rapport au départ de la conseillère C81 :

P82 : C'est elle qui nous accompagne. Tout ce qu'on doit dire à la réunion, c'est elle qui nous accompagne... Pour prendre sa place. Mais est-ce que je peux la prendre ? C'est ça le problème... C'est moi qui dois prendre sa place. En tant que présidente, **mais moi est-ce que je peux prendre sa place. Car elle, son niveau est plus élevé que moi. C'est ça le problème... Je ne peux pas prendre des responsabilités trop.** Il y a des milieux aussi il faut que tu parles, des responsables qui sont là qui ont des niveaux plus élevés que toi... Faut voir (C81) ce n'est pas excellent, parce que elle, elle est là, si elle est là, son niveau est plus élevé, je ne peux pas parler français devant elle. Maintenant devant toi, si elle s'est levée, je parle bien, mais si elle est assise je peux pas parler français, car son niveau est plus élevé...»

Une autre crainte identifiée vient du fait que la conseillère C81 doit constamment «pousser» les femmes à prendre la parole. Elles ne le font pas toutes et parfois, c'est par un appel téléphonique ou un sms que la conseillère C81 dicte aux participantes «allez lève-toi et parle».

Certains des propos relevés concernent également la **pertinence des mandats formulés**. Les besoins sont multiples au sein de OPS8, mais plusieurs mandats requièrent également des ressources financières pour être mis en œuvre et se prévaloir d'un suivi continu. Le participant P89 et les conseillères C81 et C83 ciblent des points qui ont dressé des barrières et nuire aux résultats :

P89 : «...mais l'impact, le producteur de la base, n'est pas suffisamment imprégné de la réalité que le volontaire veut lui amener, car c'est juste une visite. C'est pas tous les jours, c'est irrégulier... Donc c'est pas un impact qui est là, réel de changement. **C'est pas un changement réel constaté à la base, non franchement...**

Nous n'avons pas suffisamment mis en place, un cadre qui permet aux volontaires de s'épanouir, de faire le travail qui lui est dévolu... La deuxième chose c'est que les volontaires eux-mêmes ne collaborent pas de la façon voulue. Car nous on voudrait que même s'ils ont d'autres compétences, que chacun a ses compétences, qui sont différentes, qu'ils puissent quand même collaborer. C'est important. L'autre, c'est le manque de moyen de la OPS8 de les mettre dans des bonnes conditions de travail.»

C83 : «Voilà, il y a des prérequis d'abord. Parce qu'il faut d'abord des ordinateurs, au niveau de chaque union et il faut former également les personnes qui vont les utiliser car beaucoup d'entre eux ne sont pas familiers... Je vais contribuer, mais il faut un informaticien quand même et normalement je dois le faire avec un technicien en informatique... Bon là, on essaie de...j'ai sensibilisé les représentants des unions pour que vraiment ils puissent essayer de , ils ont des sièges mais c'est pas fonctionnel. Il faut qu'ils puissent équiper leur siège. Mais là ça demande des ressources financières. Donc maintenant il s'agit de voir quels sont les partenaires de la OPS8 qui pourront aider à installer le matériel au niveau de ces unions.»

C81 : «Donc il y a certains côtés oui je suis d'accord, quand c'est fini, ils prennent, ils posent, ils n'appliquent pas. C'est comme le manuel que j'ai fait par exemple. Il est là, mais **tant que la OPS8 n'est pas fonctionnelle, le manuel ne servira à rien.**»

La conseillère exprime également le fait qu'il n'y avait pas d'homologue dans son premier mandat, ce qui a certes nui , car elle ne pouvait former la personne responsable de la comptabilité. Le problème de disponibilité a également été mentionné par les deux autres conseillers :

C83 : «Souvent ce qui est un peu embêtant c'est que les personnes avec lesquelles on travaille ne sont pas à St-Louis. Donc souvent on peut avoir besoin d'eux. Si on était là-bas, peut-être ils auraient été disponibles, mais c'est difficile de les convaincre de venir. Je ne sais pas si c'est une forme de résistance ça.»

C82 : «Maintenant il fallait tester quelque part, mais chaque fois on demande à l'union où on va tester l'outil. Ils disent okay, c'est bon, mais présentement nous sommes en réunion ou bien c'est nous sommes pris, car période des semis, ou bien période de la mise en eau, les gens sont pas là, ou bien les gens sont allés... Donc il y a tout le temps une raison justifiée de ne pas tester cet outil. Malheureusement on, mon mandat prenait fin. Cet outil, on l'a pas testé. On l'a créé on l'a évalué, mais pas testé car les gens ils étaient tout le temps autre.»

C82 : « C'est toujours le respect des délais... Parfois c'est très difficile de les faire respecter les délais, car tout simplement, c'est des gens qui pour la plupart sont

bénévoles à l'organisation, sont pas payés. Ils ont leur champ, leur parcelle, leur famille à nourrir, donc il se peut que **très souvent quand tu convoques une réunion que tu te retrouves avec 4 ou 5 personnes, car les autres se retrouvent ailleurs. Donc là c'est un véritable défi.**»

Le **problème des ressources**, ou du manque criant de ressources, est formulé par plusieurs interviewés :

C81 : «Ils ont embauché, mais on attend le matériel. Le système comptable n'est pas encore, mais on va, avec (un projet), on va leur donner, le faire, ils ont acheté, le bureau est fini...Ils ont acheté les meubles, maintenant il reste les *ordi* et tout, pour acheter un logiciel comptable, et embaucher un coordonnateur. »

C82 : «Il y a des idées, sont là, les appuis techniques sont là, mais dans le domaine de l'environnement, il faut un minimum de financement pour faire fonctionner les projets et programmes. Un minimum d'argent, et puis la OPS8 n'a pas cet argent. Le projet a un plan à suivre, le (ONG canadienne) ne peut pas financer les activités, car ils ont beaucoup de volontaires, mais pas suffisamment de ressources pour.»

P84 : « (C82), il n'a pas beaucoup de possibilités pour faire avancer beaucoup de choses car leur plan d'action est plus grand, mais ce qui est un peu en retard, (C82) n'a pas beaucoup de moyen pour faire avancer les choses. Ils ont un plan d'action, mais si tu regardes bien tu peux pas faire beaucoup de chose.»

P86 : «Motiver un individu, c'est très important. Quand l'individu sait que l'autre fait le travail, gratuitement, il faut qu'on le motive, au moins lui donner le transport. Au moins un petit truc. Car quand tu es paysan, si tu n'as pas la main d'œuvre, c'est difficile, tu ne peux pas combiner les 2. Tu es obligé C'est la même chose chez le volontaire. Le volontaire, tu le motives, il travaille. Mais quand il n'y a pas de motivation, il n'y a pas de volonté. Et les outils qu'il faut pour travailler. Regarde mon bureau, il n'y a rien, est-ce que ça, ça motive les gens? Même si tu veux travailler, tu n'as pas les moyens.»

Le **manque de ressource, lié à l'inertie** de OPS8, peut également limiter les effets des efforts déployés par les parties :

P89 : «Je sais que les questions organisationnelles, c'est des questions qui là, qui sont récurrentes et qui plombent parfois le fonctionnement de l'organisation. **Les problèmes reviennent tout le temps. Au début on a fait un diagnostic organisationnel, pour voir... mais les rapports sont là, et puis on a identifié pourquoi ça ne marche pas, pourquoi ça marche, maintenant, il va falloir travailler sur ces points faibles** pour

améliorer ces choses... C'est l'institutionnalisation de l'organisation je dirais qu'il faut revoir.»

P89 :«C'est-à-dire le manque de coordination... J'ai demandé plus de rapprochement, de coordination de synergie entre les volontaires. Faut que les volontaires travaillent ensemble... Parce qu'eux tous travaillent pour la (OPS8), donc ils ont un même objectif, c'est le développement de la (OPS8). Nous avons retenu un schéma mais malheureusement ça n'a pas été fait. Parce qu'il y a un manque de moyen. Les volontaires sont à St-Louis, le siège est à Ross Bethio... Nous sommes dans les villages. Donc c'est un carrefour. Maintenant les volontaires depuis qu'ils sont là, depuis 2008, ont toujours été à St-louis... mais comme ils sont pas véhiculés, ils n'ont pas de moyen de se déplacer...

Si tous les jours les volontaires quittent (leur maison) pour venir travailler, là, il y aurait peut-être quelque chose de plus concret.»

Un autre élément imputable aux conseillers vient de la question du roulement des ressources humaines ou du laps de temps écoulé entre le moment de l'affichage et le moment de l'entrée en fonction. Souvent, les délais sont repoussés et il arrive parfois que le conseiller ne reste pas.

C82 : «...les contenus ont un peu changé, on un peu évolué. Car au début quand je venais, il n'y avait rien du tout. Pas de commission environnement. Rien n'était fait en fait. Juste une étude sommaire menée par mon prédécesseur. Elle n'a pas duré, elle devait faire un an, ensuite elle est partie je crois qu'elle a rejoint son mari, elle n'a pas pu terminer son mandat. Une deuxième personne est venue, lui également il n'a pas fait 6 mois, il est reparti au Canada... Lui a fait juste 4 mois 5mois il est reparti. Je crois que ça ne fonctionnait pas.»

P89 : «Des gens d'en haut (du gouvernement) s'infiltraient pour casser notre dynamique... c'est un potentiel qui est là et qui arrive à contrôler... mais quand on a su qu'eux ne voulaient que préserver leurs intérêts, avoir un électorat pour manipuler les gens, on s'est dit que nous notre finalité c'est pas...» [8525,2]

Le P89 mentionne également le manque à gagner car l'État ne joue pas son rôle par rapport aux politiques agricoles.

5.7.6 Points saillants provenant des données du cas 7

OPS8 veille aux intérêts de ses membres, principalement des associations locales de producteurs de riz. Depuis 2008, il bénéficie du programme de coopération qui l'aide à améliorer ses procédures de gestion interne et les services offerts aux membres. Plusieurs mandats de coopération technique ont été effectués et les entrevues réalisées auprès des membres et des conseillers nous informent des bienfaits qu'ils constatent. Ils nous font également part des obstacles qui limitent la portée des mandats.

- Tous les conseillers œuvrent en coopération par choix. Les conseillers participant à cette recherche sont originaires du Sénégal ou de l'Afrique de l'Ouest, ils désirent contribuer en mettant à disposition leurs compétences. Ils sont engagés et actifs dans la réalisation de leur mandat. Une conseillère se démarque par sa motivation à aider les femmes membres de OPS8 à gagner en autonomie. Cette caractéristique la distingue des autres, car elle travaille vraiment pour les femmes et non pour OPS8. Décrite par les femmes qu'elle appuie comme une personne engagée, disponible, dévouée et compréhensive, elle est vue comme LA personne qui se porte à leur défense. Les autres conseillers partagent également d'autres caractéristiques communes, telles la flexibilité, l'ouverture et l'écoute.
- Il est impossible de présenter un portrait général des membres locaux, car trop hétéroclite. En gros, mentionnons que les administrateurs de OPS8 sont plus scolarisés, ils sont motivés de voir leur organisation offrir de meilleurs services à leurs membres et veulent profiter au maximum de la présence des conseillers. Les membres actifs au sein des associations de producteurs locales apprécient les formations offertes par les conseillers et expriment leur motivation à apprendre. Toutefois, leur disponibilité restreinte est critiquée par les conseillers. Un membre local affirme pour sa part que certaines actions ne sont pas suivies par «léthargie» ou par négligence. Quant aux femmes accompagnées dans le cadre du mandat en égalité femme-homme, elles sont qualifiées de très motivées et curieuses d'apprendre.

- Dû aux caractéristiques socio-économiques des membres «à la base», **s'exprimer en wolof** demeure un atout considérable pour les conseillers. Plusieurs formations sont présentées dans les deux langues, et le fait de maîtriser le wolof favorise l'intégration des conseillers. Cette proximité établie sur la base de la langue contribue à instaurer un **climat de confiance**. Les conseillers utilisent des supports pédagogiques pour faire passer les messages. Malgré la maîtrise de la langue locale, certaines notions jugées de peut-être trop techniques échouent au partage. Les connaissances de base, par exemple en environnement, ne sont pas acquises alors il est difficile pour les membres locaux de comprendre les tenants et aboutissants des mandats. Les stratégies d'apprentissage basées sur la pratique ne sont pas assez utilisées, selon un membre local (P89) qui explique que les paysans ont besoins de concret pour assimiler les notions.
- D'autres **blocages cognitifs recensés prennent racines dans le répertoire des valeurs**. En témoigne un «local» qui explique longuement que plusieurs des observations et propositions des conseillers par rapport à l'inclusion et à la participation des femmes étaient mal accueillies, car les hommes jugeaient que leur religion dictait la place des femmes dans la société, celle-ci contredisait les propositions des conseillers.
- En tant que structure, OPS8 a une capacité d'absorption limitée. Le secrétaire général ne cible pas des individus en déficit de capacité, mais le fonctionnement et la gestion des activités de OPS8 dans son ensemble. Il juge que **l'organisation n'a pas les capacités d'absorption suffisantes** pour intégrer et profiter des connaissances qu'offrent les conseillers.
- Au niveau **relationnel**, tous les répondants décrivent sensiblement la même routine de travail. Généralement, les conseillers travaillent de leur domicile et rencontrent les membres locaux lors de moments planifiés. Ils assistent à des réunions du conseil d'administration ou à des commissions où leur expertise est mise à profit, mais ils n'ont pas un horaire de travail au bureau. En fait, le siège social ne semble pas en état d'accueillir des employés. Les contacts entre conseillers et «locaux» sont donc réduits, mais le téléphone sert d'outil de communication. Les formations sont d'autres moments partagés entre conseillers et «locaux», mais elles sont jugées trop espacées par les

bénéficiaires. Malgré les contacts réduits, tous s'entendent pour affirmer que les relations interpersonnelles sont cordiales entre «locaux» et conseillers, à l'exception de la conseillère C81, qui est considérée comme une «grande sœur» au sein de son groupe de femmes. Elles expriment une confiance totale envers leur conseillère, elles se sentent guidées, encouragées et supportées dans toutes leurs actions.

- Les stratégies relationnelles pour établir cette relation de confiance viennent du désir des conseillers de faire partie intégrante de OPS9, malgré le peu de contacts directs. Lorsqu'ils vont sur le terrain, ils font preuve d'écoute, d'ouverture. Ils essaient de vraiment **se mettre à niveau**, de se faire accepter en discutant non seulement du mandat, mais de leurs vies personnelles. Lors de journées de rencontre, tous mangent ensemble, socialisent et rient ensemble. Il ne doit pas y avoir de séparation, c'est mal vu. Se faire accepter signifie également effectuer une foule **d'activités extra mandat**, à la demande du partenaire. Un conseiller qui ne participe pas à la vie de l'organisation, qui se met un peu à l'écart ou ne respecte pas les us et coutumes ne parviendra pas à réaliser un mandat satisfaisant du point de vue du partenaire. Du côté des membres locaux de l'exécutif, il s'agit principalement d'essayer de rendre à l'aise les conseillers; l'emphase est mise sur les relations humaines, la clé en Afrique.
- Globalement, la **compétence des conseillers** est reconnue par le partenaire, à quelques exceptions près où des problèmes de rigueur et d'engagement ont été notés. Le manque d'expérience n'a été mentionné que pour un conseiller. Un conseiller engagé dans son mandat qui mise sur l'établissement d'une relation de confiance avec ses partenaires constitue le facteur principal de la réussite du mandat. Les compétences des partenaires ne sont pas jugées ni positivement, ni négativement par les conseillers, ils estiment que **les compétences locales sont faibles**, mais cela ne constitue pas une base pour évaluer la qualité de leurs relations.
- Les compétences locales ne sont pas un critère pour bâtir une relation de confiance entre le conseiller et son partenaire; les conseillers, selon leurs dires, endossent un rôle d'appui et de renforcement de capacités. Ils ne s'attendent pas à évoluer avec un homologue sur place, mais à mettre en œuvre un plan de travail touchant leur domaine

d'expertise. Leurs **stratégies** consistent à se familiariser avec le contexte local et les particularités de la riziculture dans la zone. Ensuite, ils planifient des activités ciblant les besoins préalablement évalués. Leur **influence décisionnelle se joue au niveau de leur expertise**. Ils apportent des arguments pour faire pénétrer leurs idées, lesquelles sont généralement débattues lors de réunions. Dans le cas de mandat touchant les communications ou l'environnement, les conseillers arrivent à faire passer leurs idées du moment qu'ils ont l'aval d'un administrateur. Leurs interventions sont attendues et acceptées sans difficulté. Ils peuvent modifier leurs plans d'actions en fonction des commentaires qu'ils reçoivent. Ceci dit, ils sont ouverts et encouragent la participation des «locaux».

- Quant aux activités en lien avec **l'autonomisation des femmes**, des nuances s'appliquent. La relation avec les administrateurs de OPS8 exige de la part de la conseillère plus de tact et de patience. Elle manie l'information afin d'arriver à modifier les valeurs profondes des administrateurs masculins, afin que ceux-ci acceptent et encouragent la participation des femmes. Le rôle des **bailleurs est contraignant** dans le sens où ils imposent au partenaire l'adoption de nouvelles pratiques visant à inclure les femmes dans les espaces décisionnels de OPS8. Ils financent sous certaines conditions et une part de leur financement est réservée aux femmes. La cellule familiale a tout intérêt à reconsidérer la place des femmes dans la production. C'est sur ce terrain que la conseillère joue. En outre, elle est tellement aimée des femmes qu'elle est leur source d'inspiration et de motivation à se dépasser. Son pouvoir dépasse celui d'expert; elle est leur référence et leur défenderesse.
- Le partenaire n'a pas d'autorité sur les conseillers, la relation exprimée est celle de collaboration. Il ne contribue ni financièrement ni logistiquement au déroulement des mandats. Cet état de fait laisse une grande marge de manœuvre aux conseillers, mais posent également beaucoup de limites à ce qu'ils voudraient réaliser.
- Les **résultats**, depuis le début du programme de coopération, sont grandement appréciés de la part du partenaire. Les conseillers n'améliorent pas leurs compétences, mais sont satisfaits à l'idée d'avoir apporté un plus à l'organisation. Au **niveau**

individuel, c'est surtout les femmes participantes qui ont témoigné des nombreux acquis. En plus d'avoir amélioré leurs compétences en communication et en gestion, elles se disent généralement plus entreprenantes et déterminées à continuer à prendre la place qui leur revient. Pour la conseillère, le résultat dépasse le **renforcement de capacité**, il agit sur l'estime que les femmes ont d'elles-mêmes. Les membres d'OPS8 à la base, autres que ceux visés par le mandat EFH, mentionnent des acquis au niveau des techniques d'utilisation d'engrais, mais ils ne sont pas en mesure d'expliquer en détails les raisons des changements de pratiques.

- Les autres mandats moins spécifiques à EFH contribuent également au niveau de l'amélioration des capacités d'agir individuelles, notamment sur les techniques d'utilisation des pesticides. Les paysans rencontrés sont maintenant plus sensibilisés aux risques sanitaires et environnementaux.
- Au niveau organisationnel, des organes chargés de porter des dossiers spécifiques ont été créés et les communications sont mieux organisées entre la fédération et ses membres. Grâce à ces changements, l'organisation est plus représentative de l'ensemble des membres desservis, ceux-ci sont également de plus en plus impliqués pour l'organisation, mais des doutes persistent quant à la pérennisation des actions.
- Toutefois, nombreuses sont les causes d'insatisfaction. La plupart ne sont pas directement liées à l'expérience relationnelle entre conseillers et locaux, mais émanent des conditions institutionnelles et environnementales. Le manque de ressources matérielles pose également des limites quant à la question de pérennisation des résultats.

5.8- CAS 8 : SUPRA ORGANISATION DE PRODUCTEURS

L'organisation OPS9 est née en 1993, lors de la réunion de neuf fédérations regroupant des paysans du Sénégal. Aujourd'hui, il regroupe en son sein 26 fédérations ou unions paysannes dans le but de mener des actions de plaidoyer, de défense des intérêts et de promotion socio-économiques des exploitations familiales dans une perspective de développement d'une agriculture durable. Plus spécifiquement, l'OPS9 veut favoriser l'établissement d'un dialogue et le partage d'expériences quant aux meilleures voies pour encourager et promouvoir le développement rural via les associations paysannes. Il représente ainsi ses membres auprès de l'État et des autres partenaires agricoles et financiers.

Plusieurs partenaires internationaux soutiennent l'OPS9 à de multiples niveaux (technique, financier, collaboration), dont l'ONG canadienne via son programme . Le principal soutien offert par l'ONG canadienne est d'ordre technique, par l'envoi de conseillers volontaires appelés à œuvrer dans divers champs dans le but de renforcer les capacités de OPS9 et de ses membres. En général, les conseillers remplissent des mandats répondant à des besoins identifiés préalablement par le partenaire et approuvés par l'ONG canadienne. Les besoins identifiés couvrent plusieurs domaines en gestion, en techniques de bureautique et de communication. La composante égalité femme-homme (EFH) a également été identifiée comme domaine où l'OPS9 aimerait voir ses capacités renforcées, mais se retrouve normalement dans tous les mandats, étant une composante dite transversale.

Depuis 2005, 28 conseillers ont obtenu des affectations internationales chez ce partenaire. Lors de la collecte de données, aucun conseiller n'était en poste, mais nous avons recueilli les propos d'un conseiller en communication, alors en poste chez un autre partenaire membre de OPS9, lequel avait réalisé deux mandats consécutifs pour OPS9. Deux autres employés nous ont octroyé de leur temps, lors d'une entrevue qui s'est déroulée à leur bureau. Les entrevues durent en moyenne 1 :40 heure.

5.8.1 Caractéristiques individuelles du conseiller et des employés locaux

Cette première sous-section présente les participants et tente de dresser un profil général avec quelques précisions, lorsque disponibles, de la volonté des individus à vouloir partager.

Le conseiller C91, un retraité d'origine canadienne, sans formation académique, a cheminé dans le domaine des communications au Québec après quelques expériences ouvrières. De fil en aiguille, il s'est intéressé au théâtre, à la littérature, et il a poursuivi sa carrière active en journalisme. Ses expériences en coopération internationale ont débuté en 1988, mais à partir de 2009, il s'est consacré à cette passion à temps plein. Du côté du partenaire, les interlocuteurs P91 et P92 sont respectivement assistant du coordonnateur de OPS9 et appui technique. Ils occupent des **postes salariés**, de «permanent» comme l'un deux souligne. Tous deux âgés dans la quarantaine, ils sont dévoués pour l'organisation et travaille sans relâche lorsque les besoins l'exigent. L'environnement de travail est bilingue, français et wolof.

Le profil du conseiller nous informe à quelques égards d'une personnalité **sereine** et il manifeste un grand calme. Pour lui, ce qui importe, c'est de faire ce qu'il aime, sinon il ne pourrait pas. Il est attiré vers la culture du pays d'accueil :

C91 : «J'aime intégralement ce pays. C'est difficile à expliquer...Je vois une nature riche au Québec et verdoyante... Sénégal, c'est plus humble que ça, il y a la mer,... mais quand c'est tout poussiéreux sur les six mois...ça perd de son charme. Mais... **aimer un pays c'est aimer ses habitants. Autrement on ne s'en sort pas. C'est ça qui m'arrive ici.**»

Selon lui, il a l'honnêteté de travailler pour des organisations auxquelles il **croit en la mission**. Il affirme même que c'est un aspect important à considérer avant d'accepter un mandat, «sinon tu triches avec toi-même et tu triches avec l'organisation que tu viens servir. Faut que tu y crois.» Lors de notre séjour terrain, toutes les personnes rencontrées en lien avec la recherche et l'organisation d'accueil nous suggéraient de rencontrer ce participant. Lorsque nous lui avons demandé ce qui le caractérise, il nous répond :

C91 : «Même si j'ai pas de formation académique, j'ai 40 ans de *comm* dans le corps. C'est certain que j'ai des caractéristiques que d'autres n'ont pas. Mais ma jeune collègue qui avait à peine 30 ans avait les mêmes caractéristiques. On s'entendait comme

larrons en foire. Les gens qui sont dans d'autres domaines n'ont pas nécessairement les mêmes caractéristiques...»

Nous avons ensuite demandé à C91 quelques précisions quant aux qualités requises pour réussir. Sans hésitation, il affirme que la **capacité d'intégration est la première qualité**. Les compétences techniques sont importantes, mais viennent après. Sa collègue, aussi conseillère en communication lors de son premier mandat, était jeune et très douée selon C91. Elle est arrivée dans le milieu de OPS9 et ça a *cliqué* d'un coup avec les membres de l'équipe. Il précise même que malgré le caractère spécial du coordonnateur, elle arrivait à ses fins et était exceptionnelle.

Quant aux partenaires, ils voient les conseillers reçus jusqu'à maintenant comme des gens qui savent bien s'intégrer :

P91 : «Jusqu'à présent, on est à notre sixième volontaire. Jamais eu de problème. En tout cas, **le comportement des Canadiens, c'est un peu similaire à celui du Sénégal. Je pense. Les gens ne sont pas aussi carrés que les autres**. Que les autres nationalités quoi, qui sont excessivement exigeants, etc. Ici c'est l'Afrique.»

Toujours selon les partenaires locaux, d'autres qualités sont essentielles, mais nous n'avons pas su s'ils parlaient du conseiller C91. Ils expriment des critères d'embauche pour faciliter ou augmenter les chances que la personne **puisse s'intégrer et s'adapter à leurs conditions** de travail. Selon eux (P91 et P92), la pression est tellement forte, ils sont tellement sollicités que le conseiller doit pouvoir vivre sous cette pression et travailler plus d'heures lorsque le travail l'exige. La **sociabilité** est une caractéristique primordiale également, surtout envers le monde rural. En lien avec le monde rural, ils ajoutent que si la personne parle la **langue locale, c'est un avantage**. À cet égard, C91 s'exprime en français et peut un peu parler en wolof, mais pas dans la conduite de son mandat. L'interlocuteur P92 ajoute d'autres qualités recherchées :

P92 : «Si c'est nord-sud, canadien comme vous, le premier critère, c'est qu'il soit social c'est-à-dire qu'il ait une approche facile. Ça, c'est très important pour les paysans. **Il faut avoir l'approche facile, être patient, et il faut être flexible...** Car les paysans, il faut les approcher. C'est pas comme vous au Canada ni comme nous à Dakar, etc. Faut être social. Cette **capacité de les aborder de les écouter** etc. Très souple, pas être très carré... Et aussi ici, par rapport à notre manière de travailler, c'est différent, il faut être flexible,

par exemple, être en mesure de faire beaucoup de sacrifices. Travailler à des heures tardives, aller sur le terrain, c'est ça.»

Aller sur le terrain consistait pour le conseiller C91 à aller visiter les organisations membres de OPS9, dans toutes les régions du pays, y effectuer des diagnostics, proposer des plans de communication interne et offrir des formations. Il est un conseiller très présent et actif. Il participe à toutes les activités de OPS9 et qualifie ses partenaires de bons **collaborateurs** :

«C91 : Ce sont des collègues qui n'ont pas la charge des communications mais qui **sont très concernés** par l'ensemble des actions de l'organisation. Qui étaient **très réceptifs eux-mêmes à partager avec moi** et leur travail et le mien. Tu comprends ?»

Il a par contre déjà perçu ou senti que **sa motivation** à accomplir certaines activités était plus élevée que celle des partenaire et il s'en désolait. Toutefois, avec du recul, il est fier de constater les progrès de OPS9 et relativise le mot motivation :

C91 :«Ici, défaitisme s'explique par le fait que les embuches sont beaucoup plus grandes que chez nous. Ton moyen initial est de niveau 0 et les embuches sont 100 fois plus nombreuses que chez nous. Donc tu finis par te dire *insha allah*. J'attends...

Aussi les délais indisposaient parfois C91. C'est une lacune qui ne s'est pas amoindrie durant ses deux mandats. Même s'il savait qu'en convoquant une réunion à 8 :30 le matin, elle ne débiterait pas avant 10 :45, il gardait espoir que sa connivence avec le coordonnateur adjoint dans la tentative d'établir un agenda et de le suivre de manière régulière porte fruit.

La déception vécue par le conseiller C91 par rapport au manque de motivation attribuée à ses partenaires est expliquée autrement par l'interlocuteur P91. Selon lui :

P91 : «Je veux pas dire qu'on est laxiste, mais on ne se préoccupe pas à 100% du temps. C'est-à-dire, la notion du temps est un peu différente de chez vous. On vous donne rendez-vous à 18 heures, si je suis là à 19hre tu commences à (rire)... Maintenant, une fois par exemple on devait s'acheminer vers un événement important et peut-être que le comportement que nous avons c'était on ne focalise pas trop sur le temps. Et que lui il s'est dit que par exemple nous avons une activité dans 2 semaines. Il faut que je puisse avoir les moyens maintenant pour vraiment bien préparer cette activité. **Et quand à notre niveau on a un peu traîné, il s'est senti un peu frustré... C'est pas par manque de respect**

ou par manque d'intérêt du coordonnateur, mais plutôt par manque de temps et manque d'organisation du temps.»

Plus tard durant l'entretien, lorsque nous parlions de l'horaire et de la journée type au sein de OPS9, le conseiller C91 a reconnu chez ses partenaires une «**motivation qui est intrinsèque**» au travail. Il les considère comme des gens **engagés**.

5.8.2 Caractéristiques cognitives en lien avec le partage de connaissances

Dans cette deuxième sous-section, nous identifions les éléments de type cognitif qui ont favorisé ou nui à l'établissement d'une bonne relation entre les participants.

La communication ne semble pas un problème chez les participants. Même si le conseiller ne maîtrise pas leur langue maternelle, tous les documents sont rédigés en français. Vers le milieu de l'entretien, C91 ne se rappelait d'aucun événement ou altercation en lien avec une difficulté de compréhension. Il l'exprime ainsi :

C91 : « Curieusement, je dis curieusement parce que je le pense. Non. Mais ça serait arrivé si j'avais fait ce truc-là dans mes trois premiers mois du premier mandat. Tu comprends? ... j'avais tellement vécu avec l'organisation...les gens me considéraient comme partie de l'organisation au même titre que les deux techniques qui étaient là-bas, et **j'en avais une compréhension commune.**»

Malgré la différence culturelle, le **non- verbal semble être décodé entre les parties**. C91 nous détaille un problème rencontré avec le coordonnateur, où un froid s'est installé entre eux car C91 ne comprenait pas la passivité du coordonnateur devant l'urgence de préparer un événement et il lui a fait la remarque en montrant des signes d'impatience et d'énervement. Le jour même dudit événement, le coordonnateur participait au défilé au côté de C91; il lui a pris la main et lui a dit : «tu vois, on s'en est bien sorti.» C'était sa forme d'excuse, interprétée par C91. Jamais ils n'ont reparlé de cette grosse altercation, mais les collègues P91 et P92 s'en

souvenaient encore, après plus de 12 mois.

Non seulement le non-verbal est bien lu de part et d'autre, mais l'équipe s'est également dotée de méthodes de travail contribuant à la clarté des communications, afin que tous les membres s'entendent sur le sens donné. Tous les documents de travail circulent avant d'être formellement entérinés par le conseil d'administration. Le même processus s'applique au niveau des activités quotidiennes en lien avec les relations externes, c'est-à-dire avec les membres de OPS9. Le participant P91 explique la **démarche générale favorisant la compréhension mutuelle entre lui et le conseiller C91** :

P91 : «Peut-être dans les termes qui sont définis. Au travail, lorsqu'on lit un document, peut-être il y a des expressions que le volontaire peut utiliser, mais qui n'est pas fréquent dans notre vocabulaire. À ce moment, on essaie d'adapter. Tu sais ici, on a l'habitude, avant que ça sorte, il faut le partager. Chacun lit et fait ses annotations. On finalise. Maintenant, quand il utilise un mot qui n'est pas fréquent, peut-être quelqu'un le remplace par un autre mot. Et si lui demande pourquoi on l'a changé, on lui explique. Souvent il accepte ça, car ça ne change pas la quintessence du travail qui est fait.»

5.8.3 Caractéristiques relationnelles entre les parties au partage

Sont mis en lumière, dans cette sous-section, tous les aspects relationnels évoqués par les participants en lien avec le mandat du conseiller, et les résultats de partage de connaissance dans le cadre de son mandat en communication.

Un sentiment d'appartenance à l'organisation s'est développé chez C91. P92 témoigne même qu'à la fin de l'affectation, ils ont organisé une fête pour remercier les deux conseillers et beaucoup d'émotions ont été exprimées. C91 partage également son sentiment : « Si je n'avais pas des appartenances, ça ne tiendrait pas le coup. Je suis assez indépendant, je suis à la retraite. Je me suis attaché à cette organisation-là. Donc on, c'est nous, c'est moi.».

Les relations de travail au quotidien sont empreintes de collégialité. Malgré le fait que le conseiller C91 était le seul dans l'organisation à prendre en charge les communications, les deux

autres (P91 et P92), étant presque toujours dans le même bureau, partageaient souvent leurs points de vue sur une multitude de sujets. En fait, C91 parle d'une dynamique d'équipe, avec une **«totale complicité»**, où chacun s'entraide en vue d'atteindre les objectifs de OPS9.

C91 : «Il y avait aussi de l'exécution de partage de tâches. Quand mes collègues ont bâti des programmes, on planchait sur des définitions,...mes partenaires je les ai aidés, sur les textes, sur la façon de dire les choses, de voir si notre angle est bon. **C'était extra mandat, mais moi aussi j'ai besoin d'eux dans mon mandat.** Comment je dois agir, comment je vais faire telle chose, quelles sont vos pratiques ici, est-ce que je dois faire telle chose. Alors eux, j'avais quand même ces appuis.»

Toutefois, en termes de supervision, C91 reconnaît qu'il pratiquait dans une autonomie totale, puisqu'il n'avait pas d'homologue direct. Il référerait au coordonnateur de OPS9, comme les autres collègues. **La confiance aux capacités de chacun** dans l'équipe est démontrée à plusieurs égards. Chacun fait son travail, et si une personne a besoin de support, elle demande.

L'interviewé C91 formule des propos empreints de respect envers ses collègues et semble se prêter au jeu de la conduite dans son pays d'accueil. Nous lui demandions comment il s'y prend pour bien fonctionner dans cet environnement différent. Sa réponse, sans hésitation, est la suivante :

C91 : «C'est parfois un peu de bouffonnerie, c'est parfois **adopter des symboles**, le petit bonnet du grand leader que je porte, c'est **fraterniser** avec les gens. C'est saluer à partir du chauffeur jusqu'à la fin de l'organisation, c'est sourire, c'est blaguer c'est participer aux tâches. **Donc je me suis souvent élevé contre le fait qu'on nous dise vous n'allez pas sur le terrain pour opérer vous allez sur le terrain coopérer. Si ... sans homologue au départ, je n'aurais rien fait, ou presque rien fait. J'aurais attendu des disponibilités de gens qui sont occupés à autres choses**, alors mon collègue, tu as besoin d'un coup de main, on va accélérer ton travail et pis moi j'ai besoin que tu me répondes à tel, alors on va gagner du temps....Tu vas m'appuyer aussi. Mais ça veut dire faire des actions, ça veut dire appartenir à l'organisation. Pas seulement être un œil extérieur et qui après son mandat va rentrer au pays la conscience tranquille. Appartenir...

Je dirais que je prends bien garde d'intégrer avant de confronter. Si je n'avais pas une expérience passée au pays, peut-être je me serais gouré. Surtout qu'en prenant de l'âge, l'esprit parfois peut se rigidifier plutôt que s'assouplir. Mais l'expérience passée...je suis arrivé avec une souplesse et avec l'idée de **prendre soin de mon intégration et de mon acceptation d'établir une complicité** avant de pouvoir confronter de quelque manière que ce soit.»

La stratégie du conseiller C91 d'établir une complicité avec les membres locaux semble réussir, car l'interlocuteur P92 reconnaît que sur ce plan, C91 n'avait aucun problème. Même lors d'événements de fêtes familiales, C91 se présentait. Il a pu assister à des baptêmes, des mariages, sans même attendre l'invitation, car selon P91, C91 se sentait déjà «tellement concerné» qu'il participait et apportait des petits cadeaux. À une occasion, C91 aurait même suggéré de faire le Père-Noël pour les besoins de la cause! Le participant P92 ajoute également que son organisation (OPS9) contribue à l'établissement de la relation cordiale avec les conseillers :

P92 : «Il semble que le Sénégalais est facile à approcher. Il (C91) s'intègre vite car **nous on est ouvert, on n'est pas fermé. Et puis, l'ambiance, on est tous dans le bureau, on n'a pas des bureaux séparés. Ça c'est un facteur qui fait que les échanges se font très rapidement et plus facilement. On discute sur beaucoup de choses. On mange ensemble, on passe encore plus de temps et on a appris à se connaître mutuellement.** Peut-être que c'est ça qui fait qu'ils n'ont pas eu ce problème d'intégration... Il y a des volontaires qui n'ont pas terminé leur mandat car ils ne s'entendaient pas avec leur partenaire. Mais quand je parle, je parle pour le OPS9.»

À plus de trois reprises, P91 et P92 insistent sur le fait que la socialisation aide à créer plus de liens avec le conseiller. **Partager les repas en groupe importe** pour eux, c'est un bon indicateur d'intégration. Ils avaient développé une routine de repas communautaires, routine à laquelle les conseillers tenaient vivement. P92 ajoute que ça facilite l'intégration. D'un côté, il affirme que oui, ils sont ouverts, **mais il «sent la réciprocité dans le sens de reconnaître ces qualités humaines-là chez C91.»** L'idée, selon P92, c'est aussi de faire comprendre aux conseillers que d'instaurer un climat de confiance et de rendre l'endroit ouvert contribue à mettre à l'aise les paysans. P92 ajoute :

P92 : «Il faut le (le paysan) mettre en confiance, car quand quelqu'un a confiance en toi, il s'ouvre plus. Donc tu obtiens plus de lui. Tu vois. Ça c'est des choses qu'il ne connaît pas forcément.»

Au plan des compétences, du côté des partenaires, P92 **reconnait la compétence de tous les conseillers** qu'ils ont accueillis; en particulier C91 et une autre conseillère en communication affectée en même temps que lui. Ils ont su répondre à toutes les attentes que OPS9 avait mentionnées. Aussi, le conseiller C91 ne manque pas d'éloges envers ses collègues locaux. Il leur

attribue des qualités professionnelles ainsi qu'aux participants des formations, c'est-à-dire aux membres de OPS9 qu'il forme. Il en donne un exemple :

C91 : « Ils ont de grandes grandes forces. Au Sénégal, c'est une forte capacité de, les gens ont une forte capacité de communiquer personnelle, maintenant, ils n'ont pas toujours la maîtrise des techniques qui font qu'on doit circonscrire son discours, pour s'assurer que c'est vraiment le message de fond qui va se rendre...

J'ai des interlocuteurs qui sont beaucoup avancés dans leurs réflexions. **Il ne faut pas croire qu'on arrive dans un pays d'incompétence totale. On arrive dans un milieu où les gens ont des compétences, ils ont des habiletés très fortes et on partage les choses. Tsé on apprend des choses et on dit ah oui, moi je ferais comme ça, qu'est-ce que vous en pensez ? Mais là, c'est comme ça qu'on développe une relation.** »

Tout en reconnaissant les compétences locales, C91 admet qu'il peut **exercer une certaine influence chez son organisation partenaire**. Cependant, il combine son **statut d'étranger à celui d'expert**. Selon lui, **les gens perçoivent les conseillers comme des porteurs de connaissances et de compétences particulières**. Les gens écoutent, car il est le spécialiste en communication. Il nous met en garde toutefois de faire attention aux conflits de personnalité; lui, sa stratégie, lorsque nous lui demandons les facteurs qui contribuent à la relation positive qu'il a développée, nous explique que l'aspect temps est primordial selon lui :

C91 : « Curieusement, tu vois dans l'altercation que j'ai eue, en 2011, j'étais dans l'urgence. Mais je dirais qu'en général, j'essaie d'éviter l'urgence. **Et de laisser du temps au temps. On est dans un autre contexte. Le rapport au temps n'est pas le même du tout du tout. Parfois à tort et parfois à raison.** J'essaie d'avoir un rythme qui ne bouscule pas. Mais en même temps d'arriver à réaliser mon mandat... **Ne pas bousculer, car bousculer, c'est s'affirmer déjà en tant qu'étranger**, alors que ne pas bousculer c'est aussi manifester une forme d'appartenance. Je ne vois pas d'autre secret. »

L'influence que le conseiller exerce sur l'équipe reçoit un bon accueil de la part des membres locaux. Tous ont une **place de participation légitime**. Ils, conseiller comme locaux, semblent accepter les commentaires venant de l'autre et cette dynamique est encouragée. Selon l'interlocuteur P92, non seulement le point de vue du conseiller est souhaité, il est même encouragé :

P92 : «Avec les volontaires, on se forme tous les jours. Si je suis un peu bloqué sur un truc, je lui demande si par hasard il ne pourrait pas m'aider. **On se renforce mutuel à tous les jours.** Ça n'a rien à voir avec son mandat. ...Mais dans le travail de tous les jours, on se forme mutuellement... Lui aussi s'il y a des choses qu'il ne comprend pas, on discute. **C'est intéressant parce que des fois nos approches diffèrent. Mais il suffit qu'on échange pour savoir quoi sur telle question.**»

Tous les propos entendus dans les trois entrevues tendent vers le même constat : **l'information chez OPS9 n'est pas retenue.** Tous les documents circulent et le conseiller C91 ne se sentait pas mis à l'écart dans aucune circonstance. Il affirme :

C91 : «À ce niveau-là, il y avait une **authentique volonté d'ouverture** (sa place dans l'équipe). Il n'y a pas un document qui n'était pas déposé sur mon bureau ou dans mon *mail* en même temps que dans ceux de tous les autres. Si le coordonnateur préparait quelque chose, il l'envoyait chez moi et chez les autres techniciens. Il y a des lacunes de planifications de calendrier d'agenda, qui sont un peu persistantes, mais comme il y a des lacunes de ponctualité qui sont persistantes.»

Durant les deux mandats chez OPS9, il n'est arrivé qu'à deux reprises des mésententes au niveau du travail à accomplir. L'anecdote racontée, triviale selon C91, a menée à des résultats attendus qui ne se seraient peut-être pas produits en l'absence du conseiller :

C91 : «J'ai *clanché* comme un fou pour les éléments visuels (forum social mondial), pour assurer la visibilité du (OPS9), affiches, banderoles, dépliants, tout ça et c'est du travail qu'on a fini par réaliser à la toute dernière minute et où **j'ai dû mettre des pressions.** Où j'ai tu vois, ... après, parce que là, j'ai eu des confrontations. Virulentes parfois. J'avais pas d'approbation de budget pour réaliser les éléments que nous avons besoin pour nous rendre visible. Et moi, en bon québécois, je suis habitué à ce que mon travail soit évalué, à ce que mon travail soit... Toujours est-il que ça m'habitait et que au final, j'ai fini par avoir une très bonne engueulade avec le comptable, devant le coordonnateur, et avec un autre petit affrontement avec le coordonnateur, sur les questions, tu m'écoutes ou tu m'écoutes pas... Je suis parti, j'ai dit faites ce que vous voulez... Une heure après on est venu me dire ça va tu peux passer à l'imprimerie.»

Le conseiller C91 se rappelle d'un autre événement marginal au cours duquel il a dû **s'affirmer de manière autoritaire** :

C91 :« Le comptable faisait porter à ma collègue des responsabilités que j'estimais ne pas être les siennes. Et j'estimais moi que c'était sa responsabilité à lui... **Il engueulait ma collègue, je suis allé le voir et j'ai dit, là ça va faire, lâche- la,** nous on donne une formation ce n'est pas à nous de planifier les repas.»,

Mais de manière générale, le conseiller C91 semble davantage user d'un **leadership d'expert** pour faire passer ses idées et faire valoir ses arguments. Il raconte une anecdote qui s'est déroulée vers la fin de son mandat, au cours de laquelle il était partie prenante dans un processus de recrutement :

C91 : «Je peux pas dire que même s'il n'avait eu personne à mon départ, je n'aurais rien laissé, ça serait faux de dire ça. C'est que, avant mon départ, on a réussi à faire embaucher quelqu'un... Le OPS9, comme organisation, est maintenant réellement sensibilisé, je pense, au travail, à la nécessité du travail de communication.

L'influence exercée sur l'organisation grâce au travail volontaire permet de penser, je dirais presque sans l'ombre du poil d'un doute qu'ils ne pourront plus se passer de comm. Ils vont devoir le faire.»

On l'a également écouté quant au choix du candidat en communication à embaucher. C91 a participé à toutes les étapes, de la description du poste, à l'affichage, au questionnaire d'entrevue. À la fin du processus, deux candidats arrivaient ex-æquo. Lui a dû pousser, peut-être même trop à son avis, afin que la candidate(femme)soit retenue. Il voyait en elle une réelle sensibilité à la mission de OPS9 ainsi que de fortes aptitudes en communication. Au final, c'est cette candidate qui fut retenue, mais il **«a mis un peu son influence dans la balance pour garder cette candidate-là.»**

Le pouvoir de OPS9 réside dans le choix qu'il détient par rapport à la candidature à sélectionner. Le processus de dotation est clairement défini par P91. Il explique que lui et son équipe définissent les besoins à combler et que les critères d'embauche sont soumis à l'ONG canadienne. Il précise également que c'est lui qui dicte au conseiller ce qu'il doit faire, sans préciser s'il avait autorité sur lui ou non. La version du conseiller C91 diffère un peu. Selon lui, les activités du mandat ont été développées en équipe, avec le coordonnateur, l'autre conseillère en poste et l'appui technique P92.

En ce qui a trait au **budget qui est alloué** pour le déroulement du plan d'activité des conseillers, le participant C91 affirme qu'il avait la latitude totale à ce niveau. Aucun des interlocuteurs locaux n'a mentionné de problème relativement à l'utilisation des ressources financières.

5.8.4 Résultats de partage de connaissances

Nous faisons le tour des résultats perçus à la suite du partage de connaissances entre le conseiller et les membres locaux.

Sur le plan personnel, C91 retire une satisfaction de son mandat. Il s'est lié d'amitié et a apprécié l'atmosphère de travail. Il atteste également avoir appris de leurs techniques de restitutions, et améliorer ses compétences en préparation de plaidoyer.

Plusieurs extrants du mandat de conseiller en communication sont considérés comme des réussites dans le cadre du programme de coopération. Toutefois, en termes de résultantes de partages de connaissances, c'est moins clair. Selon C91, les responsables chez OPS9 sont **sensibilisés à l'importance d'avoir une personne chargée des communications**. C'est déjà beaucoup.

Toutes les activités conduites par le conseiller C91 ont produit des résultats. Il offre quelques exemples tels qu'aider les partenaires à formuler un communiqué qui cible plus le message voulu, ou les aider à maîtriser les techniques plus subtiles de communication. Appuyer OPS9 dans sa stratégie de communication figurait également sur la liste des réussites. L'interlocuteur P91 nomme pour sa part d'autres résultantes telles que le *relooking* du site Web, la diffusion d'un bulletin périodique. Le participant P92 mentionne aussi les **formations** en renforcement de capacités, dont ont bénéficié les paysans :

P92 : «Mais (C91) a formé des membres du OPS9. Les fédérations membres du OPS9 ont envoyé deux personnes de communication et (C91) les a formées sur les techniques d'utilisation internet et etc. L'idée derrière, c'est de pouvoir faciliter l'information entre le OPS9 et ses membres....»

Selon le conseiller C91, encore sur place après la fin de son mandat, **l'image d'OPS9 dans les médias**, et ses messages passent beaucoup mieux depuis la réalisation des mandats en communication. Il affirme avoir pu constater qu'ils employaient des techniques de travail qu'il n'avait jamais vu auparavant. Par exemple, la manière de restituer un compte-rendu, tout de suite après la clôture d'un événement majeur. Il y voit de la grande compétence, à laquelle il a pu collaborer en les aidant à cibler les points majeurs pour la presse. P92 confirme les propos précédents et ajoute :

P92 :«Quand les gens se sont rendus compte **qu'on communiquait plus et de façon meilleure**, il a lancé l'information...Meilleure visibilité de nos actions, à travers les outils utilisés, à travers la toile...On était **plus visible sur internet, et également quand il y avait des manifestations, la façon que la communication était prise en compte était meilleure.**»

P92 fait cette affirmation dans un contexte particulier : il nous dit que les administrateurs, au départ, s'étaient toujours opposés à la présence de conseiller volontaire, craignant une influence négative et dominatrice. C'est donc le coordonnateur qui a initié le premier mandat, et au bout d'un certain temps, les administrateurs lui ont témoigné leur satisfaction à l'égard des communications. C'est alors que l'équipe du coordonnateur leur a annoncé qu'un conseiller canadien avait appuyé l'organisation.

5.8.5 Autres facteurs qui nuisent ou contribuent au partage de connaissances

Le conseiller C91 nous a précisé qu'il n'avait pas d'homologue, qu'il travaillait de manière totalement autonome et que parfois, il aurait eu besoin de plus de support pour arriver à réaliser ses activités. Nous nous questionnions quant à l'effet sur la pérennité des actions, voir sur la pertinence même du mandat. C91 nous répond qu'au début de son parcours en coopération internationale, il aurait placé comme exigence la présence des partenaires ; afin de pouvoir bénéficier du programme d'envoi de conseiller, le partenaire devrait identifier une personne homologue dans l'organisation afin qu'elle puisse prendre la relève à la fin de mandat

du conseiller. Or, il stipule qu'aujourd'hui, après plus de 18 mois de coopération chez le même partenaire, il n'entretient plus le même discours. Il précise sa pensée :

C91 : «Ce travail-là, il a influencé plein de monde. Donc si on n'avait pas voulu car pas d'homologue, le travail d'influence qu'a pu exercer ce mandat-là, n'aurait pas été fait. Tu comprends, on a fait avancer l'organisation dans ses communications, mais on a sensibilisé des membres, on a sensibilisé des politiques et des employés qui disent maintenant on ne peut pas se passer des *comm*. Donc vraisemblablement l'organisation...je pense que c'est pas du travail perdu, parce que d'une part on a formé des gens dans 28 organisations.»

À la clôture de l'entretien, à la question de savoir si les participants souhaitent ajouter des éléments pouvant contribuer à notre recherche, C91 manifeste le désir de revenir sur la notion d'homologue. Voici ce qu'il exprime :

C91 : «Je veux pas en faire une contradiction avec ce que je t'ai dit. S'il y avait une nécessité d'avoir un homologue, on aurait perdu quelque chose. Cependant, quand le (ONG canadienne) développe un partenariat, la notion de l'homologue devrait toujours continuer à être mise de l'avant, et d'autre part mettre de l'avant le fait que les partenariats de type d'envoi de volontaire sont aussi des investissements importants. Ça je pense que ce n'est pas tout à fait compris de la part de l'ensemble des organisations. Mais quand les organisations disent ah, (x) me donne tant de milliers d'euros. C'est de l'argent et je gère l'argent, quand tu reçois un volontaire, tu gères pas de l'argent... mais coût d'à peu près \$50 000 par an peut-être...avec les infrastructures au Sénégal qui gèrent les volontaires...ce n'est pas quelque chose qui tombe du ciel. Et par la suite, elles mettent en valeur auprès de d'autres partenaires qui eux, sont des investisseurs, le fait qu'elles ont développé de quoi avec le volontaire...»

Il mentionne également le genre de **blocage interne à l'organisation** qui limite tout progrès. Il donne en exemple une organisation pour laquelle il a précédemment travaillé. Cette organisation a développé, avec la collaboration d'un conseiller, un produit innovant encore inexistant sur le marché sénégalais. Selon C91, une personne de l'organisation aurait les moyens d'insuffler l'investissement de base pour aider les femmes à partir la production, mais selon C91, cette personne n'a aucun intérêt pour les membres. Il explique que parfois, des gens sont placés à la tête d'organisation par leurs affiliations politiques ou religieuses.

5.8.6 Points saillants provenant des données du cas 8

Le partenaire OPS9 est un organe à vocation davantage politique pour la défense des intérêts des agriculteurs. Il collabore depuis longtemps avec l'ONG canadienne, mais ses fédérations membres ont bénéficié d'appui des conseillers bien avant lui. Les administrateurs acceptaient que les conseillers de l'ONG canadienne effectuent des mandats chez leurs membres, mais ont refusé longtemps d'en accueillir dans leur bureau par crainte de se voir imposer une vision qui n'était pas la leur. Il bénéficie de support financier de plusieurs bailleurs occidentaux. Une première expérience, réalisée en Catimini entre le coordonnateur et l'ONG canadienne, a résulté en tellement de bienfaits que depuis, nombreux sont les conseillers qui les ont appuyés. Voici le portrait global:

- En général, les conseillers sont des **passionnés** du domaine et épousent la mission du partenaire. Les deux parties s'entendent sur la plus importante des qualités : la capacité **d'intégration**. Vient en deuxième la sociabilité du conseiller pour pouvoir non seulement bien opérer dans le bureau, mais également être en mesure d'établir de bonnes relations avec les paysans en région. La **flexibilité** et la capacité d'écoute représentent également les qualités recherchées. L'autonomie et l'initiative viennent s'ajouter aux autres caractéristiques recherchées.
- Les « locaux » sont perçus comme d'excellents **collaborateurs**, en dépit de situations exceptionnelles où le conseiller a douté des motivations de ses partenaires. Toujours très réceptifs, ils savent écouter et partager avec les conseillers. Leur « motivation intrinsèque » au travail est illustrée par plusieurs exemples. C'est aussi grâce à leur **ouverture** et à leur intérêt de connaître l'autre que les conseillers s'intègrent rapidement.
- Les méthodes de travail illustrent les capacités et **les stratégies cognitives** développées à la recherche d'une compréhension mutuelle. Lorsqu'un terme est mal compris ou lorsqu'un conseiller emploie un mot qui n'est pas approprié au contexte, des corrections et des explications lui sont données afin qu'il comprenne le sens.

- Concernant les **caractéristiques relationnelles**, la **routine** de travail quotidienne facilite les échanges entre eux. Le fait d’occuper le même bureau, de travailler sur les mêmes horaires et de partager les repas ensemble contribue à développer les relations, à échanger sur une foule de sujets et à apprivoiser le non-verbal de l’autre. Aussi, la présence des conseillers aux événements privés, personnels, des collègues renforce leur lien. Un sentiment d’appartenance lie le conseiller à OPS6, ingrédient essentiel à la réussite du mandat.
- Le conseiller ne travaille pas avec un homologue, il exécute son mandat et demande parfois de l’aide à «ses collègues» qui occupent des postes salariés différents. Il se rend disponible également à apporter son aide aux autres, le tout, dans la totale complicité.
- La **confiance aux capacités** et aux compétences est partagée entre les membres du bureau et le conseiller. Cette confiance, il l’a gagnée en démontrant sa motivation à la tâche, mais également en mettant tout en œuvre pour bien s’intégrer. Ses comportements quotidiens démontrent son respect pour les coutumes locales.
- L’influence du conseiller passe par la reconnaissance de **son statut d’expert** et non seulement par son statut d’étranger/blanc. Il est reconnu comme le spécialiste des communications. Surtout, il respecte le rythme sénégalais.
- Les **espaces légitimes de participation** sont facilités par l’ouverture de chacun à accueillir et à considérer les opinions de tous. Les échanges sont ouverts, bidirectionnels; l’information circule. Lors de désaccord ou de situation tendue, la crise est désamorcée et cède place au dialogue.
- Les résultats semblent très positifs dans l’ensemble. OPS9 jouit d’une meilleure visibilité, des dizaines de personnes ont bénéficié de formation et l’administration voit sa réputation encore plus renforcée aux yeux des bailleurs potentiels. Malgré l’absence d’homologue, les employés sont sensibilisés à l’importance d’avoir une ressource affectée aux communications.

CHAPITRE 6-L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre analyse les résultats en regard des neuf propositions de recherche formulées dans le chapitre trois. Le chapitre précédent organisait les données recueillies des huit cas d'étude. Nous identifions maintenant les éléments saillants, qui se dégagent de l'analyse transversale des huit cas, afin d'en étayer les éléments qui ressortent pour répondre aux propositions.

Rappelons que l'objectif de notre recherche vise à explorer les dynamiques relationnelles qui se dégagent à l'occasion du partage de connaissances entre les expatriés volontaires et leurs homologues locaux dans le cadre des projets de coopération en développement international. Plus particulièrement, nous avons identifié les caractéristiques individuelles des conseillers et des membres des organisations locales qui pourraient être déterminantes dans le processus de partage. Nous avons mis en exergue les facteurs cognitifs et relationnels qui influenceraient les résultats de partage. Nous avons également ciblé un ensemble de mesures subjectives de résultats, sans oublier leurs liens ou leurs effets sur le renforcement des capacités organisationnelles.

L'analyse qui suit se divise en trois parties. La première, descriptive, identifie les composantes du renforcement des capacités, et des résultats de partage. Elle présente les caractéristiques individuelles des parties ainsi que les déterminants cognitifs et relationnels du processus de partage de connaissances. La deuxième partie analyse les effets et les dynamiques entre les diverses composantes et caractéristiques du processus de partage de connaissances et leur influence sur les résultats de partage. Enfin, la troisième partie détaille les réflexions et propose des réponses aux neuf propositions de recherche.

6.1 L'analyse descriptive des composantes et des déterminants du processus de partage de connaissances en coopération technique

Cette partie identifie les composantes et les déterminants du processus de partage de connaissances. Divisée en cinq sous-sections, l'analyse descriptive des résultats identifie 1) les composantes du renforcement des capacités organisationnelles locales et 2) les composantes des résultats du partage de connaissances, 3) nous retraçons le profil des acteurs en relation dans les initiatives (les conseillers expatriés et leurs partenaires locaux) et synthétisons les caractéristiques clés. L'accent est ensuite mis sur 4) l'identification des déterminants cognitifs et 5) relationnels.

6.1.1 Les composantes du renforcement des capacités organisationnelles locales

Nous rappelons brièvement les quatre dimensions de la capacité organisationnelle et ciblons ensuite les indicateurs des résultats atteints dans les cas d'espèces. **L'infrastructure organisationnelle** est la première dimension. Toutes les structures organisationnelles qui supportent les opérations (gestion des ressources humaines, des immeubles, de l'information, des finances) s'y situent. Ensuite, le **management** figure comme autre dimension. Voir ici le support des dirigeants en termes de leadership et de vision stratégique. **Connaissances et apprentissage** constituent la troisième dimension. Elle inclut les domaines de connaissances, la diversité en capital humain et tout ce qui permet à l'organisation d'apprendre à faire les choses différemment, de s'adapter. Finalement, la **collaboration et l'environnement politique** est la dernière composante de capacité organisationnelle. Elle inclut les habiletés d'accéder à des ressources financières et non financières et celles liés à sa renommée (Chistensen et Gazley, 2008; Ingraham, Joyce et al., 2003, Kolar, 2011).

6.1.1.1 L'infrastructure organisationnelle

En termes de **résultats relatifs aux infrastructures organisationnelles**, cinq cas illustrent un renforcement de capacité. Des quatre cas haïtiens, le mandat de C11 a contribué à la mise en place d'une table de concertation; cela nous informe d'une amélioration au niveau des supports pour la gestion de l'information et des communications entre les acteurs des institutions concernées. Chez OPH4, les résultats semblent concluant à plusieurs égards : leurs capacités administratives et opérationnelles sont améliorées via la mise en place de routines organisationnelles et au niveau de la budgétisation. Le travail a été effectué à partir de la formulation d'un plan stratégique et d'une révision/clarification des rôles et responsabilités des employés de l'organisation. Chez les partenaires sénégalais, les communications sont beaucoup mieux structurées chez OPS9, et les résultats se veulent durables, puisqu'une ressource humaine s'y consacre maintenant à temps plein. Des manuels de procédures ont également été élaborés pour OPS7 et OPS8; ils spécifient toutes les règles et procédures à suivre pour chaque fonction de l'organisation. Dans le cas d'OPS7, ce manuel, développé en équipe, est utilisé par tous les employés. Chez OPS8, il est rangé sur une tablette.

6.1.1.2 Les nouvelles pratiques en management

Le problème lié aux ressources financières semble endémique à l'ensemble des cas analysés. Or, **les capacités en management, dans les cas étudiés, sont mises à contribution pour palier à certains déficits infrastructurels**. Parmi les conseillers qui ont collaboré à des initiatives visant le renforcement de capacités managériales, certaines portent leurs fruits. Les cas OPH2, OPH4 et OPS7 nous informent qu'une vision stratégique et coordonnée, combinée à un leadership organisationnel produisent des petits miracles chez les partenaires qui manquent cruellement de ressources financières. Chez OPH2, le directeur d'une école, qui supervise également la formation des enseignants, se targue que les écoles de son département sont devenues les meilleures du pays grâce aux initiatives mises en œuvre :

P21 : «...Il est devenu le meilleur directeur départemental. Pour le pays, grâce au (programme de coopération). Parce qu'actuellement, le ministère est en train de copier

ce que monsieur (C21) est en train de faire ici dans (la région)...Les CV font du directeur départemental le meilleur directeur départemental.»

Certes, un volet d'intervention dans la citation ci-dessus ciblait le renforcement des capacités des enseignants dans diverses matières, mais un autre, chapeauté par le conseiller C21, visait plusieurs volets liés à la gestion d'établissements scolaires. Une des mesures mise en œuvre par C21 touchait la révision et le développement d'une méthode d'évaluation des enseignements basée sur des critères objectifs et observables. Résultat : des systèmes de mesure de performance améliorés grâce au renforcement des capacités managériales.

Chez OPH4, c'est via le développement d'une planification stratégique que les capacités managériales témoignent d'un renforcement. Chez OPS4, le coordonnateur, qui travaille sans relâche à la mise en œuvre de divers projets, est appuyé depuis de nombreuses années par des conseillers. Ses capacités managériales renforcées, il agit et se comporte en leader. Son équipe le suit et il s'assure que toutes les activités prévues par les conseillers ou ses employés s'inscrivent dans le plan stratégique. Il s'assure de la cohérence de l'ensemble des interventions. Dans sa perception, il renforce les conseillers sur les plans technique et agricole et les conseillers le renforcent dans ses capacités managériales :

P72 : «C'était un échange. Alors très souvent, il me disait qu'il ne connaissait pas l'engrais, je ne connaissais pas la matière organique, je ne connaissais pas les pulvérisateurs, les kilos, *eah* par mètre carré. Donc lui il voyait le produit, il ne connaissait pas les plantes. Donc à partir de cette collaboration, il était gestionnaire, donc c'était un gestionnaire de formation, mais à force d'être avec moi, de partager. **Moi j'ai appris de lui de la gestion, lui il a appris de moi les techniques de production.**»

6.1.1.3 Les connaissances et l'apprentissage organisationnel

Les problématiques liées aux capacités infrastructurelles et managériales se répercutent ou ajoutent des barrières supplémentaires aux initiatives visant le renforcement des capacités liées

à la **dimension connaissances/apprentissage**. Les mandats visant le développement des ressources humaines, constituant le capital humain organisationnel, sont difficilement soutenus à long terme si d'autres conditions ne sont pas présentes. Le répondant P64, qui témoigne ci-haut, définit clairement le problème : une fois le personnel formé, si la rémunération n'est pas assurée, le poste est compromis et l'organisation doit fonctionner en situation de pénurie de ressources. Chez les partenaires où des postes budgétaires sont réservés à la rémunération du personnel de soutien (OPH1, OPH2, OPH3, OPH4, OPS7, OPS9), le problème ne se pose pas, ou dans une moindre ampleur.

Dans les cas où l'apprentissage et les connaissances semblent internalisés au niveau organisationnel (OPH2, OPH4, OPS7 et OPS9), la haute direction appuie les initiatives et témoigne de réussites positives à l'ensemble de l'organisation.

P92 : «...on communiquait plus et de façon meilleure...Meilleure visibilité de nos actions, à travers les outils utilisés, à travers la toile...On était plus visible sur internet, et également quand il y avait des manifestations, la façon que la communication était prise en compte était meilleure.»

6.1.1.4 La collaboration de l'organisation avec son environnement sociopolitique

La dernière dimension de renforcement des capacités, **collaboration**, figure parmi les objectifs sous-jacents des initiatives de coopération technique. Cependant, nous ne pouvons affirmer que l'impact sur cette dimension résulte du partage de connaissances. Plusieurs cas illustrent des effets de collaboration à deux endroits : accès amélioré à des ressources financières et atteinte d'une meilleure réputation grâce à une crédibilité et légitimité accrues.

L'accès amélioré à des ressources financières, bien qu'il figure dans les attentes de certains partenaires locaux, n'est pas toujours atteint, mais nous l'observons dans quelques cas. Notamment, des sources mentionnent que OPH3 jouirait de financement d'autres bailleurs grâce à la présence sur le terrain de conseillers qui viennent l'appuyer. Chez OPS6, il était

clairement attendu d'un conseiller en gestion qu'il puisse développer des propositions afin d'aller chercher du financement d'autres bailleurs internationaux. Quant à OPS9, le conseiller C91 s'exprimait sur les coûts à défrayer pour l'envoi d'un conseiller volontaire, sans frais pour le partenaire versus tous les avantages que le partenaire peut en retirer. Parmi ces bienfaits, il notait que les bailleurs internationaux, lorsqu'ils constatent la présence de volontaires, sont plus enclins à offrir un support financier.

La présence d'un conseiller, en plus de contribuer à l'accès à des ressources financières externes, jouerait également sur la renommée de l'organisation partenaire. Par contre, cet effet n'est pas un résultat de partage de connaissances, mais un résultat global des mandats. Ce deuxième aspect, celui de **réputation**, n'est pas expressément noté par tous les répondants, mais il existe probablement un lien entre la présence des conseillers et la perception de la réputation de l'organisme local. Trois des quatre cas haïtiens illustrent l'impact sur la collaboration qu'engendre la présence des conseillers. Par exemple, dans le cas OPH1, le mandat de C11 a promu la collaboration entre divers intervenants d'un secteur. Grâce à ses techniques de médiation, elle a su sensibiliser les divers intervenants de l'importance de créer une unité afin de rendre leurs voix plus homogènes et représentatives. Au Sénégal, le portrait est le même : plusieurs des mandats visent une meilleure visibilité de l'organisation partenaire, surtout ceux avec un des termes du libellé qui indique «communication». Le coordonnateur (P72) détaille également comment, grâce à ses acquis, il peut servir de modèle aux autres organisations œuvrant dans son secteur. Meilleures crédibilité et légitimité sont des effets chez deux partenaires sénégalais. Plusieurs répondants du côté partenaire expliquent comment les conseillers contribuent à améliorer leur réputation. Notamment, OPS7 se dit un interlocuteur privilégié de l'État pour tout ce qui a trait à son secteur d'activité :

P72 :«L'association est représentative dans la zone des niayes, aussi bien du côté des producteurs que des partenaires.»

C72 :«Aujourd'hui, on est cité et consulté partout au niveau programme, politique et tout.»

6.1.2 Les composantes de résultats de partage de connaissances

Cette sous-section présente les types de résultats auxquels les mandats en coopération technique contribuent. Notons d'avance que l'interprétation des résultats découle des perceptions et des niveaux de satisfaction des conseillers et des partenaires locaux. La joute analytique ici est d'abord d'évaluer les résultats en regard des indicateurs de résultats de transfert de connaissances largement reconnus dans la communauté scientifique (ex. Kostova 1999; Pierce, Kostova et Dirks, 2001; Leonard-Barton et Deschamps, 1988; Li et Hsieh, 2009; Nonaka et VonKrogh, 2009) pour ensuite dégager des formes de résultats spécifiques aux contextes étudiés. Pour y arriver, nous ordonnons en premier lieu les composantes de résultats en fonction de leur appartenance à l'une des trois dimensions reconnues de résultats de transfert, soient 1- internalisation des connaissances, 2- innovation des pratiques et des processus et 3-satisfaction. Les autres résultats identifiés qui n'appartiennent pas aux composantes reconnues sont présentés en dernier lieu.

6.1.2.1 *L'internalisation des connaissances partagées*

Rappelons que l'internalisation des connaissances figure comme l'une des premières dimensions de mesure lorsque l'objet de recherche est dirigé sur les résultats de transfert de connaissances. Nombre d'études empiriques le démontrent (Kostova 1999; Kostova et Roth, 2002; Darr et Kurtzberg, 2000; Li et Hsieh 2009). Trois indicateurs mesurent le degré d'internalisation. D'abord, une personne témoigne qu'elle a internalisé les connaissances lorsqu'elle a manifesté de l'engagement lors du processus de partage. L'engagement constitue un des indicateurs des caractéristiques individuelles des parties au partage. Ensuite, un autre indicateur d'internalisation provient de l'appropriation manifestée par l'acquéreur de nouvelles connaissances; plus communément connu sous le terme «ownership» en développement international. Le troisième indicateur validé représente l'institutionnalisation de la connaissance; ce dernier se mesure au niveau organisationnel. Notre devis qualitatif ne se prêtait pas à mesurer le degré d'internalisation à l'aide d'échelles de mesures, contrairement aux chercheurs qui ont validé ces indicateurs, mais nous avons toutefois reconnu et identifié dans tous les cas d'étude l'internalisation de certaines connaissances. Bien qu'il ne soit pas

possible de diviser tous les éléments de résultats dans des catégories exclusives, nous analysons la composante internalisation en deux sous-composantes (appropriation et institutionnalisation). La coupure, dans la réalité, n'est pas si nette.

Dans la majorité des huit cas, **l'appropriation des connaissances**, par un ou plusieurs membres partenaires, a été observée. Conseillers et partenaires se prononcent et tracent un portrait similaire. Les conseillers pouvaient témoigner de l'évolution de la situation sur le terrain et ont offert quelques exemples où ils perçoivent une appropriation des nouvelles connaissances par l'équipe ou un membre «local». Quant aux partenaires, ils s'expriment sur ce qu'ils considèrent acquis. Les résultats suggèrent néanmoins différents niveaux d'appropriation.

Lorsque les discussions portaient sur les acquis, une réponse fréquente des conseillers traitait des formations qu'ils offrent en cours de mandat. Presque automatiquement, pour la majorité d'entre eux, **la connaissance est transférée lorsqu'il y a des éléments de formations**. C31 exprime l'idée :

C31 : «C'est les compétences techniques. C'est resté à ce niveau-là. J'ai fait un transfert de ce que je connaissais et j'espère qu'elles les utilisent après. C'est tout simple. C'est un mandat très très simple, très pragmatique....la structure d'un communiqué, c'est facile à transférer.»

Leur conception de l'appropriation, dans au moins la moitié des cas, renvoie à ce genre d'exemple. L'appropriation est probable, mais les conseillers ne restent pas assez longtemps sur le terrain pour constater des effets de la formation, à quelques exceptions près. Si l'appropriation se mesure par l'utilisation de la connaissance transférée, les résultats ne permettent pas d'évaluer les perceptions de tous les conseillers à ce niveau. Par contre, certains sont plus critiques lorsqu'ils évaluent si l'appropriation est réussie :

C31 : «Au niveau du site Web, ç'a presque échoué. On le voit au premier jour. Donc ce n'est pas une capacité, une aptitude que les membres que j'ai formés peuvent mettre en pratique.»

C32 : «J'ai l'impression qu'on arrive avec nos concepts de développement et de transfert de connaissances, mais qu'on est, c'est anachronique, ça marche pas dans le temps, on n'est jamais au bon moment...Il disait, je vais le faire mon mandat...mais personne ne va s'en servir...Et quand ils vont vouloir s'en servir, dans cinq ans, ils vont être capables là, ils ne seront plus bons.»

Ce genre de commentaires illustre une perception partagée des conseillers dans deux des quatre cas haïtiens, puis dans un cas sénégalais. Ils témoignent d'une **incrédulité quant à l'utilisation de la connaissance transférée**. Il ne faut pas généraliser à l'ensemble des mandats chez un même partenaire. Le cas représente le partenaire, mais dans chaque cas, plusieurs mandats peuvent avoir été réalisés; certains atteignent un niveau d'appropriation et d'autres, non.

Une autre forme d'indicateur négatif d'appropriation est représentée dans les propos d'un conseiller dubitatif quant à **l'utilité des acquis** qu'il constate au dernier jour de son mandat. Voici un extrait :

C21 :«Alors souvent on dit oui il y a certains acquis, mais qui sont très fragiles et qui risquent effectivement d'être perdus carrément. Il y a des capacités qui risquent d'être affaiblies ou perdues par manque de pratique, par manque de continuité.»

L'extrait ci-dessus pointe le manque de pratique comme cause principale de non- appropriation par le partenaire. Outre le manque de pratique, les résultats, du point de vue des conseillers, situent la responsabilisation individuelle également comme source de non-appropriation. Un conseiller témoigne :

C82 :«Toute la question de la pérennisation de nos actions...Il va falloir qu'on responsabilise. Car la question fondamentale, c'est la responsabilisation...Les gens ne vont pas prendre d'initiatives personnelles pour prendre la chose ou suivre la chose correctement...Actuellement, ça ne se fait pas encore.»

Un autre groupe de conseillers, répartis dans quatre des huit cas conçoit **l'appropriation davantage en termes de processus**. Selon eux, le partenaire s'approprie la connaissance lorsqu'il devient maître du processus. Le succès de «transfert», en bout de ligne, leur importe peu, pour autant qu'ils perçoivent que le partenaire est engagé dans la démarche pour s'approprier le processus sous-jacent menant aux résultats. À titre d'exemple, C71, conseiller en agro-business au Sénégal, travaillait de pair avec l'agente commerciale P71 afin d'appliquer une nouvelle méthode pour faciliter les contacts entre les producteurs et les commerçants. Sa conception de l'appropriation relevait d'une démarche, d'un processus. L'autre exemple patent

provient de la conseillère C11, en poste à Haïti; elle explique son rôle en mettant l'accent sur l'appropriation de la démarche. Elle ne visait pas l'atteinte d'un résultat prédéterminé, mais se considérait comme une médiatrice des processus d'apprentissage. Elle perçoit que, à terme, ses partenaires se sont très bien appropriés et le contenu final et le processus.

Quant aux perceptions des partenaires par rapport à l'appropriation, les témoignages démontrent un portrait similaire à celui des conseillers. Dans la majorité des cas, les répondants témoignent d'une acquisition de connaissances. Il n'est cependant pas clair dans quelle mesure les connaissances transférées sont utiles à l'organisation : «Google Earth. Il m'a montré ça. Je ne savais pas comment exploiter ça. Il est venu jusque-là pour me montrer comment faire.» (P63). Un autre interlocuteur, provenant de la même organisation partenaire, mentionne de nombreux éléments appropriés depuis les années de coopération entre l'ONG canadienne et son organisme. Certains acquis sont mobilisés chaque jour, mais d'autres étaient difficilement justifiés : «Elle nous forme là-dessus. Elle est bien outillée, elle connaît bien ces choses-là, nous ne les connaissons pas. Moi je ne savais pas comment utiliser Facebook.» (P61).

Comme nous l'avons mentionné, l'internalisation des connaissances se mesure également par le degré d'**institutionnalisation**. Les connaissances transférées, si intégrées dans les pratiques et routines organisationnelles, sont considérées comme institutionnalisées. Cette dernière s'évalue au niveau de l'organisation, tandis que les deux premières visent aussi les individus. Cette conception multiniveau, où l'institutionnalisation est mesurée au niveau organisationnel constitue la capacité d'absorption réalisée, pour emprunter les propos à Zahra et George (2002). Logiquement, donc, une connaissance transférée et appropriée par l'individu pourrait également devenir institutionnalisée. L'institutionnalisation équivaut donc à un autre stade d'internalisation par comparaison à l'appropriation par l'individu. **Les résultats empiriques suggèrent, dans l'ensemble, l'institutionnalisation de certaines connaissances, mais en quantité moins importante comparativement à l'appropriation.** Parmi les huit cas, nous pouvons identifier deux organisations où l'institutionnalisation a été observée (OPS7 et OPH4); leurs explications soutenues et leurs illustrations démontrent comment les connaissances partagées par les conseillers sont aujourd'hui institutionnalisées :

P72 :«Bien sûr. Moi je suis en train de produire ces outils-là pour d'autres organisations, pour d'autres groupements et même pour moi-même.»

Dans le cas de l'organisme OPS7, le coordonnateur explique comment l'apprentissage et la maîtrise des outils développés en équipe avec le conseiller lui servent aujourd'hui. Plusieurs des mandats mis en œuvre chez OPS7 font l'objet d'institutionnalisation totale ou partielle des apprentissages. La démarche de résolution de problème est institutionnalisée, puisque répliquée dans le quotidien. Le processus d'élaboration d'activités de plaidoyers est institutionnalisé, puisqu'encore appliqué pour différentes problématiques où OPS7 milite sur les plateformes nationales. Un interlocuteur de l'organisme OPH4, ayant accueilli un seul conseiller au moment de la collecte de données, explique comment, par exemple, la gestion de leur réunion se déroule depuis le départ du conseiller. OPH4 fait souvent référence à la façon dont le conseiller C41 dirait ou présenterait la chose, à titre de rappel. Il démontre comment les connaissances sont institutionnalisées :

P41 : «Maintenant, je pense que depuis le départ de (C41), on a eu des rencontres dans le Sud où des administrateurs se sont réunis avec leurs équipes et on sent la dynamique. Il y a des lignes à suivre, maintenant, c'est plus facile pour tout le monde de rester une ligne droite. Parce que ...les administrateurs n'avaient pas la capacité, parce qu'ils ne pouvaient pas comprendre le plan stratégique....Ils sont plus impliqués et ils prennent vraiment des initiatives.»

Un autre interlocuteur provenant de OPH4 mentionne comment le manuel de procédures est utilisé aujourd'hui, contrairement à d'autres organisations, tel OPS8, qui précise une limite à l'institutionnalisation :

C81 :«C'est comme le manuel que j'ai fait par exemple. Il est là, mais tant que (OPS8) n'est pas fonctionnelle, le manuel ne servira à rien.

Cet exemple ci-haut est représentatif de plusieurs cas. Bien que plusieurs manuels aient été élaborés par les conseillers seuls ou en équipe avec le partenaire local, certains restent aujourd'hui sur les tablettes, non utilisés. D'autres cas témoignent d'un niveau

d'institutionnalisation plus mitigé. Chez OPH1, plusieurs manuels destinés à l'enseignement dorment, en attente d'une approbation ou d'une réforme de programme. Un autre conseiller (C13), à qui nous demandions à quoi servent concrètement les réalisations de son mandat chez l'organisme partenaire, répond ceci :

C13 : «...C'est pas fait encore, ils ne savent pas comment cette information va être disponible...Mais c'est supposé être hébergé sur un site internet. Là, on attend encore le CV qui est supposé faire ça...Sinon, c'était supposé être dans un kiosque d'information...C'est sûr que ça ne sert à rien de collecter de l'information si ce n'est pas utilisé à des fins d'amélioration...Mais on m'a dit de ne pas trop penser aux prochaines années.»

6.1.2.2 L'innovation découlant des connaissances partagées

L'innovation dans les pratiques et les processus organisationnels constitue la deuxième sous-dimension pour évaluer les résultats de partage de connaissances (Nonaka et VonKrogh, 2009; Gold et al., 2001). Concrètement, la mesure du résultat pour cette dimension doit refléter l'ordre dans lequel l'organisme partenaire a réussi à introduire des changements dans la gestion de ses opérations et de ses pratiques. En somme, a-t-il introduit ou amélioré ses manières de faire au travail? Ces questions, auxquelles nous devons répondre, portent sur deux niveaux : individuel et organisationnel.

Au niveau individuel, nul doute, les résultats empiriques montrent que les individus ont pu innover à la suite des partages de connaissances avec les conseillers. Cette forme de résultat est présente dans les huit cas. Souvent, le mandat des conseillers inclut des tâches où il doit développer et proposer de nouveaux outils de travail pour les partenaires. Les résultats ne montrent pas que les outils ou les méthodes de travail sont appliqués dans 100% des cas, mais tous les individus provenant des organisations locales nomment au moins une pratique qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de leur travail. Les perceptions entre conseillers et «locaux» convergent. Pour illustrer l'innovation, voici les propos d'un conseiller en environnement :

C82 :«...on se rend compte qu'il y a des pratiques qui ne se font plus...Faire des traitements phytosanitaires sans le minimum de mesure de protection...ou bien jeter des

contenants de produits vides dans la nature. Ça se faisait, maintenant, ça ne se fait plus. À l'époque, avant 2010, c'était très fréquent quand vous parcouriez la zone, de voir des emballages de pesticide jetés un peu partout.»

Cet exemple illustre les changements apportés au niveau individuel. Plusieurs personnes ayant suivi la formation sur la manipulation des pesticides font maintenant plus attention aux aspects de santé et de sécurité. Un des répondants raconte que depuis que le projet lui a fourni les bottes et l'équipement, ses pratiques de travail ont changé, car maintenant il est mieux équipé et connaît la dangerosité des produits. Chez plusieurs partenaires (au moins 4 des 8), des individus disent avoir amélioré leurs pratiques de planification des activités et de préparation de réunions. Dans un des mandats portant sur l'égalité femme-homme, toutes les répondantes locales affirment qu'elles ont changé. À l'unanimité (les cinq femmes interviewées), elles témoignent de leur aptitude à prendre la parole en public, ce qu'elles ne faisaient jamais auparavant lors des réunions :

P82 :«On a changé beaucoup de comportements, même si on est dans les réunions...Pour prendre la parole. Elle nous a formées. On parle en public. On se prépare, on prépare nos sujets, et on a des rencontres qu'on veut débattre là-bas, on le prépare avant d'aller... Maintenant, on prend nos décisions nous-mêmes en tant que femmes, on prend aussi notre responsabilité nous-mêmes, sans les hommes.»

Au niveau organisationnel, la mise en œuvre de nouvelles pratiques ou l'amélioration des façons de faire sont deux constats généralisables à l'ensemble des cas d'étude. Cependant, les perceptions ne convergent pas vers les mêmes conclusions quant à l'envergure de l'innovation. Les perceptions entre conseillers et «locaux» divergent parfois sur l'ampleur des innovations qualifiées de réussies. Les conseillers, en général, ne répondent pas de la même manière aux questions qui portaient sur les impacts généraux de leurs mandats. Par exemple, lors de son mandat à Haïti, une conseillère en nutrition exprimait un doute sur la compréhension des participants à ses formations alors qu'une des participantes affirme que, depuis le départ de la conseillère, les chats ne sont plus admis dans les cuisines où ont lieu les cours de cuisine. Ici, l'innovation au niveau organisationnel est témoignée par la participante «locale», contrairement à la conseillère qui ne pouvait valider ce genre d'information.

Dans un autre cas, une source locale affirme :

P61 : «On s'est doté de manuel de procédures et de gestion, on s'est doté d'un manuel, des outils de gestion, qui peuvent, dont tu as besoin...Il nous a appris à mieux restituer...Avant on ne planifiait pas les choses. On faisait les choses selon nos instincts de paysans, de producteurs...un peu désorganisé...Il nous a montré comment organiser ces idées-là...

Je me suis senti fort de ma capacité et ça m'a permis de voir que la planification, comment organiser mon travail comment le planifier, l'apprécier, s'il est bon je sais, s'il est mal fait je sais...»,

À contrario, un conseiller ayant déjà effectué des interventions chez ce partenaire perçoit une absence d'innovation.

Quelques autres exemples provenant des «locaux» ne peuvent être validés par les conseillers, puisque le changement ou l'amélioration des pratiques et des processus ne s'observe pas dès la fin du mandat, mais dans une perspective davantage à long terme (Baser, 2008;2011). «Il faut toujours garder le logo de la même couleur, il faut dans les maillots...il faut toujours garder ça, c'est la visibilité...Elle nous a appris à prendre une photo avec le public et le panel.» (P31). Cette interlocutrice (P31) perçoit quelques éléments d'innovation dont la conseillère affectée chez cet organisme local n'a pas tenu compte dans ses réponses. La conseillère concernée (C31) constate l'absence d'innovation puisque, depuis son départ, personne dans l'organisation partenaire n'a mis à jour le site Web, composante centrale de son mandat.

Toutefois, les conseillers habitués à réaliser des mandats chez le même partenaire ou dans la même région géographique expriment plus leurs perceptions sur les innovations. En fait, trois conseillers abondent en ce sens (C21, C41, C91). Ils évaluent les résultats d'innovation dans la perspective d'un ensemble de mandats réalisés. D'ailleurs, ils se dégagent de leurs perceptions et de leurs exemples étoffés un point de vue plus critique que les autres conseillers qui vivent leur première expérience en coopération internationale. Idem pour les partenaires avec une longue expérience en coopération.

En examinant le tableau VI à la fin de cette sous-section, nous voyons que dans chaque cas, au moins un élément décrit un résultat en termes d'innovation. Ce tableau résume les réponses

des répondants sans tenir compte des observations terrain et des autres données secondaires. Les éléments d'analyse constitutifs de la deuxième dimension du concept de résultats de partage, innovation, sont donc identifiés.

6.1.2.3 La satisfaction découlant des connaissances partagées

Puisque les résultats des transferts et des partages de connaissances ne font généralement pas l'objet d'analyse ou de mesure directe par les parties dans cette recherche, évaluer la satisfaction des parties au partage sert de mesure proxy. La satisfaction des parties évalue les attitudes (positives ou négatives) par rapport au processus de partage et à la valeur de ces partages pour l'organisation. Li et Hsieh (2009) expliquent notamment que les individus peuvent percevoir des changements à la fois en termes de quantité et d'utilité de la connaissance. Même si les données empiriques recueillies ne permettent pas d'évaluer le niveau de satisfaction quant aux connaissances transférées, les répondants s'exprimaient sur leur satisfaction globale par rapport aux mandats de coopération technique. Premièrement, les résultats révèlent que les sources de satisfaction des conseillers rejoignent celles des «locaux». Quant aux sources d'insatisfaction, nous verrons en deuxième lieu des perceptions tantôt unanimes, tantôt opposées.

D'abord, les évaluations de la satisfaction des conseillers ne peuvent être circonscrites qu'à la notion de partage ou de transfert de connaissances. Bien des conseillers ne concevaient pas leur mandat en termes de transfert de connaissances et bien d'autres qui le croyaient au départ ont vécu une réalité toute autre. Ils gardent en général un souvenir positif de leur expérience, à quelques exceptions près. Des quinze conseillers Canadiens, sept éprouvent un niveau de satisfaction élevé. Les causes de satisfaction sont toutes aussi variées que le nombre d'individus, mais une est constante : satisfaction de rencontrer des gens d'une autre culture. Des quinze, quatre mentionnent que les résultats, les extraits du mandat, ont été une source de grande satisfaction, et trois l'indiquent en termes de connaissances transférées. Les témoignages recueillis illustrent une certaine satisfaction provenant de l'expérience globale, mais les conseillers, majoritairement, terminent leur mandat avec nombre de déceptions par rapport aux connaissances partagées ou à leurs perceptions des extraits de leur mandat.

Chez les membres des organisations partenaires, les sources de satisfaction personnelle sont élevées. Lorsque le niveau de satisfaction globale au tableau VI inscrit «mitigé», c'est parce que dans certains cas, notamment OPH3, OPS6 et OPS8, des mandats ont procuré une satisfaction élevée aux partenaires tandis que d'autres n'ont été que satisfaisants, voir nuls dans de rares exceptions. À ce propos, les partenaires sénégalais sont invités à remplir de manière volontaire une fiche de satisfaction après le départ des conseillers. Ici encore, l'évaluation de la satisfaction est globale.

Lorsque que l'on apparie les conseillers hautement satisfaits des connaissances transférées ou partagées à ceux de leurs partenaires «homologues», la perception «locale» est pareille : satisfaction élevée. Cependant, dans deux cas où l'interlocuteur «local» manifeste un sentiment de haute satisfaction par rapport à un des conseillers interviewés (OPH3, OPH2), le conseiller en question n'a pas toujours exprimé un sentiment réciproque. Notons également que lorsque les informateurs «locaux» témoignent d'un faible niveau de satisfaction, les raisons évoquées ne mènent pas toutes à l'utilité ou à la quantité de connaissances transférées.

Les résultats empiriques de la troisième sous-composante des résultats de partage, la satisfaction, incitent à conclure que le niveau de satisfaction des parties au partage va au-delà de l'utilité et de la quantité des connaissances transférées. Le tableau VI ci-dessous résume l'ensemble des réponses des perceptions qu'entretiennent les conseillers et les partenaires par rapport aux résultats de partage de connaissances qu'engendrent les initiatives de coopération technique. La partie gauche du tableau dresse les résultats perçus par les conseillers et celle de droite résume les perceptions des partenaires.

Tableau VI: Indicateurs de la composante résultats de partage de connaissances perçus par les répondants et perception de la satisfaction des parties au partage.

	Perceptions des conseillers par rapport aux résultats de partage de connaissances		Perceptions des partenaires locaux par rapport aux résultats de partage de connaissances	
	<u>Indicateurs de résultats</u>	<u>Niveau de satisfaction global des conseillers</u>	<u>Indicateurs de résultats</u>	<u>Niveau de satisfaction global des partenaires locaux</u>
OPH1	Appropriation du processus Changements pratiques travail Nouveau matériel pédagogique Formation	Élevé (C11) Moyen (C12) Faible (C13) Élevé (C14)	Nouvelles pratiques de travail Nouveau matériel pédagogique	Moyen
OPH2	Appropriation du processus Nouvelles pratiques Nouveaux comportements Formation	Moyen (C21)	Réputation Nouvelles pratiques Nouveaux comportements	Élevé
OPH3	Estime de soi Techniques communiqué de presse Techniques photos	Faible (C31) Nul (C32)	Logos Techniques communiqué de presse Techniques photos Visibilité	Mitigé
OPH4	Adaptation d'outils, de procédures Nouvelles pratiques de gestion Visibilité et réputation	Élevé (C41)	Adaptation d'outils, de procédures Nouvelles pratiques de gestion Meilleure autonomie des unités Adoption de nouveaux comportements	Élevé
OPS6	Formation	Élevé (C61)	Manuel de procédure Compétences informatiques Compétences en planification Visibilité	Mitigé
OPS7	Outils marketing Processus médiation ventes Amélioration procédures internes Visibilité Réputation	Élevé (C71) Moyen (C72)	Compétences Excel Compétences bases données Processus plaidoyer Réplication outils de gestion Nouveaux comportements Visibilité Réputation	Satisfaisant (très élevé dans un mandat, nul pour deux mandats, et satisfaisant pour les autres)
OPS8	Formations Sensibilisation égalité femme-homme Présence femmes au Conseil Hausse revenus des femmes Prise parole en public Nouvelles pratiques environnementales	Faible (C82) Moyen (C83) Élevé (C81)	Formations Nouvelles pratiques sécuritaires Changements de comportements Présence femmes Conseil Compétences informatiques Pratiques environnementales Réputation	Mitigé
OPS9	Formations Techniques communiqué de presse Image médiatique Sensibilisation	Élevé (C91)	Formations Meilleure communication interne Nouveaux comportements, Nouvelles pratiques Visibilité	Élevé

6.1.3 Les caractéristiques individuelles des conseillers et des partenaires locaux

Cette sous-section traite trois éléments. D'abord, elle porte sur les principales caractéristiques individuelles des conseillers. Elle nous informe du genre de profil d'expatrié présent en coopération volontaire. Ensuite, nous déclinons les différents profils des partenaires locaux. Finalement, nous comparons les perceptions de chaque partie au partage de connaissances par rapport aux caractéristiques individuelles recensées.

6.1.3.1 *Le profil des conseillers en coopération technique*

Il existe sûrement autant de caractéristiques que de personnes interviewées, mais certaines sont plus souvent observées. La grande majorité des conseillers participants (14 sur 15) sont diplômés universitaires, et la moitié sont retraités. Au cours de nos échanges, nous avons pu déterminer si le conseiller occupait un poste de conseiller volontaire par choix, ou par absence d'alternative. Il appert que la majorité, dont la totalité des retraités, sont engagés en coopération technique volontaire par choix. Les plus jeunes dans leur parcours professionnel s'engagent dans ce genre de mandat volontaire pour acquérir de l'expérience, améliorer leur curriculum vitae en vue d'obtenir des postes salariés dans un des domaines du développement international. Des quinze participants, un seul a postulé en coopération technique pour «changer d'air», sans mentionner un intérêt pour le développement international. Mais tous les conseillers non-originares du pays d'affectation partagent un point commun : le désir de voyager et de rencontrer des gens d'autres cultures. Pour les quatre conseillers de même nationalité que le pays d'affectation, c'est l'envie de vivre une expérience en développement international qui motive leur choix.

Au plan des personnalités et des attitudes des conseillers, plusieurs traits sont remarqués, soit par les conseillers eux-mêmes, soit par leurs partenaires ou soit à partir de nos observations. D'abord, la qualité personnelle la plus souvent mentionnée est la capacité d'adaptation et d'intégration du conseiller. **La majorité des conseillers se décrivent comme des personnes motivées, flexibles, patientes et ouvertes sur le monde.** Les «locaux» les perçoivent

sensiblement de la même manière, à quelques rares exceptions où les propos contredisent les perceptions personnelles des conseillers ou l'ordre d'importance dans lequel les qualités sont nommées. Ainsi, nous n'avons noté qu'à une seule occasion que des perceptions étaient diamétralement opposées entre le conseiller et son partenaire.

La **motivation des conseillers** est exprimée par l'ensemble des interlocuteurs. La majorité arrive en poste déterminée et motivée. Cependant, sans mettre en doute leur intention de partager des connaissances, nous constatons qu'en cours de mandat, la motivation peut diminuer en fonction de divers facteurs. Certains persistent, comme la conseillère C31 qui affirme :

C31 : «J'ai dû mettre de la pression...je trouvais qu'on n'avancait pas assez et j'avais peur de ne pas faire les choses qu'il fallait que je fasse et je ne veux pas perdre mon temps à Haïti non plus, ce n'est pas pour ça que je suis allée.»

Cette dernière a mis tout en œuvre pour réaliser le plus d'activités dans la mesure de ses moyens, tandis que d'autres, comme l'explique C21, en voyant l'ampleur des difficultés versus les moyens dont ils disposent, plutôt que de persister, se découragent.

Les partenaires locaux expriment clairement la motivation de leur conseiller. Ces derniers sont souvent perçus comme des éléments externes qui viennent insuffler un vent nouveau à l'organisation d'accueil. P62, lorsqu'il affirme : «En général, je crois qu'ils (les conseillers) sont mieux motivés que nous...», résume les perceptions des participants dans six des huit cas. Dans les deux autres cas (OPH4 et OPS7), les motivations de part et d'autre nous semblent similaires, c'est-à-dire très élevées.

La motivation des conseillers est donc présente, mais le constat diffère quant à l'intention de partager. **La majorité des conseillers parlent en termes de transfert de connaissances plutôt qu'en termes de partage.** Le conseiller C14, en mentionnant son grand intérêt pour le mandat qui lui a été confié, nous parlait de ses craintes et des défis d'adaptation du matériel que pose ce genre de mandat. Il dit : «En transfert de capacités, c'est vraiment l'essentiel de saisir le contexte et d'être capable de s'y adapter...» Un autre conseiller, C82, d'ailleurs très apprécié de son partenaire, mentionne que :

C82 : «Le partage de connaissances. Non. Ça ne fait pas partie des objectifs (de mon mandat)...Parce que moi, comme j'entends partage de connaissances, c'est-à-dire donner et recevoir, mais ici c'est plus nous qui donnons. On ne reçoit pas.»

Comme plusieurs conseillers peuvent avoir été accueillis au sein d'un même partenaire, nous trouvons également des différences de perceptions intra-cas. Lorsque les partenaires livrent leur expérience vécue avec les conseillers par rapport à leurs perceptions des intentions de partage, il appert que les conseillers perçus autoritaires, brusques et impatients, voire colériques, ne sont pas reconnus pour leurs intentions de partager. Le partenaire P72 (OPS7) raconte pourquoi une conseillère n'y arrivait pas :

P72 : «...elle voulait même exécuter le travail à la place des titulaires des magasins...Elle n'était pas capable de s'adapter aux conditions de travail des producteurs...Elle donnait des ordres...».

Un autre partenaire, P62 (OPS6) précise même qu'il ne posait plus de question à un conseiller, ce dernier n'était pas ouvert à l'écouter et lui criait plutôt que d'amorcer le dialogue. Le partenaire sentait que le conseiller n'acceptait pas que son message soit incompris ou que le partenaire le questionne sur ses intentions.

6.1.3.2 Le profil des partenaires locaux

Des vingt-trois participants des organisations partenaires retenues aux fins d'analyse, cinq proviennent d'organismes haïtiens et 18 d'organismes sénégalais. Une minorité est titulaire de diplôme universitaire. Des huit femmes interviewées, deux sont diplômées universitaires et les autres sont, pour la plupart, scolarisées au niveau secondaire. Plusieurs femmes actives au sein de OPS8 n'ont pas bénéficié d'une éducation primaire. Les quinze hommes sont majoritairement diplômés d'école de formation professionnelle. Les participants rencontrés cumulent généralement une bonne expérience en coopération internationale, à l'exception du partenaire OPH4 qui, lors de notre séjour, n'avait travaillé qu'avec un conseiller. Ce profil global tend à

supporter les écrits qui associent souvent le fait que les expatriés sont jumelés avec des homologues moins scolarisés.

Trois traits de personnalité sont régulièrement évoqués par les interlocuteurs lorsque nous leur demandons en quoi leur profil contribue aux échanges avec les conseillers. **L'ouverture**, **l'engagement** envers la mission de leur organisation et leur **motivation** d'apprendre se démarquent des autres traits personnels. Un participant, P61 (OPS6) le formule dans une phrase :

P61 : «D'abord, il faut que je sente que je sois très ouvert. Que je sache communiquer que je sache me faire... Mon niveau de compréhension pour son intégration je le juge très bon. Et la capacité d'écoute aussi, c'est très important. Sache écouter ce que l'individu a à dire.»

Selon une autre participante, l'engagement fait toute la différence :

P31 : Bon, l'amour du métier, c'est quelque chose qui. Quand on fait quelque chose avec le cœur, c'est différent de, parce que je vais gagner quelque chose. Ce que je veux dire, je travaille à (OPH3), je faisais du bénévolat... Avant, bien avant. J'aime ça... Il y a une différence entre une militante et quelqu'un qui travaille pour de l'argent. C'est différent.»

La perception des conseillers par rapport à ces trois caractéristiques des «locaux» coïncide souvent avec celle qu'entretiennent les «locaux» à leur propre sujet. Le conseiller chez OPH4, partenaire qui accueillait pour la première fois un conseiller, l'exprime avec grand enthousiasme :

C41 : «...ils (les partenaires) ont cette volonté... Ils ont beau recevoir une rémunération, c'est des bénévoles à temps plein. Tu sentais qu'ils étaient voués, dévoués, dans 95% des cas...»

Les conseillers qualifient leurs partenaires de gens **dévoués**, dans la majorité des cas. Toutefois, toutes les observations et les résultats empiriques tendent vers le constat que leur niveau de compétence demeure très peu élevé. Parfois, cette donnée sème la surprise chez les conseillers

en poste. Le même conseiller (C41), enthousiasmé par le dévouement de ses partenaires, exprime sa surprise quant au niveau de connaissances maîtrisé par ses partenaires:

C41 : «La surprise, c'est de se retrouver devant des personnes **qui n'ont pas toujours la formation, l'ABC nécessaire pour être capable de la recevoir**. Ils ont parfois des formations universitaires, mais leur formation n'est vraiment pas enlignée en fonction de ce qu'ils ont à faire...»

Dans d'autres cas, dont OPH1 et OPH2, cette évaluation des compétences est vue comme négative de la part des conseillers. Les analyses des quatre cas provenant d'organisations partenaires haïtiennes le mentionnent :

C12 : «...Elle était moins active. Elle était impliquée au niveau de l'organisation, elle voulait aider, mais au niveau critique, au niveau visionnaire, ça je le trouvais moins... Ils étaient intéressés, **mais ils n'avaient pas nécessairement les connaissances de base** pour quoi j'allais faire là.

C21 : «Par rapport à ce que devraient être leurs fonctions telles que définies légalement, leur niveau de compétence est très très très faible. Très faible.»

Chez les partenaires sénégalais, le constat est moins généralisé. Normalement, ce sont les partenaires eux-mêmes qui affirment percevoir un niveau de compétence ou de formation faible par rapport à leur conseiller. D'autres traits personnels mentionnés par plusieurs interviewés, tels que leur disponibilité, leur patience, leur sincérité n'ont pas été spécifiés par les conseillers. Dans certains cas, les **perceptions divergent** entre les parties. L'exemple le plus commun est celui de la disponibilité. Le partenaire se voit généralement disponible pour son conseiller canadien tandis que les conseillers, quand ils mentionnent les aspects qu'ils aimeraient voir améliorer chez des membres partenaires, mentionnent en premier lieu leur manque de disponibilité. Un conseiller chez OPH4 le mentionne ainsi :

C41 : «Dans le cru, c'est que les personnes ressources qui sont de l'autre côté, doivent comme moi avoir une certaine disponibilité. Parlons tout de suite que je présume qu'ils ont les aptitudes au niveau intellectuel et physique pour le faire...Mais leur disponibilité, elle doit être totale également. S'ils ne sont pas disponibles, j'ai un maudit problème.»

Quelques partenaires reconnaissent qu'ils mènent plusieurs activités de front, souvent avec plusieurs bailleurs. Cette situation est surtout observée chez les partenaires haïtiens, et quelques participants «locaux» acquiescent à cette réalité. La participante P31 le voit comme un problème :

P31 : «Le seul problème, c'était pour la **disponibilité** des gens. Des fois, elle (la conseillère) prévoit des activités et assez souvent, on a des urgences ici.»

Dans tous les cas analysés, les répondants témoignent de l'engagement ou du dévouement du partenaire envers son organisation, mais le dernier élément, moins positif, qui ressort de quelques profils est la notion de motivation face au mandat des conseillers expatriés. Nous notons ici une **divergence nette** de perceptions entre conseillers et «locaux». Les conseillers ont exprimé, dans deux cas haïtiens (OPH1, OPH3) et dans un cas sénégalais (OPS8), que les membres locaux n'étaient pas engagés dans le mandat du conseiller. Deux conseillers témoignent :

C13 :«Des CV sont venus ici, et leur mandat n'a pas eu lieu. Ils ont passé trois mois à rien faire, parce que ça a donné que **leur partenaire ne voulait pas.**»

C31 : «Ça faisait partie de mon mandat et non seulement ça, mais je croyais...vraiment une perte de temps de ne pas l'avoir fini. Et là, j'ai senti vraiment la cause de tout ce **manque de mobilisation** face à mon mandat.»

6.1.3.3 La comparaison des perceptions des parties au partage de connaissances par rapport aux caractéristiques individuelles

Les analyses témoignent, de manière générale, que conseillers et «locaux» partagent les mêmes perceptions quant aux caractéristiques personnelles en lien avec le partage de connaissances dans les initiatives de coopération technique. Nous affirmons que la majorité des conseillers sont considérés être scolarisés et techniquement compétents. Les traits de personnalité, tels que la patience, la flexibilité et la capacité d'adaptation font généralement consensus. Quant à la motivation, des nuances sont à faire. D'abord, il est reconnu que les conseillers sont des gens motivés, mais l'extension de ce concept à la motivation à partager ses connaissances ne fait pas l'unanimité. Les conseillers mandatés à des contrats de type «substitution», pour reprendre la

typologie de Land (2007) au sujet des types d'assistance technique, se situent mal ou ont du mal à donner des exemples concrets de moments d'échanges réciproques avec leur partenaire.

Au plan des caractéristiques des membres «locaux», ils se perçoivent généralement comme des gens ouverts, engagés dans la mission organisationnelle et motivés d'apprendre. Aucun résultat ne permet d'affirmer la présence de l'attitude du «not-invented-here syndrom», contrairement à ce qui figure dans les études empiriques portant sur les barrières au transfert de connaissances. Finalement, nous ne pouvons parler ici de convergence complète entre les partenaires locaux et conseillers puisque plusieurs conseillers critiquent le peu de disponibilité de leur partenaire, qu'ils interprètent comme un manque de motivation ou un désintérêt du partenaire pour le mandat en cours.

6.1.4 Les déterminants cognitifs du processus de partage de connaissances en coopération technique

Afin d'analyser les résultats de partage de connaissances et d'expliquer pourquoi ils varient grandement entre les cas et à l'intérieur de ceux-ci, nous identifions les déterminants cognitifs issus de la rencontre entre les parties au partage. Le modèle analytique proposé positionne les déterminants cognitifs des individus en relation comme composante antérieure aux résultats. Il est reconnu que, lors du processus de partage ou de transfert de connaissances, divers facteurs jouent d'influence. Selon plusieurs chercheurs, quelques déterminants cognitifs interviennent, dont le langage partagé et la capacité d'assimilation (ex. Szulanski, 1996).

Deux principaux déterminants cognitifs se dégagent de l'analyse des résultats. D'abord, plusieurs indicateurs du langage partagé se manifestent. Ensuite, ceux se déclinant dans la composante «capacité d'assimilation» des parties se révèlent tout aussi importants en termes d'occurrences dans les cas étudiés. Les résultats révèlent également que les perceptions des interlocuteurs, expatriés et membres locaux, se rejoignent lorsqu'il est question d'identifier les indicateurs de la composante cognitive qui valent la peine d'être considérées en contexte de partage de connaissances en coopération internationale.

6.1.4.1 Les indicateurs du langage partagé

Au niveau du langage partagé, trois éléments sont à souligner. Le premier englobe ce que nous qualifions d'interculturel. Le second porte sur l'aspect d'effort mutuel qui se dégage et le dernier traite davantage des stratégies mises en œuvre dans la recherche de langage partagé.

D'abord, les analyses indiquent que les éléments en lien avec la culture locale sont identifiés tant par les expatriés que par les «locaux». La proximité culturelle, la compréhension qu'ont les expatriés des réalités des membres locaux ainsi que leur maîtrise de la langue locale sont les indicateurs positifs les plus fréquents. À l'inverse, le «clash culturel» se positionne en tant qu'indicateur négatif.

C31 : «J'ai bien vu qu'il y avait un clash culturel. Dans le sens où je trouvais que le mandat était trop long pour le peu de choses qu'on avait à faire... (OPH3) eux avaient dit que le mandat était trop court pour le grand nombre de choses qu'il y avait à faire. On avait une perception trop, très très opposée de la même chose... Mais ça, c'est culturel, ce n'est pas un reproche.»

Deuxièmement, la recherche et l'effort de compréhension commune entre les parties, le partage des valeurs organisationnelles, voire personnelles entre les parties au partage sont d'autres indicateurs de langage partagé entre les parties. À l'inverse, comme en témoigne la participante C31, l'incompréhension ou l'absence de répertoire commun est un déterminant négatif du langage partagé.

C32 : «...mais c'est qu'Haïti, c'est un chaos. Les gens, ils ne savent jamais. On dirait qu'ils ont la conception, écoute, un tremblement de terre comme ils ont eu, une autre affaire, inondation, glissement de terrain... ça fait partie de la vie, donc c'est comme si penser loin, ce n'est pas, c'est beaucoup survie. En Haïti, je ne suis pas sûre que quelqu'un pense avenir développement....»

Troisièmement, certaines stratégies de communication nommées par les répondants indiquent l'établissement d'un langage partagé. L'écoute active, la vulgarisation et l'utilisation, par les parties, d'images ou d'autres supports visuels sont des stratégies utilisées. Expatriés et «locaux» témoignent :

C12 :«J'utilisais le mot créole au lieu du terme technique. Aussi, beaucoup d'images, j'essayais de faire des schémas, parce que pour, pour mettre ça en total.»

P11 : «Puis, en partageant ensemble, on était venu avec des sketches, des exemples, puis en travaillant ensemble on est arrivé à les mettre ensemble, à les compiler pour les mettre dans le document.»

Cependant, d'autres barrières influencent négativement l'élément «langage partagé», notamment le fait qu'un conseiller se retrouve dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de traduire en langage local l'essence de son message. Cette difficulté semble toutefois unidirectionnelle dans le sens où seuls les conseillers affirment parfois ne pas arriver à transmettre leurs idées, faute de contexte propice à la compréhension ou à l'assimilation par les «locaux». Par ailleurs, dans la totalité des cas, les perceptions témoignées par les participants locaux ne rapportent aucune autre barrière que celles déjà identifiées.

6.1.4.2 Les indicateurs de la capacité d'assimilation

Le deuxième élément de la composante cognitive proposé dans le modèle, la capacité d'assimilation, est l'un des thèmes majeurs qui ressort de l'analyse. Les résultats tirés de l'ensemble des cas révèlent la présence de plusieurs indicateurs de la capacité d'assimilation des individus, dont la capacité d'identifier et de reconnaître la connaissance provenant de l'extérieur, la capacité de la traiter et de la comprendre et la capacité de la combiner aux connaissances actuelles (Cohen et Levinthal, 1990; Zahra et George, 2002). La dernière composante, soit la capacité de l'utiliser à des fins commerciales, est moins applicable dans les cas étudiés, mais le sens extrait nous permet une nouvelle lecture de cet indicateur en contexte de coopération internationale.

Si la majorité des écrits académiques n'appliquent le concept de capacité d'assimilation qu'aux destinataires de transfert de connaissances, nos analyses suggèrent que conseillers et partenaires locaux expriment l'idée d'une **mise à niveau bilatérale**. En ce sens, les efforts pour identifier et reconnaître les connaissances de l'autre partie sont bidirectionnels. L'ouverture du conseiller à apprendre de son partenaire est explicitement mentionnée tant par les conseillers

que par les «locaux». La capacité de réflexion et d'observation du conseiller constitue également un des indicateurs de la capacité d'assimilation. Souvent, sans fournir d'illustration, les répondants «locaux» et les conseillers utilisaient les termes «capacité d'absorber» et «capacité d'intégrer» en parlant de la facilité avec laquelle l'autre partie arrivait à saisir et à comprendre le message envoyé par la source.

À l'inverse, les analyses permettent également d'identifier des indicateurs négatifs de capacité d'assimilation. Les notions et les connaissances techniquement éloignées des pratiques et méthodes utilisées chez les partenaires locaux sont fréquemment citées par les répondants comme étant des barrières à l'assimilation. Plusieurs participants ont illustré le phénomène. La trop grande distance, ou le fossé qui sépare les parties en termes de bagage ou du domaine de connaissances est le plus fréquent. L'exemple ci-dessous est représentatif du phénomène; souvent, les connaissances préalablement identifiées sont perçues par les parties comme trop complexes pour être comprises par les partenaires «locaux» :

C31 : «C'est des niveaux je dirais de connaissances que je n'ai pas transférées car ce n'était pas adaptable. Comme la modification des photos, le montage des photos. Je l'ai fait en Word au lieu de Photoshop... personne dans l'organisation serait capable de maîtriser... c'est pour les professionnels.»

6.1.4.3 D'autres indicateurs de la composante cognitive

Trois autres déterminants cognitifs non apparentés au langage partagé ou à la capacité d'assimilation individuelle émergent des analyses. D'abord, une évaluation juste des besoins du partenaire par les deux parties est signalée à maintes reprises. Cette caractéristique reflète chez les interlocuteurs une habileté cognitive, voire une aptitude de réflexion et d'évaluation intersubjective. Deuxièmement, la tolérance à l'ambiguïté, bien qu'émergeant des caractéristiques personnelles, se classerait parmi les déterminants cognitifs des parties au partage. Ce déterminant est par ailleurs associé plus souvent au profil des conseillers et non à celui des partenaires. Troisièmement, la capacité du conseiller à transmettre son savoir se révèle en tant que compétence pouvant être classée dans la composante cognitive du processus

de partage de connaissances. Cette caractéristique ressort comme variable essentielle lorsque partenaires et conseillers dressent le portrait global de leur expérience de partage.

6.1.5 Les déterminants relationnels du processus de partage de connaissances en coopération technique

Les travaux de Gooderham (2007, 2011) dissocient les caractéristiques cognitives des composantes relationnelle. Rappelons que la composante relationnelle met en exergue, dans le modèle analytique, la confiance et ses antécédents (ex. Gupta et Govindarajan, 2000) puis les sources et les dynamiques de pouvoir (ex. Gaventa, 2006; Frenkel, 2008; Raven, 1992). L'analyse des indicateurs appartenant à la composante relationnelle est cohérente avec plusieurs sous-dimensions déjà repérées dans les études empiriques portant sur le transfert de connaissances en contexte d'EM ou dans les études en développement international (ex. Diallo et Thuillier, 2005; Ko 2010; Leach 1990; Tsai et Ghoshal, 1998; Rossi 2004). Cette sous-section présente plusieurs déterminants relationnels identifiés par les répondants. Nous les déclinons en trois sous-composantes, soient ceux en lien avec la confiance, ceux imbriqués dans les relations de pouvoir et finalement ceux appartenant à une autre catégorie en lien avec la qualité de la relation. Cette dernière (qualité de la relation) fait écho aux travaux de plusieurs chercheurs, notamment sur le capital social (ex. Adler et Kwon, 2002; Gupta et Govindarajan, 2000; Inkpen et Tsang, 2005). Le tableau présenté en dernier lieu résume les indicateurs relationnels identifiés, décomposés en huit cas.

6.1.5.1 La confiance interpersonnelle comme déterminant relationnel

Premièrement, la confiance semble se manifester sous deux formes principales : cognitive et affective. Ces indicateurs ont été comparés aux travaux réalisés par McAllister (1995), qui valident empiriquement deux dimensions de confiance : affective et cognitive. Les résultats des cas supportent ainsi la manifestation de deux formes de confiance interpersonnelle. Une troisième forme s'ajoute aux deux premières, celle institutionnelle et dresse ainsi un parallèle avec les travaux notamment de Shapiro (1987), Fukuyama (1995) et Rousseau et al. (1998).

La confiance basée sur la cognition est identifiée dans les huit cas d'étude. Cependant, les répondants locaux sont plus nombreux que les conseillers à l'identifier comme ayant un impact positif dans leur relation. À titre d'exemples, la compétence des conseillers, leur dévouement et leur professionnalisme sont largement reconnus par les organisations partenaires. À l'inverse, dans quatre des huit cas, plusieurs conseillers répondent par la négative : ils perçoivent généralement les membres des organisations partenaires non disponibles, produisant un impact sur leur perception quant au dévouement et au professionnalisme des «locaux». Pour les quatre autres cas, les déterminants de la confiance basée sur la cognition sont exprimés. Un informateur l'illustre :

C21 : «Le dialogue se passait bien parce que d'entrée de jeu, je me mettais dans une situation vraiment d'accompagnement... étant très ouvert aussi à comprendre et à entendre... Ils apprécient beaucoup qu'on reconnaisse ce qu'ils ont comme capacités, comme valeurs... Moi je pense que le type de relation que j'ai eue avec eux les a forcés à faire un effort pour être disponibles, je pense.»

Les propos du conseiller rejoignent ceux d'un membre «local», ce dernier identifie les mêmes composantes qui servent de bases pour établir le lien de confiance :

P72 : «La première chose, je crois que l'élément le plus important d'abord pour avoir la confiance, c'est que faut être capable d'abord que tu acceptes une valeur en moi. Il faut que tu acceptes que moi, je suis quelqu'un, j'ai une personnalité, je connais des choses. Il faut que tu l'acceptes. Mais si tu viens déjà en me sous-estimant sur tous les plans, tu ne pourras pas avoir de confiance. »

Les informateurs «locaux» identifient également des indicateurs négatifs de la confiance cognitive. L'exemple parfait est illustré par le secrétaire général chez OPS9 :

P89 :«La relation avec, il n'y a pas de problème. On est vraiment des frères et sœurs, on travaille de façon vraiment responsable. Seulement, on peut relever quelques insuffisances liées à la compétence des volontaires...Non seulement elle n'avait pas le niveau de compétence requis, mais surtout elle ne s'était pas engagée.»

L'extrait ci-dessus distingue clairement deux concepts. Celui de la confiance cognitive et celui de la qualité de la relation en général. P89 ne reconnaît pas le dévouement, les compétences attendues et le professionnalisme auxquels il est habitué chez une conseillère, mais ses critiques

à l'égard de la compétence ne semblent pas constituer des indicateurs négatifs de la relation interpersonnelle. Nous y reviendrons.

Ensuite, la deuxième forme de **confiance est d'ordre affectif. Elle est toutefois beaucoup moins présente dans les dires des répondants.** Nous avons identifié les indicateurs de la forme affective en adaptant ceux proposés dans l'étude clé de Daniel McAllister (1995). Les analyses cernent donc les propos des deux parties au partage faisant allusion à la liberté d'expression, aux situations où une partie s'ouvre et se confie à l'autre, lui parle de ses problèmes au travail ou personnels. Il peut s'agir également d'indices relationnels soutenant que des intérêts émotionnels entre les deux parties se sont développés en cours de route. Un conseiller exprime la présence de ces indicateurs :

P92 : «Et puis, l'ambiance, on est tous dans le bureau, on n'a pas les bureaux séparés. Ça c'est un facteur qui fait que les échanges se font très rapidement et plus facilement. On discute sur beaucoup de choses. On mange ensemble, on passe encore plus de temps et on a appris à se connaître mutuellement.»

À notre surprise, ces types d'indicateurs sont présents chez les deux parties dans seulement trois des huit cas d'espèce (OPH4, OPS7 et OPS9). Le climat de confiance chez ces trois partenaires était palpable. Les réponses des deux parties montraient clairement le lien qui s'est développé en cours de mandat. Leur gestuelle et leurs expressions faciales corroborent les indicateurs relevés. Les participants ayant tissé ce type de confiance avec l'autre partie racontent leurs anecdotes avec passion et émotion.

Une dernière forme de confiance est également identifiée. Elle n'est pas issue de la relation entre les parties, mais faciliterait l'émergence des deux formes précédentes (Rousseau et al. 1998). La confiance institutionnelle est décrite comme des contrôles ou des formes de support que l'organisation, ou la société, par le biais de ses systèmes légaux et politiques, procure aux individus en leur faisant éprouver un sentiment de confiance et de protection de leurs droits. **Les analyses indiquent clairement dans au moins deux cas (OPS6 et OPH3) l'absence de confiance institutionnelle.** Les réponses des interlocuteurs membres des organisations partenaires sont par contre moins tranchantes que les perceptions des conseillers. Un conseiller illustre sa perception négative :

C31 : «Mais dès qu'on lui avait dit que la brochure avance pas, que les formations, que personne ne vient des fois ne vient aux formations, tout, elle a balayé ça du revers de la main, et tout ce qui l'intéressait c'était avoir l'argent, avec la caméra, avoir l'ordi... J'ai été déçue, car je pensais qu'on allait là ensemble pour pousser un mandat...»

Les indicateurs de la confiance identifiés, nous verrons dans une section ultérieure (6.2.3) leurs effets sur la relation et les résultats.

6.1.5.2 Les sources et les dynamiques de pouvoir comme déterminants relationnels

Cette sous-section des déterminants relationnels vise à mettre en lumière comment les parties au partage se sentent et agissent en présence de l'autre. Particulièrement, nous identifions quels sont les déterminants explicatifs des dynamiques de pouvoir. La première série d'indicateurs identifie les sources de pouvoir perçues des parties au partage. Certaines perceptions sont identifiées par l'agent, la source d'influence et d'autres par la cible, la personne influencée. Les résultats semblent identifier la présence des cinq sources de pouvoir conceptualisées par French et Raven (1959) : référent, coercitif, légitime, récompense et expert. Arriver à les catégoriser de manière dichotomique n'est pas un exercice complètement réussi : certains indicateurs pourraient appartenir à deux catégories, voire trois, puisque certaines sources de pouvoir mobilisées influencent les dynamiques de participation.

D'abord, la source de pouvoir «**expert**» est identifiée dans les huit cas d'espèce. Le conseiller réussit à influencer les membres des organisations partenaires grâce à ses compétences perçues, son expertise ou son expérience dans le domaine ciblé par le mandat. Les partenaires accueillent même les conseillers avec cette idée préconçue de supériorité basée sur l'expertise. Les données recueillies combinées à nos observations ne permettent pas d'identifier cette source de pouvoir du côté des partenaires locaux. Un membre de l'organisme OPH2 mentionne à plusieurs reprises qu'il se fie à l'expertise des conseillers, lui ne pouvant juger la qualité du programme présenté par un conseiller en sciences fondamentales, par exemple. Il dit :

P21 : «Mais quand le conseiller vient, d'ailleurs les conseillers que nous avons ici ce sont des personnes capables. Et non seulement il y a la volonté, mais il y a ...c'est trié sur le volet. C'est peut-être que les meilleurs qu'il (le programme de coopération de l'ONG canadienne) nous envoie.»

Ensuite, le pouvoir basé sur la **légitimité** s'observe tant chez les partenaires que chez les conseillers. Même si le lien d'emploi n'est pas directement entre le conseiller et la direction de l'organisme partenaire, plusieurs des conseillers se sentent redevables à l'organisme partenaire. Ils n'expriment pas de crainte de subir des sanctions, d'où l'absence de source de pouvoir coercitif, mais à quelques reprises, les propos vont dans le sens d'une reconnaissance de l'autorité du partenaire et des liens hiérarchiques entre la direction et les employés «locaux». Une conseillère vouvoyait la directrice de l'organisme partenaire, une autre ne pouvait refuser toute demande provenant du président. Elle l'exprime ainsi :

C61 : «Le président, je pense qu'il pense qu'il peut m'appeler à n'importe quelle heure; le week-end, les soirs. Une fois, le président m'a appelée, il était en bas des marches, à 20 heures. Il m'a dit, je monte et je m'en viens écouter un reportage chez vous, car je n'ai pas de TV, donc je suis en bas et je monte. C'est le président, je peux pas dire non. Il est monté, il s'est assis, il a écouté le reportage et il est parti...»

Cette source de pouvoir (légitime) est dite structurelle, c'est la plus facile à identifier puisqu'elle découle de la position hiérarchique formelle occupée par les parties. Or, comme mentionné, même si le lien d'emploi n'est pas contracté entre le conseiller et la direction de l'organisme partenaire, certains conseillers sentent cette forme de pouvoir dû à la hiérarchie. Le pouvoir légitime serait aussi instrumentalisé par les conseillers, mais à un plus haut niveau, lorsque vient le temps d'approuver l'exécution d'un mandat. Les sources mentionnent que, au final, c'est la direction régionale de l'ONG canadienne qui approuve ou refuse une demande. «C'est lui (coordonnateur régional) qui a le dernier mot.», confie C12.

D'autres déclinaisons du pouvoir **légitime** sont identifiées, quoique plus **subtiles**. Elles se manifestent dans les cas où les conseillers qui se donnent corps et âme au travail s'attendent à un retour d'ascenseur de la part de leur partenaire, ce qu'il est convenu d'appeler «pouvoir légitime d'équité». Raven (1992) explique que cette forme s'insère dans les contextes de normes sociales, ou de normes compensatoires. Quand un conseiller perçoit qu'il travaille fort à

la réalisation d'un objectif, il se donne le droit de demander à son partenaire un effort pour réaliser le travail. Cette forme de pouvoir est présente dans au moins six cas sur huit. Une des conseillères illustre le phénomène par un exemple :

C11 : «À partir du mois de décembre, là j'ai imposé mon agenda. -Écoutez, si vous voulez que ça mène à quelque chose, minimum, deux journées, en janvier...- On a fixé des dates. Les gens ont accepté de faire ça.»

Le pouvoir de **référence** a été identifié dans au moins quatre des huit cas. L'influence du conseiller est positive, car il est perçu comme charismatique, ou leader; les membres «locaux» l'admirent et veulent le satisfaire et répondre à ses attentes. Nous n'avons pas observé cette forme d'influence chez un agent «local». C'est dans le cas OPS8 où la manifestation du pouvoir de référence se démarque des autres dans le cadre d'un mandat en égalité femme-homme. Toutes les données convergent et identifient la conseillère C81 comme une femme leader, ayant une grande capacité relationnelle. Toutes les femmes en relation avec elle s'identifient à elle et l'admirent. D'autres exemples témoignent du désir de plaire au conseiller : se présenter à l'heure aux réunions, se rendre disponible des jours de fin de semaine, mettre en œuvre des pratiques ou des gestes attendus de la part du conseiller.

La troisième source de pouvoir mobilisée par les conseiller est **coercitive**, mais elle n'est pas observée de manière directe. Dans la majorité des cas, les éléments du discours des partenaires locaux, combinés à ceux des conseillers, indiquent que souvent, les partenaires obéissent ou acceptent des termes de référence dans un mandat qu'ils perçoivent comme obligatoire pour l'obtention de ressources supplémentaires sous forme de fonds ou de ressources humaines pour des mandats ultérieurs. Un des conseiller chez OPH2 mentionne la dynamique pouvant être identifiée comme influence coercitive :

C21 :«Parce que le partenaire se trouve dans une situation de dépendance : si je refuse ce volontaire-là, ou si je refuse ce mandat- là, quand je demanderai une autre fois, est-ce que ma demande sera (acceptée) ?»

La coercition dans l'extrait présenté est donc liée à la crainte de perdre un avantage. Cette influence, perçue par un conseiller, n'a pas été verbalisée de la sorte par le partenaire en

question. Le pouvoir coercitif identifié par les deux parties n'est présent que dans un seul cas (OPS8). Conseiller et membre local racontent la même anecdote au sujet de la participation des femmes dans l'organisation. Si les femmes ne participent pas, le financement du bailleur sera annulé. OPS8 devait donc «obéir» et consentir à cette exigence pour recevoir un financement. Une autre analyste pourrait également catégoriser cet exemple comme un indicateur du pouvoir basé sur la **récompense**.

La dernière source de pouvoir provient de la capacité d'influencer grâce à un contrôle sur des ressources que l'autre partie désire. La **récompense** dans ce contexte n'est pas seulement liée à l'argent, ou à une promotion telle qu'exemplifiée dans les écrits, mais à tout autre bien faisant l'objet de désir, tel un cadeau. Cette source de pouvoir s'observe dans sept cas d'espèce, mais de manière unilatérale. À un moment ou à un autre, le conseiller offre des cadeaux de nature diverse aux membres partenaires locaux, ce qui peut se manifester sous forme de repas offerts, de présents de toutes sortes, voire de services utilitaires; tous les cas, à l'exception de OPS7, dépeignent le même tableau, c'est l'intensité qui varie. La citation suivante identifie la composante pouvoir fondée sur la récompense :

C41 : «...Et si moi j'avais trop faim pour, si j'en mangeais deux, ils en mangeraient deux. C'est moi qui devais absorber. Je ne me souciais pas si j'avais le budget pour ça ou pas, je le prenais. Mais toujours dans le but d'avoir au moins ce lien-là, ce rapport partagé qu'on avait ensemble.»

6.1.5.3 Les autres déterminants relationnels

La dernière sous-section présente d'autres éléments «relationnels» qui ne se classent pas dans les sous-composantes confiance et pouvoir. Ces indicateurs ont été identifiés comme faisant partie d'une catégorie plus large, celle de la communication. En effet, plusieurs déterminants relationnels décrivent la force du lien, la fréquence des interactions, et l'ouverture que manifeste chacune des parties. Déjà identifiées ou théorisées par Granovetter (1973) dans le cadre de ses recherches portant sur la force des liens dans les réseaux, et reprises dans bon nombre d'études empiriques (Ghoshal et al, 1994; Tushman 1978), toutes ces informations s'inscrivent dans la multidimensionnalité de la communication. Les résultats montrent la

présence de plusieurs indicateurs qui évaluent la qualité de la relation entre conseiller et «locaux». Nous exposons les deux plus communs, soient la nature des communications entre les conseillers et les membres «locaux» et la fréquence de leur interaction, laquelle définit l'intensité du lien.

D'abord, la **nature des communications** entre conseillers et partenaires varie selon un spectre allant de la formalité à l'informalité. Nous évaluons cet aspect par le contenu de leurs échanges. Si la communication interpersonnelle ne porte que sur le mandat, nous qualifions la communication de purement formelle. Plus les parties échangent des informations qui s'éloignent de l'objectif du mandat, plus nous statuons sur une communication informelle. Dans l'ensemble, nous observons une variation inter cas. Si la majorité des cas montre des communications de nature informelle, le degré d'informalité est plus élevé dans les cas sénégalais. Contrairement aux cas sénégalais, les cas haïtiens témoignent d'un niveau de formalité plus élevé, à l'exception d'un cas (OPH4). Par exemple, la majorité des conseillers et partenaires sénégalais mentionnent l'importance du sens de l'humour dans la relation. Les répondants ajoutent également que les liens de familiarité sont attendus de la relation. La majorité des répondants provenant d'Haïti ne mettent pas l'emphase sur ces aspects.

Ensuite, la **fréquence des communications**, que nous situons sur une échelle à trois niveaux (rare, moyenne, élevée), semble d'importance pour les participants. Ils mentionnent souvent la présence de l'autre partie comme déterminant de la qualité de la relation. Le fait d'avoir un bureau de travail, où un lieu commun de rencontre entre conseillers et partenaires, d'avoir les mêmes horaires de travail, ou la fréquence des réunions sont des éléments, positifs ou négatifs, de la relation interpersonnelle. Les interlocuteurs se sont prononcés sur la qualité de la relation qu'ils entretiennent via ces indicateurs. Ils estiment la qualité de la relation interpersonnelle à travers la force du lien qui les unit. Cette information corrobore les études actuelles portant sur la fréquence des interactions directes entre les personnes comme mesure de l'intensité du lien (Ghoshal et al., 1994).

6.2 Les effets croisés des dynamiques entre les diverses caractéristiques et leur influence sur le processus de partage de connaissances en coopération technique

Dans cette deuxième partie, nous analysons les effets et les dynamiques entre les composantes ciblées dans le modèle conceptuel de recherche. En premier lieu est présenté les effets des caractéristiques individuelles sur les diverses composantes du processus de partage de connaissances. Ensuite, nous mettons en lumière les effets des déterminants cognitifs. Finalement, nous présentons les analyses au niveau des déterminants relationnels et révélons les effets croisés des dynamiques entre leurs éléments constitutifs.

6.2.1 Les effets des caractéristiques individuelles sur le processus de partage de connaissances

Deux sous-sections structurent l'analyse des impacts des caractéristiques individuelles des parties au partage. La première détaille les effets des caractéristiques individuelles des conseillers, celles identifiées comme déterminantes pour ses effets sur le processus de partage avec les partenaires. Nous exposons de plus près les qualités personnelles des conseillers qui produiraient un effet intermédiaire sur les composantes cognitives et relationnelles en lien avec le partage de connaissances avant de nous attarder aux effets de ces mêmes caractéristiques sur les résultats de partage. La deuxième sous-section porte sur les caractéristiques individuelles des membres «locaux», analysées en regard de leurs effets sur les mêmes processus. Les analyses tiennent compte à la fois des observations terrain, des perceptions que les conseillers entretiennent à leur sujet, et des préjugés, favorables ou non, qu'ils ont développé en cours de mandat envers leurs collègues, aussi conseillers. S'ajoutent à cela les perceptions des partenaires à l'égard de leur conseiller attribué. Les caractéristiques les plus souvent citées sont partagées, dans la plupart des cas, par les deux parties au transfert; nous faisons ici référence, par exemple, à la capacité d'adaptation qui interviendrait à toutes les étapes du processus de partage.

6.2.1.1 Les effets des caractéristiques individuelles des conseillers

Nous analysons les effets des principaux déterminants individuels identifiés à la section 6.1.3. Bien qu'il soit difficile de départager les effets des caractéristiques individuelles des conseillers entre les caractéristiques cognitives et relationnelles (Gooderham, 2007), certains éléments ressortent de l'analyse transversale. Nous discutons en premier lieu des effets sur les composantes cognitive et relationnelle avant d'inclure les effets simultanés sur les résultats de partage.

6.2.1.1.1 Les effets des caractéristiques individuelles des conseillers sur les composantes cognitive et relationnelle du processus de partage de connaissances

La **capacité d'adaptation** contribuerait de manière positive au langage partagé entre les parties au transfert. Le conseiller qui cherche à comprendre les valeurs de ses partenaires, comme l'exprime la participante C11, assoit les bases d'une compréhension commune. Selon elle, «...si tu reviens au niveau de tes valeurs, tu dis bon, en quoi on croit? Et après, ça revient...c'est une clé intéressante pour dénouer le reste.» Le partenaire OPS7 l'exprime aussi lorsqu'il précise que le conseiller qui s'adapte et qui cherche à capter et à tabler sur la culture d'accueil peut réellement arriver à faire des changements :

P71 : «Parce que c'est quelqu'un qui a accepté de faire un effort de compréhension, qui est allé chercher dans le fond de la culture des gens pour dire *okay*, c'est très bien ça, mais je peux vous proposer ça et ça...»

Dans les cas étudiés, il semblerait que l'**origine** du conseiller contribue également de manière positive au langage partagé. Les conseillers ayant une double nationalité (canadienne et du pays hôte), en plus d'avoir une connaissance approfondie de la culture du pays d'accueil, maîtrisent la langue locale, contrairement aux conseillers qui interviennent en français uniquement. Cette opinion est partagée tant par les partenaires haïtiens que par les partenaires sénégalais. Il est plus facile pour les natifs du pays d'intervention de saisir les expressions de leur partenaire, même si parfois des explications supplémentaires sont requises afin de saisir le sens exact des

propos tenus tant par le conseiller que par le partenaire. Le conseiller C21, originaire d'Haïti et parfaitement bilingue, en poste chez OPH2, l'exprime ainsi :

C21 : «...j'ai compris qu'il fallait continuellement valider leur compréhension. Des techniques vraiment de dialogue et d'animation pour valider est-ce qu'ils ont compris. Même des fois pour moi-même, certaines expressions créole, je devais leur demander de m'expliquer.»

Parler la **langue locale**, sans la maîtriser parfaitement, facilite également l'établissement d'un langage partagé entre les parties au partage. Le conseiller C13 en poste à Haïti mentionne plusieurs facteurs qui contribuent à la réalisation des mandats. Selon lui, parler créole l'aide sur plusieurs plans, dont ceux de la complicité et du développement des contacts avec les gens :

C13 : «Il faut que tu t'adaptes, que tu sois ouvert d'esprit, apprendre le créole ça aide beaucoup, ça facilite le contact avec les partenaires ou avec les gens en général.»

La **flexibilité** du conseiller apparaît également comme un élément contribuant de manière positive au langage partagé entre les parties au partage. Cette caractéristique se manifeste, déduisons-nous, chez les conseillers qui possèdent également un esprit d'ouverture comme en témoignent les résultats des études empiriques qui ancrent ce concept dans le modèle du «Big Five» (McCraw et Costa, 2010). **Ils font preuve de plus de patience et de tolérance envers leurs partenaires.** C'est l'une des clés de l'établissement d'un langage partagé, selon le partenaire C71, qui cumule une longue expérience de collaboration avec l'ONG canadienne. Cette caractéristique n'est toutefois pas relevée par l'ensemble des partenaires. Elle émerge des discours des conseillers lorsque nous demandions les atouts de leur profil pour la réalisation de leur mandat. Le participant C91 expliquait également «qu'il faut laisser le temps au temps» et un membre de son organisation partenaire abonde dans le même sens. L'interlocuteur de OPS9 précise que la flexibilité contribue à jeter les bases d'un langage partagé :

P92 :«Si c'est Nord-Sud,... le premier critère, c'est qu'il soit social, c'est-à-dire qu'il ait une approche facile. Ça c'est très important pour les paysans. Il faut avoir l'approche facile, être patient et il faut être flexible... Car les paysans, il faut les approcher. C'est pas comme vous au Canada ou comme nous à Dakar...»

Plusieurs des caractéristiques personnelles des conseillers exercent un effet simultané sur les cognitions et sur les relations interpersonnelles. Encore ici, la **capacité d'adaptation** du conseiller sème les bases d'une relation collaborative et est reçue par les organisations partenaires comme une acceptation par le conseiller des valeurs de l'organisation d'accueil. Cette caractéristique est reconnue autant chez les conseillers que chez leur partenaire. Le participant de OPH4 explique comment l'adaptation du conseiller favorise le développement des relations interpersonnelles. Il n'isole pas cette caractéristique; elle émane plutôt du contexte où le conseiller qui s'intègre à la vie de l'organisation et qui participe aux activités quotidiennes de l'organisation développera un lien avec ses partenaires :

P41 : «Quand tu vois les réalisations, c'est beaucoup plus facile de t'intégrer, et il s'est intégré à toute l'équipe...Plus facile pour son intégration que l'on espérait. La première grande raison était sa volonté de faire réellement le travail. Il voulait vraiment faire le travail, mais comprendre la Fondation et vivre la vie de la Fondation quand on le fait...»

L'«**agréabilité**» ou l'«**amabilité**» du conseiller, est une qualité personnelle qui plait à tous les partenaires des cas étudiés. Elle est souvent associée à la **sensibilité** du conseiller vis-à-vis des préoccupations de ses partenaires, que certains «locaux» attribuent à l'empathie. L'interlocutrice P31 chez OPH3 témoigne comment elle sentait la conseillère C31 proche d'elle et de l'équipe, elle témoignait de cette capacité que démontrait la conseillère à se mettre à la place des autres. Pour sa part, C31 exprime que, en tant que femme et ayant elle-même été témoin de violence basée sur le genre, elle est très sensible à la problématique vécue par les femmes, problématique ayant présidé à la fondation de son organisme partenaire. De manière plus générale, le conseiller chez OPS9, C91, exprime que s'il ne partageait pas la même vision que son partenaire, il serait opportuniste et menteur. Il doit être sensible à la cause de son partenaire.

Finalement, il appert que la **curiosité interculturelle** favorise l'établissement d'une relation interpersonnelle empreinte de confiance entre les parties. Les efforts ou les gestes d'ouverture culturelle que les conseillers consentent à l'égard de leur partenaire démontrent leur intérêt pour la culture du pays hôte. Une conseillère (C12) en Haïti mentionne qu'elle portait une attention particulière à l'achat et à la cuisine de produits locaux afin de démontrer son réel

intérêt pour la culture locale. Un autre, C41, signale qu'il a insisté pour obtenir des billets pour assister à un concert d'un chanteur populaire; il voulait partager un moment avec ses collègues dans un contexte hors travail et les connaître un peu plus, sous un angle différent. Quant à C71, sa passion interculturelle est exprimée à travers sa motivation :

C71 : «J'ai les capacités de le faire en premier lieu. J'ai les compétences d'interaction avec les gens facilement dans les milieux culturels. J'ai une capacité de m'adapter assez grande. J'aime rencontrer des gens de différents horizons culturels. J'ai l'amour de mon métier de travailler dans le secteur de l'agroalimentaire...Je le fais pour un enrichissement personnel, mais aussi pour ce que ça apporte concrètement en termes de résultats et de modifications de peut-être des habitudes de vie...J'ai la passion des rencontres, j'ai la passion de l'agroalimentaire, donc ça se combine.»

6.2.1.1.2 Les effets des caractéristiques individuelles des conseillers sur les résultats de partage de connaissances

Au plan des **effets sur les résultats**, la majorité des réponses agrégées au niveau des cas mentionnent la **capacité d'adaptation** du conseiller comme étant une des caractéristiques essentielles à la réussite des mandats. Dans les huit cas, ce facteur est souligné, tant du côté de la perception qu'entretiennent les conseillers à leur sujet que de celle des membres locaux. À l'inverse, le manque d'adaptation influence-t-il non seulement le résultat, mais il mène directement à l'échec du mandat et parfois au rapatriement du conseiller. Le participant P62 explique comment il conçoit la capacité d'adaptation :

P62 : «S'adapter, c'est-à-dire mener une autre vie qui n'était pas la sienne à l'avance. Parce que nous avons notre comportement, nos réalités. Donc toi qui viens d'un autre pays, tu dois laisser tes manières là et autres pour essayer de faire ce que font les Sénégalais.»

Selon P62, partenaire sénégalais, un conseiller doit être adapté à l'environnement, même régional, du lieu d'affectation. La conseillère affectée chez OPS6 corrobore cette perception, et en rajoute. Selon elle, non seulement elle doit s'adapter, mais elle doit même adopter des comportements contraires à ses valeurs pour se faire accepter, pour agir comme une «vraie» sénégalaise. Elle ne mentionne en aucun temps des pratiques liées au travail, mais plutôt des

pratiques culturellement associées aux femmes sénégalaises. Selon elle, si elle ne participe pas «à la sénégalaise», son intégration dans l'organisation va être compromise et elle ne pourrait réaliser son mandat à l'entière satisfaction du partenaire. «Je n'ai pas le choix...» a-t-elle confié à quelques reprises durant l'entretien. Le partenaire OPS7, sans aller aussi loin sur ses exigences en termes d'adaptation à la culture locale, mentionne que le mandat ne peut réussir quand cette qualité n'est pas manifeste chez un conseiller :

P72 : «Elle n'était pas capable de s'adapter aux conditions de travail des producteurs et de l'organisation. Donc elle n'était pas au même niveau.»

Pour P31, partenaire haïtien, la capacité d'adaptation n'englobe pas l'intégration ni l'adoption des mœurs et coutumes locales, mais réfère plutôt à l'organisation partenaire. Aucun cas d'étude réalisé en Haïti ne met l'accent sur la capacité d'adaptation au sens aussi détaillé et multisphère que dans les cas sénégalais; le partenaire lie toutefois la capacité d'adaptation aux résultats des partages :

P31 : «Elle s'est tellement adaptée avec nous. C'est comme si ce n'était pas une relation partenariale, c'est comme si elle était une employée comme nous. Des fois quand elle ne comprend pas quelque chose...(elle crie P31!), explique-moi, je n'ai pas compris!»

La **motivation intrinsèque** à appuyer un partenaire local arrive en deuxième position. Ce geste altruiste peut s'exprimer explicitement ou être décodé à travers les propos des participants mentionnant leur envie d'être au service de leur partenaire ou leur désir de faire leur part pour contribuer à un monde meilleur. Le conseiller C14 l'exprime clairement :

C14 : «Car mon but ici, c'est vraiment de me mettre à la disposition de mon partenaire, mes partenaires. Tout ce que je peux, le maximum, le plus possible, tout ce qu'ils ont besoin, ce que je suis capable de leur partager, je vais le faire. C'est clair. C'est à la base de mon engagement volontaire.»

Un autre conseiller émet également son opinion quant à la valeur de sa motivation comparativement à celle d'un conseiller rémunéré. Selon lui, les conseillers volontaires achèvent plus de résultats, ou dans des temps plus courts que les expatriés rémunérés :

C82 :«À mon avis, tout est question de motivation. Une personne qui est volontaire, qui accepte de s'expatrier, est plus motivée. Car l'autre, il est motivé certes, mais sa motivation est un peu conditionnée parce qu'il est rémunéré au sens propre du terme et il a des exigences.»

La perception des «locaux» traduit globalement la même idée lorsqu'ils mentionnent que la **disponibilité** du conseiller contribue aux résultats des mandats. Nombre de propos, tant chez les cas OPHs qu'OPs, soulignent que les conseillers étaient tellement motivés qu'ils ne calculaient pas les heures au travail et qu'ils se rendaient disponibles à la réalisation d'activités même lors des journées de congé. Dans le cas de OPH4, cette caractéristique est exprimée par un «local» en termes de *geste gratuit*, très apprécié de la part du partenaire :

P42 : «Mais aussi, une des principales raisons de sa réussite c'est que c'est quelqu'un qui n'avait pratiquement plus rien à prouver. C'était comme une passion, comme un défi, un désir de laisser quelque chose en héritage. Donc ça aussi, ça aidait aussi...Par son esprit d'ouverture, sa disponibilité, son dynamisme, son expérience aussi. Donc tout ça, ça nous a beaucoup aidés pour vraiment acquérir plus de connaissances...»

Le conseiller dont il est question dans l'extrait ci-dessus précise qu'il travaillait souvent sept jours sur sept, car plusieurs des activités mises en œuvre par le partenaire se déroulaient les fins de semaine. Comme il voulait intégrer et comprendre l'organisation partenaire, il n'hésitait pas à les accompagner pour des activités bien souvent hors mandat. Cette motivation à atteindre les résultats est manifeste dans sept des huit cas étudiés. Pour certains, participer à toutes les activités organisationnelles «hors mandat» faisait partie de leur quotidien. D'autres, sans être présents en permanence, n'hésitaient pas à travailler les fins de semaine pour réaliser les activités prévues au mandat.

Ensuite, le lien entre les résultats et la **sociabilité** fait presque l'unanimité chez les participants interviewés, tant du côté des OPHs que des OPs. Par contre, les partenaires sénégalais,

contrairement aux partenaires haïtiens, lorsqu'ils nous font part de leur expérience avec les conseillers, mettent l'emphase sur le **sens de l'humour** lorsqu'ils détaillent les éléments caractérisant la sociabilité. **L'ouverture d'esprit** ressort également comme un ingrédient associé positivement au succès; conseillers comme «locaux» le mentionnent, contrairement à la **flexibilité** du conseiller qui n'est relevée que par la majorité des conseillers. Peu de partenaires (trois cas sur huit) expriment ce trait comme ayant une influence sur les résultats. Un conseiller (C21) précise même qu'un collègue expatrié non flexible contribue à un gaspillage de ressources et perturbe la réalisation du programme de coopération. Un conseiller en poste chez OPS8 exprime comment la flexibilité contribue aux résultats en liant plus précisément l'ouverture du conseiller à la conduite d'activités non prévues dans le mandat initial:

C82 : «...ouvert aux gens, accepter dans la mesure du possible de mener certaines activités, même si elles ne sont pas dans le mandat...Donc à mon avis, il faut être ouvert pour gagner la confiance, ensuite il faut être flexible. Les deux aspects les plus importants pour réussir un mandat.»

Étrangement, **l'expérience** du conseiller ne ressort pas en tête comme l'une des caractéristiques individuelles contribuant de manière positive aux résultats de partage. Trois répondants le mentionnent, dont deux qui précisent que leur **nationalité** joue également pour beaucoup. Les «locaux» ne mentionnent pas l'expérience ni la formation académique comme traits individuels liés aux résultats, mais nous attribuons cette vision au fait que, généralement, ils prennent pour acquis que les conseillers venant de l'ONG canadienne sont des gens scolarisés et experts dans leur domaine. Quant à la double nationalité, sans affirmer qu'elle supplante les autres traits de personnalité, ils mentionnent généralement que le conseiller originaire du pays, de par son passé, n'a pas les mêmes défis d'adaptation que les autres conseillers. De plus, il maîtrise la langue locale. Il semble donc que ce soit le profil du conseiller, dans sa globalité, qui compte le plus. Une interlocutrice «locale» mentionne l'idée que c'est la personnalité de la conseillère qui fait toute la différence alors que nous lui demandons si le fait que la conseillère en poste soit originaire du même pays que son lieu d'affectation. Sa réponse s'apparente à celles de l'ensemble des répondants qui ont vécu une expérience positive avec un conseiller :

P85 : «Elle est formée, elle est ouverte. Ce n'est pas car elle est noire ou sénégalaise, mais c'est sa nature qui est comme ça.»

La conseillère C83, en poste dans une région du Sénégal, conclut en y allant de propos généraux sur le profil du conseiller :

C83 : «Je pense que ce qui est important, c'est pas seulement mon cas à moi, mais pour tous ceux qui travaillent en coopération, c'est la personnalité. Comment approcher les gens, comment se mettre à leur niveau, comment échanger avec eux, comment se mettre dans leur peau, vraiment pour pouvoir bien saisir les échanges...»

Certaines caractéristiques individuelles des conseillers nuisent aux résultats. Un conseiller trop **exigeant** ou impatient n'arrivera pas à réaliser son mandat. Nous ne pouvons affirmer le même lien en ce qui a trait à l'âge; certains partenaires mentionnent que **l'âge** équivaut à l'expérience tandis que d'autres préfèrent des conseillers moins âgés, donc plus énergiques et en bonne condition physique. Impossible également de faire un lien entre le sexe du conseiller et les résultats. Certains partenaires préfèrent travailler avec des conseillers masculins, ceux-ci seraient moins difficiles. Les femmes conseillères ne s'entendent pas sur l'influence de leur **genre** sur les résultats, mais **l'intersection âge et genre** semble leur mettre plus de pression pour atteindre les résultats. Les jeunes conseillères perçoivent qu'elles doivent mettre plus d'effort afin de gagner la crédibilité de leur partenaire, comparativement à un jeune conseiller qui ne mentionne jamais le genre comme étant un obstacle à l'atteinte des résultats ou à une conseillère à la retraite qui estime s'être sentie crédible aux yeux de son partenaire dès son entrée en poste.

En dernier lieu, le **manque d'implication** du conseiller est également perçu par les «locaux» comme une barrière à l'atteinte des résultats :

P87 : «...c'est un problème de contenance, de rigueur, mais aussi d'implication. Quelqu'un peut être compétent, sans pour autant que ses compétences soient bénéfiques à l'organisation...Si elle était concentrée sur son mandat...si elle n'avait pas négligé ces aspects importants...»

6.2.1.2 Les effets des caractéristiques individuelles des partenaires locaux

Nous analysons les effets des principaux déterminants individuels identifiés à la section 6.1.3.2. Certaines caractéristiques individuelles des membres «locaux» produiraient un effet sur le langage partagé, la capacité d'assimilation, ou encore sur les relations interpersonnelles. Les répondants n'érigent pas une séparation entre cognitions et relations interpersonnelles. Pour eux, l'expérience est globale et non compartimentée. Pour cette raison, les thématiques attitrées lors de la codification n'étaient pas mutuellement exclusives. À maintes reprises, les propos de nos répondants cadraient dans deux thématiques (exemple : langage partagé, confiance interpersonnelle). Sont donc présentés en premier lieu les effets sur les composantes cognitives et relationnelles, suivis par les effets sur les résultats de partage.

6.2.1.2.1 Les effets des caractéristiques individuelles des partenaires locaux sur les composantes cognitive et relationnelle du processus de partage de connaissance

Une des caractéristiques identifiées par les deux parties est **l'ouverture**. L'ouverture à l'autre faciliterait la compréhension commune des parties en relation. Cette ouverture est souvent associée à la motivation des «locaux» d'apprendre du conseiller. Ils déploient des efforts extraordinaires pour pouvoir bénéficier des connaissances qu'apporteraient les conseillers. Un des participants chez OPH2 le mentionne :

P21 : «On avait soif de formation!... le désintéressement, je dois mettre ça de côté. Et j'étais prêt à travailler avec eux même le samedi.»

Les membres de OPH4 expriment également la même idée. Ils étaient **disposés** et disponibles à travailler avec le conseiller C41. Un d'entre eux évoque même son passé et ses expériences en sol canadien. Il est évident que, pour lui, avoir **déjà voyagé** au Canada aide à comprendre son conseiller et sa manière de voir les choses. Le conseiller en question, C41, ne mentionne pas

expressément cette caractéristique. Il est plutôt d'avis que le **dévouement** des partenaires favorise une compréhension commune :

C41 : «Ils ont une ouverture incroyable par rapport à tout ça... Ils acceptent souvent les recommandations. Ils ont cette tendance-là aussi avec facilité, à apprendre avec facilité. **Ils ont développé cette capacité d'absorber les choses.**»

La **capacité d'écoute** favoriserait également l'établissement d'un langage partagé. Les membres des OPS6, OPS7 et OPS9 n'hésitent pas à cibler cet élément. Ils ne sont pas fermés aux connaissances qui proviennent de l'extérieur. Ceci-dit, ils ne souffriraient pas du syndrome «not-invented here» (Szulanski, 1996).

La **perception différente du temps** oblige les conseillers et les locaux à trouver d'autres plages de convergence, comme le mentionne P61. Parfois, cette différence a pour effet d'amener le conseiller à sentir un manque de respect tandis que le «local» percevra son conseiller comme trop rigide. Le partenaire OPH4 n'a pas soulevé l'élément comme problématique tandis que son conseiller C41 a ciblé l'exemple pour illustrer une des fois où des **blocages cognitifs** venaient le perturber :

C41 : Souvent on s'engueulait sur des choses parfois qui étaient. Souvent sur la gestion du temps. Ils se donnent rendez-vous à deux heures et ils arrivent à trois heures trente. Donc quand on se rencontrait, je peux-tu dire que mon discours sur la planification ça existe et quand tu prends un engagement avec quelqu'un, c'est sacré...»

Le partenaire OPS9 reconnaît que le temps, la façon de le concevoir est différente. Selon lui (P91), il importe de faire comprendre au conseiller qu'il ne doit pas le prendre personnel, mais l'insérer dans le contexte culturel du pays et des mœurs sénégalaises : «Je veux pas dire qu'on est laxiste, mais on ne se préoccupe pas à 100% du temps» (P91). Lorsque P91 commente cette caractéristique, il ne parle pas en termes individuels, mais plutôt collectifs. Selon lui, les Sénégalais sont comme ça en général, pas uniquement les membres chez OPS9. Un ancien conseiller résume la situation vécue par plusieurs :

C (ex conseiller Sénégal, extrait d'un rapport de fin d'affectation) : «J'ai surtout appris comment la vision africaine de la gestion est souvent très différente de celle que

l'on retrouve en Occident. J'ai dû réfléchir et m'adapter à plusieurs aspects, dont la notion du temps, le cadre de travail, les relations humaines, le rôle du pouvoir exécutif, les démarches de prise de contact, les procédures informelles, l'influence de la religion ainsi que la disponibilité limitée et la faible accessibilité des ressources techniques et financières. J'ai dû également apprendre à mieux écouter de même qu'à confronter ma perception à des visions parfois assez divergentes.» (tiré du rapport de fin d'affectation du conseiller cité)

6.2.1.2.2 Les effets des caractéristiques individuelles des partenaires locaux sur les résultats de partage de connaissances

Plusieurs caractéristiques identifiées jusqu'à maintenant produisent un effet sur les relations interpersonnelles et sa composante cognitive. De surcroît, elles agiraient même directement sur les résultats de partage. Les membres des organisations locales ont ciblé les principales caractéristiques qui contribuent, selon eux, aux résultats de partage ainsi qu'aux résultats des mandats de coopération technique en général. Les conseillers se sont également prononcés à cet égard. Les analyses intra-cas révèlent plusieurs zones de convergence entre les perceptions des participants, mais nous remarquons des disparités importantes quant aux influences négatives issues, selon plusieurs conseillers, des profils des membres partenaires.

Les résultats montrent que les caractéristiques des «locaux» telles que l'**ouverture d'esprit** et un **intérêt** pour le mandat du conseiller engendrent un effet positif sur les résultats. La majorité des éléments positifs soulevés par les répondants des organisations partenaires se situent au niveau de la personnalité plutôt qu'au niveau de l'expérience en poste ou des qualifications professionnelles. En fait, un des éléments relevant du bagage des membres «locaux» est celui de l'expérience antérieure en coopération **Sud-Nord**. Tous les répondants «locaux» ayant déjà voyagé au Canada affirment que cet élément contribue à l'établissement de relations positives avec les conseillers Canadiens, induisant ainsi des répercussions sur les résultats des mandats. Toutefois, la majorité des interlocuteurs, «locaux» et conseillers, ont mentionné des lacunes au niveau de la formation ou des connaissances de base «locales», mais un seul des conseillers souligne le manque de connaissances comme frein aux résultats. Il explique le contexte :

C82 : «La base pour la plupart, c'est des producteurs, des paysans qui sont **pas formés**, pas d'école et là, ça pose problème pour des fois pour la mise en œuvre de certains programmes.»

Aussi, un seul membre partenaire signale que l'éducation est essentielle à la réussite des mandats :

P80 : «Ces types qu'on doit former *doivent être instruits* je peux dire. **Disponibles**, avoir de la volonté pour augmenter leurs connaissances pour pouvoir servir à leur organisation... Tu sais que la réussite d'une personne, en grande partie, c'est son **engagement**. Pour bien faire, parce que c'est pourquoi je le dis qu'il faut être, il faut avoir de l'intelligence, il faut être disponible et de bonne foi.»

Ce participant, P80, prend soin d'ajouter que la **volonté** du membre local est essentielle au succès. Cet élément, la volonté, ressort des analyses transversales. Pour la participante de OPH1 (P11), sa motivation et son désir d'offrir de meilleurs services à ses étudiants expliquent sa contribution personnelle dans le succès du mandat de sa conseillère. La même raison est communiquée par le participant de OPH2. Lorsque nous lui demandons comment il contribue à la réussite des partages, il explique sans hésitation que son **dévouement** est total.

Selon un des membres de OPS9, sa personnalité, et celle des Sénégalais en général, favorise les accomplissements au travail puisque les conseillers en leur présence peuvent plus rapidement intégrer l'organisation et se familiariser avec les pratiques et les méthodes locales de travail.

P92 : «Il semble que le Sénégalais est facile à approcher. Il (C91) s'intègre vite car nous on est **ouvert**, on n'est pas fermé.»

L'esprit d'ouverture est une caractéristique personnelle également identifiée par deux participants de OPH4 (P41 et P42), lesquels expliquent sensiblement le même processus qui contribue positivement aux résultats de partage. En plus de l'accueil que réservent ces membres locaux à leur conseiller, d'autres qualités personnelles favorisent l'atteinte des résultats. Un partenaire de longue date explique comment son comportement contribue aux résultats. Selon P72, déployer des efforts pour comprendre le conseiller est garant de succès, dans la mesure où le conseiller consent à partager avec lui :

P72 : «C'est pourquoi je **cherche toujours à collaborer, à comprendre, à mettre un temps de recherche de compréhension mutuelle, d'écoute, de capacité, d'avoir une capacité d'écoute du partenaire**, à chercher ce qui peut le vexer, ce qu'il accepte, ce qu'on peut partager en commun, ce qu'on ne peut pas faire ensemble du tout. Ensuite maintenant, je dis maintenant le comportement qu'il faut avoir avec...C'est un de mes plus, je suis très **patient**.»

La **patience** est une qualité reconnue par un autre membre chez OPS7. Elle affirme, bien qu'elle cumule une moins longue expérience en coopération, qu'elle doit être patiente et faire preuve d'une bonne écoute afin de capter ce que son conseiller essaie de lui transmettre. Ces deux caractéristiques, l'écoute et la patience, sont davantage reflétées dans les cas sénégalais que dans les cas haïtiens.

Les conseillers mentionnent d'autres éléments à l'appui des dires des partenaires locaux. Un ajoute que non seulement la capacité d'écoute de son partenaire est bien présente, mais il dresse un profil général des Sénégalais :

C91 : «Ils ont de très grandes forces. Au Sénégal, c'est une forte capacité de, **les gens ont une forte capacité de communiquer personnelle**...Il ne faut pas croire qu'on arrive dans un pays d'incompétence totale. On arrive dans un milieu où les gens ont des compétences, ils ont des habiletés très fortes...»

Par contre, nous observons des dissonances quant aux traits qui affecteraient de manière négative les résultats de partage. La motivation et le dévouement du partenaire envers son organisation n'égalent pas toujours le déploiement d'efforts supplémentaires avec le conseiller en poste, selon les perceptions des conseillers. Certains partenaires identifient certaines lacunes, mais dans seulement deux cas sur huit le partenaire s'incrimine. Le participant P21, au poste de directeur, affirme que, parfois, les gens sont tentés de «faire le marronnage», un terme local employé pour désigner la fuite. Un autre, P62, se compare avec les conseillers qu'il a accueillis :

P62 : «En général, je crois qu'ils sont mieux motivés que nous...Certaines habitudes sénégalaises qui nous poussent souvent à... bon ne pas prendre en

considération ce que nous avons...Il arrive un certain moment où je peux avoir un découragement et je me mets un peu à l'écart.»

Pour la conseillère en poste chez OPS6, cette attitude (**le manque de motivation du partenaire**) **correspond à la plus grande barrière face à la réussite de son mandat**. Elle explique le contexte de son mandat, puis elle mentionne que son homologue local est d'un dévouement exemplaire mais que, malheureusement, il n'a pas de temps pour elle, pas le temps de l'écouter. Cela ne l'empêche pas de réaliser des activités prévues à son mandat, mais elle critique la motivation des membres de son organisation partenaire :

C61 :«...Je me dis mon dieu qu'ils ne sont **pas sérieux**. Ils prennent trop les choses à la légère... Je dirais une rigueur. Car moi, si je travaille et que je n'atteins pas mes objectifs, là, ça ne marche pas... Eux si ça avance pas, c'est pas plus grave que ça...Il faut qu'il y ait une structure. C'est ça qui manque dans le travail ici. Une structure, une rigueur.»

6.2.2 Les effets des déterminants cognitifs sur le processus de partage de connaissances en coopération technique

L'analyse s'articule d'abord autour du langage partagé et de ses effets sur le processus de partage de connaissances, et décortique ensuite les effets de la capacité d'assimilation.

6.2.2.1 Les effets du langage partagé sur le processus de partage de connaissances

Nous constatons que les déterminants identifiés (6.1.4.1) au niveau du langage partagé, soient la langue, la proximité culturelle, la compréhension commune, les valeurs, les répertoires de sens, les techniques de vulgarisation et l'écoute active, se retrouvent dans tous les cas d'espèce. Toutefois, il importe de fournir des précisions quant à l'impact de chacun par rapport à ses effets sur les relations interpersonnelles entre les conseillers volontaires et leurs partenaires locaux.

D'abord, l'usage par le conseiller expatrié de la **langue locale** pour entrer en relation fait l'unanimité. Même si la majorité des partenaires peuvent comprendre le français, le fait que le

conseiller déploie des efforts pour s'exprimer dans le langage de l'hôte contribue à créer un lien de confiance. Cette aptitude est perçue par les «locaux» comme un témoignage de respect à leur égard. Certains conseillers, surtout chez les OPH, ont reçu des formations de base au créole avant ou durant leur affectation. Cet attribut, celui de parler créole, leur confère un avantage sur le plan relationnel. Les «locaux» apprécient l'effort du conseiller à s'exprimer en créole et dans certains cas, dont celui de OPH1, se faire comprendre par les membres facilite les interactions et la production de livrables. Les conseillers, même sans une maîtrise de la langue locale, peuvent capter le sens de certains proverbes haïtiens qui enrichissent leur compréhension des valeurs et des sens donnés par leurs partenaires. Ci-dessous, des extraits des propos de participants «locaux» illustrent les perceptions par rapport à l'utilisation de la langue locale :

P11 : «Oh oui! On était à l'aise parce que, surtout la communication. Elle pouvait parler créole et ça nous encourageait tout le monde. Parce que tout le monde ne parle pas français.»

P72 : «Je lui ai demandé aussi...il est bien aussi de pouvoir prononcer quelquefois quelques mots wolof. Ça peut permettre une ouverture à l'écoute. Parce que je sais, quand tu viens, à chaque fois, tu parles français, je traduis, mais dans la traduction je peux quelquefois ne pas transmettre exactement ce que tu veux dire...Les gens peuvent aussi ne pas toujours être à l'écoute car ils peuvent se dire, là, celle-là elle dit ce qu'elle dit et on ne comprend pas.»

Les perceptions des conseillers volontaires convergent avec celles des «locaux». Un des conseiller l'exprime :

C82 : «Quand je débarque dans le Delta, alors je parle le poular, ça les met en confiance. Ça les met en confiance...Quand tu parles la langue, tu es plus intégré, c'est sûr que ça contribue fortement à la réussite de mon mandat.»

Dans les cas étudiés, il appert que l'utilisation de la **langue** d'accueil favorise l'établissement d'un **lien de confiance** entre les parties. Ce résultat est en lien indirect avec ceux de Zander et Kogut (1995) au sujet de la facilité de communication entre les parties au transfert. En effet, l'aisance avec laquelle les parties communiquent produirait une influence significative sur le transfert de connaissances entre les filiales des EMs. Ce lien a également été étudié dans une

étude portant sur le capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Rappelons que, selon cet article séminal «Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage», certaines qualités de la relation entre les parties, dont la confiance, sont influencées entre autres par les codes linguistiques, dimension cognitive au capital social. Quant à la **proximité culturelle**, elle est déterminante dans l'établissement d'un langage partagé de sorte qu'elle favorise la compréhension commune entre les parties. Même si les parties au partage s'expriment dans une langue commune, cette caractéristique ne suffit pas. Le contexte culturel et tout ce qui s'y rattache (ex. coutumes, valeurs traditionnelles, normes) influencent le sens des mots selon la partie qui s'exprime. Des incompréhensions de part et d'autre sèmeraient dans certains cas des embûches à l'établissement de relations positives entre conseillers et partenaires. Les deux extraits ci-dessous, tirés des propos provenant de partenaires locaux, témoignent de l'impact que peut provoquer une différence de **répertoires de sens** entre des personnes qui travaillent ensemble.

P71 :«La vérité, c'est qu'on ne se comprenait pas. Moi je croyais qu'il me traitait comme une menteuse...Mais après, j'ai compris. Lui aussi il m'a compris...Il y a des choses que je ne comprends pas en lui et il y a des choses que lui aussi il ne comprend pas...Je crois que c'était un problème de communication. Je crois que c'est la différence des origines.»

P72 :«Donc tu vois ce qui nous faisait rire ne les faisait pas rire, ce qui les faisait rire ne nous faisait pas rire. Donc j'ai tout de suite dit, okay, il y a un problème. Nous ne voyons pas les choses de la même manière.»

Dans la majorité des situations problématiques où nous identifions pour cause une incompatibilité entre les répertoires de sens, les parties ont pu déployer des stratégies pour amenuiser les effets des différences culturelles et ainsi pallier à leur faiblesse. Dans d'autres cas, c'est-à-dire lorsque l'une ou l'autre des parties éprouvait une trop grande distance culturelle, la relation n'a pu s'établir sur des bases de confiance et les mandats se sont soldés par des échecs. Les études axées sur la **distance culturelle**, dans la tradition de recherche institutionnelle (ex. Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002), bien que concentrées au niveau organisationnel du transfert de connaissances, mentionnent déjà cette variable comme une barrière au transfert. Donc non seulement cet indicateur de la composante cognitive peut-il

nuire à la composante relationnelle, il affecte également les résultats des mandats en coopération internationale.

Les analyses révèlent par ailleurs des effets **positifs entre le langage partagé et les résultats de partage, liens non proposés dans le modèle conceptuel de recherche**. Lorsque les questions portaient sur les raisons menant au succès des mandats, la compréhension partagée entre les membres, comme en témoigne un partenaire local haïtien, favorise les extraits positifs : «...parce qu'on comprenait, on était sur la même longueur d'onde.» (P42) Cette perception «locale» corrobore celle des conseillers, qui, généralement, apportent le même genre de précisions dans les cas où les résultats de partage se révèlent positifs dans l'ensemble. Dans l'extrait ci-dessous, le conseiller exprime la même idée que son partenaire :

C42 : «On avait une bonne compréhension commune, on a mis en place ce qu'on appelle des préjugés discriminatoires, où seules les femmes étaient acceptées à certaines formations...Même le partenaire je n'avais pas à le convaincre, il était tout aussi convaincu que je l'étais.»

Dans cet exemple, il y a un rapprochement entre les **valeurs** des parties au partage. Le même conseiller n'hésita pas à affirmer qu'il se sentait culturellement beaucoup plus proche qu'il ne l'avait imaginé. Les effets du langage partagé sur la composante relationnelle analysés dans la sous-section précédente se répercutent également sur les résultats des mandats de coopération. Ce résultat corrobore celui de Mäkela (2005); elle a démontré un lien positif significatif entre «shared cognitive ground» et résultats de partage de connaissances dans le contexte d'une étude portant sur le niveau interpersonnel de partage de connaissances en contexte d'EMs. À l'inverse, une dissonance sur le plan des valeurs des parties au partage peut nuire au résultat :

P87 :«...parce que les gens ne comprenaient pas. Ils disaient que eux (les conseillers), c'est des non musulmans, ils nous proposent des choses, si on dit les femmes...Ils disent que la religion interdit aux femmes...C'était des difficultés de compréhension. Il y avait des réticences par rapport à l'accès et la participation des femmes.»

Cet extrait des propos rapportés par un homme au sein de OPS8 ouvre un pan problématique au cœur de la notion de langage partagé et de ses effets sur les résultats. La conseillère en question qui devait mettre en œuvre son mandat s'est heurtée à un mur chez son partenaire local. Le langage utilisé et les valeurs véhiculées n'étaient pas partagés par tous les membres de la direction. Bien que les bénéficiaires directs aient pu profiter des connaissances de la conseillère, le blocage au niveau des valeurs a contribué à amoindrir l'impact par rapport aux attentes prévues initialement.

Cependant, il serait faux d'affirmer, en regard des résultats des analyses, qu'un lien positif entre langage partagé et composante relationnelle contribue *de facto* à des résultats positifs en termes de partage de connaissances. Il serait également inexact de prétendre que des indicateurs négatifs émergeant du langage partagé conduisent nécessairement à des indicateurs négatifs de relations interpersonnelles. Un des partenaires locaux a pris soin de mentionner que, bien qu'il entretienne une relation interpersonnelle positive avec un conseiller volontaire, celui-ci n'a pas satisfait aux exigences de performance attendues de son mandat. Le partenaire local en question explique, dans les termes suivants, les raisons attribuées à l'échec :

P62 :«Parce que ce que lui disait en arrivant, c'est qu'il devait trouver un homologue, ce que moi j'entends par un homologue, c'est quelqu'un de sa taille, qui a les mêmes compétences. Or, c'est que nous on s'attendait à quelqu'un de mieux compétent que nous, qu'il puisse nous renforcer...Au niveau du travail, moi je m'attendais à ce qu'il m'apporte quelque chose et lui il s'attendait à ce que moi aussi j'apporte quelque chose, c'était la différence.»

6.2.2.2 Les effets de la capacité d'assimilation sur le processus de partage de connaissances

La capacité d'assimilation, l'un des concepts de la composante cognitive, jouerait un rôle dans le développement de la relation interpersonnelle entre les conseillers et les partenaires locaux. Nous avons décomposé les résultats en trois ensembles d'indicateurs de la capacité d'assimilation (habileté à reconnaître et à valoriser une connaissance venant de l'extérieur, habileté à la traiter, la comprendre et habileté à l'appliquer). En plus de produire un effet sur la composante relationnelle, la capacité d'assimilation influence les résultats de partage. En

premier lieu, les constats au niveau de la relation, suivi par les constats marquants les effets de la capacité d'assimilation sur les résultats de partage.

6.2.2.2.1 Les effets de la capacité d'assimilation sur la composante relationnelle

Premièrement, un conseiller qui fait preuve de sa capacité de réfléchir par rapport aux connaissances existantes sur le terrain, capacité reconnue ou identifiée par son partenaire, gagne la confiance de son partenaire. Cette forme de capacité d'assimilation produit un effet sur la relation interpersonnelle qui se développe entre les individus; elle renseigne le partenaire sur une disposition cognitive du conseiller. Les partenaires savent reconnaître les efforts déployés par un conseiller qui cherche à comprendre non seulement le contexte culturel dans lequel il mène une intervention, mais ils distinguent en général celui qui s'adapte à son environnement de celui qui possède une réelle habileté à identifier les connaissances locales sur lesquelles bâtir son mandat. Ces conseillers, dotés de cette habileté à reconnaître et identifier les connaissances hors de leurs champs, possèdent, aux yeux des partenaires, un avantage sur les autres :

P61 : «Il avait une capacité grande de réflexion et de compréhension des choses quand même. Très appréciable, parce que quand même il travaillait dans une coopérative de lait au Canada. Il est venu ici...c'est complètement différent.»

Le partenaire P61 gardait un souvenir bien précis du conseiller en question, malgré les nombreuses années écoulées entre le moment où se sont déroulées l'entrevue dans le cadre de la présente recherche et la mise en œuvre du mandat du conseiller. Il lie également cette capacité d'assimilation aux résultats.

Deuxième constat, la capacité d'assimilation des conseillers perçue par les partenaires nous informe également de la capacité d'assimilation des partenaires en relation avec ces conseillers. Les analyses révèlent un processus d'échanges à la recherche de compréhension commune qui établirait les bases d'une relation interpersonnelle positive :

P92 : «Lui aussi s'il y a des choses qu'il ne comprend pas, on discute. C'est intéressant parce que des fois nos approches diffèrent. Mais il suffit qu'on échange pour savoir quoi sur telle question.»

Dans l'extrait ci-dessus, le partenaire nous décrivait la capacité d'assimilation de son conseiller. À l'issue des échanges, lorsque les deux parties démontrent des habiletés pour reconnaître, identifier, et comprendre les connaissances venant de l'extérieur, le climat de travail et les relations qui s'y déroulent semblent être ceux de gens travaillant d'égal à égal. Nos observations terrain corroborent ces résultats d'analyse, en particulier dans les cas OPS9, OPS7 et OPH4, où les propos des partenaires et des conseillers convergent quant à leurs perceptions d'eux-mêmes et de celles vis-à-vis de l'autre partie au partage.

À l'inverse, les partenaires reconnaissent des lacunes des conseillers chez qui ils perçoivent une capacité d'assimilation limitée. Les propos négatifs à l'égard de la capacité d'assimilation des conseillers sont souvent liés à un résultat négatif au point de vue des résultats de partage, de même qu'à un effet négatif sur la relation interpersonnelle :

P72 : « Elle n'était pas au même niveau. N'a pas su se rabaisser, n'a pas pu chercher la compréhension de l'union, du groupement, n'a pas su faire la différence culturelle qu'il y a ...Elle ne pouvait pas s'entendre avec les gens... Les gens n'ont pas voulu.»

Tout compte fait, **les analyses montrent des effets entre la capacité d'assimilation du conseiller et la composante relationnelle; elles ne permettent cependant pas d'avancer le même constat au sujet de la capacité d'assimilation du partenaire.** Conseillers et partenaires s'expriment plus aisément sur des liens probables entre la capacité d'assimilation des partenaires et les résultats de partage, ou les résultats des mandats de coopération technique plus globalement.

6.2.2.2.2 Les effets de la capacité d'assimilation sur les résultats de partage

Nous exposons d'abord les indicateurs de capacité d'assimilation qui produisent un effet positif en termes de résultats et enchaînons avec ceux qui les affectent plutôt négativement. À la lumière des cas étudiés, les analyses suggèrent, d'une part, que la **capacité d'assimilation du**

conseiller influence les résultats de partage de connaissances. **Ce dont les partenaires témoignent au sujet des conseillers illustre une facette jusqu'ici ignorée dans les recherches : normalement, un conseiller qui assimile les connaissances locales, c'est-à-dire qui les reconnaît, les comprend et les intègre à ses connaissances existantes, réussira mieux son mandat dans la mesure où les solutions qu'il propose seront beaucoup plus adaptées aux personnes et aux contextes locaux** dans lesquels se déroulent les interventions. Le mandat serait mieux réussi car, justement, les solutions proposées n'auront pas été élaborées à sens unique, mais plutôt au cours d'un processus d'échanges bidirectionnel. L'interlocuteur suivant, chez OPS7, explique en détails le processus d'échanges conduisant à des impacts positifs sur les résultats.

P71 : «...qui a accepté de faire un effort de compréhension, qui est allé chercher dans le fond de la culture des gens pour dire okay c'est très bien ça, mais je peux vous proposer ça et ça, vous l'acceptez ?... On dit souvent, la culture, c'est quand tu oublies tout. Ce qui reste en toi, c'est ça ta culture. Donc les coopérants, c'est là où ils ont une différence dans leur réussite ou dans l'échec.»

Le partenaire local, dans l'extrait ci-dessus, détaille les conditions de réussite pour que les conseillers performant. **La capacité d'assimilation du conseiller représente une variable centrale en vue d'un résultat durable.** Cet interlocuteur tient un discours très étayé sur les causes de succès ou d'échec des mandats; ce qu'il exprime à l'égard de la capacité d'assimilation des conseillers est représentatif de l'ensemble des résultats. Ce thème émerge des analyses et se dissocie de la caractéristique personnelle de «capacité d'adaptation» du conseiller. Cette aptitude, rapportée comme une des qualités personnelles les plus recherchées, semble néanmoins se manifester comme prérequis ou comme qualité connexe à la capacité d'assimilation des conseillers. Il ne faut toutefois pas emprunter un raccourci analytique : un conseiller qui démontre une capacité d'adaptation (basée sur une auto-évaluation ou perçue par ses partenaires) ne se qualifie pas automatiquement au banc de ceux qui manifestent une capacité d'assimilation (auto évaluation ou perçue).

Dans les cas étudiés, il semblerait que **la capacité d'assimilation d'un conseiller expatrié conduit à des résultats de partage positifs dans la mesure où les échanges de connaissances résultent en une acquisition et une appropriation de nouvelles connaissances. La dynamique**

des échanges s'inscrit, dans les cas étudiés, comme condition préalable et les résultats s'expliquent en deux temps : ils résultent de la capacité d'assimilation de départ du conseiller, et ils sont le produit de médiation sur l'objet d'apprentissage. À notre connaissance, aucune étude ne vient confirmer ou infirmer ce résultat, puisque les études disponibles à ce jour n'ont pas encore examiné la capacité d'assimilation de l'expatrié.

D'autre part, la **capacité d'assimilation des partenaires**, produit également un effet sur les résultats. Pour que se produise un impact réel sur les résultats en termes de partage, les partenaires doivent reconnaître la valeur ajoutée de la connaissance proposée et être en mesure de l'adapter ou de la jumeler à leurs connaissances existantes. Ce dernier élément, tel que mentionné précédemment, réfère à la dimension internalisation des connaissances.

L'effet sur les résultats semble positif dans les cas où les données recueillies permettent de conclure que les partenaires manifestent une ouverture réelle au partage, à l'instar des propos d'un conseiller : «Ce sont des collègues qui ...sont très concernés par l'ensemble des actions de l'organisation. Qui étaient très réceptifs eux-mêmes à partager avec moi et leur travail et le mien. (C91)». **Les membres de l'organisation d'accueil doivent croire en la plus-value des conseillers d'une part et, d'autre part, ils doivent être en mesure d'assimiler les connaissances produites lors du processus d'échange.**

6.2.3 Les effets des déterminants relationnels sur le processus de partage de connaissances en coopération technique

La présente section explore les dynamiques relationnelles en œuvre lors du partage de connaissances entre les conseillers et leurs partenaires. Cette composante, centrale dans notre modèle conceptuel, est reconnue pour ses effets modérateurs sur les résultats de transfert de connaissances en contexte des EMNs (Gupta et Govindarajan, 2000; Hansen, 1999; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Tsai et Ghoshal, 1998). Plusieurs articles parus au cours de la dernière décennie étudient les résultantes du partage, mais peu ont exploré le niveau interpersonnel des processus de partage de connaissances (Mäkela, 2005; Minbaeva et al. 2014).

Il est difficile, voire impossible, d'analyser les effets de chaque composante relationnelle isolément. Toutefois, les résultats des cas étudiés pointent un dénominateur commun : la confiance. Il s'agirait du facteur essentiel à la réussite des partages de connaissances et des initiatives de coopération technique, mais pas suffisant s'il n'est pas accompagné d'autres conditions positives. À l'inverse, l'absence de ce déterminant rendrait le succès des partages risqué, voire impossible. L'analyse est donc articulée autour de ce concept en premier lieu. Ensuite, nous reprenons l'ensemble des autres déterminants identifiés (sources et dynamiques de pouvoir, facteurs liés à la communication entre les parties) et discutons de leurs effets potentiels sur la confiance et les résultats.

6.2.3.1 Les effets de la confiance interpersonnelle sur le processus de partage de connaissances

La confiance de type cognitif (McAllister, 1995) produit un effet sur la qualité de la relation interpersonnelle qui se développe entre les parties; en conséquence, elle agit sur les résultats des initiatives de coopération technique. C'est le facteur le plus déterminant du succès des initiatives. En corollaire, il est généralement accepté que la confiance est un prérequis au partage de connaissances organisationnelles (Nonaka, 1994; Mc Allister, 1995). Les partenaires locaux exprimant ce type de confiance envers leur conseiller vivent généralement une relation plus positive que ceux ayant témoigné des doutes relativement aux compétences ou à la fiabilité des conseillers. Un des conseillers lie la réussite de son mandat à la confiance :

C82 : «Le volontariat est plus basé sur la confiance mais également sur la participation. Il faut que le volontaire, il ne doit pas seulement se limiter à son mandat...C'est le numéro 1, parce que dès qu'ils n'ont plus confiance en toi, c'est foutu.»

Il en va de même quant à la confiance perçue des conseillers envers les partenaires. Cette observation coïncide également avec la vision exprimée par Nahapiet et Ghoshal (1998) qui modélisent la confiance en tant qu'élément essentiel de la dimension relationnelle du capital social. Souvent, dans les cas analysés dans le contexte de développement international, cette forme de confiance est présente *ex ante*. Nous supposons que la réputation de des ONG canadiennes contribue, via la confiance institutionnelle (Rousseau et al. 1998), à une prédisposition du partenaire à faire confiance au conseiller qu'il accueille. Concernant le sentiment du conseiller par rapport au partenaire, il ne serait pas automatique.

Non seulement le partenaire doit-il avoir confiance en son conseiller, mais le sentiment doit être réciproque pour qu'un échange constructif ait lieu. Les résultats globaux les plus positifs, comme nos données le suggèrent, surviennent lorsque les deux parties expriment leur sentiment de confiance l'une envers l'autre; ce sentiment perçu est généralement accompagné de qualificatifs évoquant la crédibilité, la fiabilité et la disponibilité. Un des participants l'exprimait ainsi :

P42 : «Car il y a la relation de confiance qui va être créée entre les deux partenaires. Parce que **s'il n'y a pas cette confiance, on ne pourrait pas travailler**. Si je ne te fais pas confiance et que tu ne me fais pas confiance, on ne pourra pas travailler. Donc on va garder nos informations et tu vas garder tes informations pour toi...»

D'autres éléments s'imbriquent à la confiance. Un doyen de la coopération entre l'ONG canadienne et son organisme présente de manière limpide l'ensemble des facteurs liés à la confiance :

P72 :«J'essaie de le comprendre du maximum que je peux, tout en restant figé sur mon objectif qui est d'apprendre de lui de nouvelles choses. Car c'était ça mon objectif...Mais pour que je puisse l'avoir, il faut que je lui fasse confiance, il faut que je le comprenne, mais il faut qu'il me comprenne. Je suis constamment en recherche de solutions pour qu'ensemble on puisse travailler.»

P72 :«Si nous, on ne peut pas s'entendre, s'accepter, se tolérer, si nous ne pouvons pas être assez patients pour se comprendre, nous ne pouvons pas être ensemble. Car pour être ensemble, ça prend ces quatre éléments. Et moi, si je collabore, je collabore dans la franchise.»

À l'inverse, l'absence de ces éléments nuit à la confiance, mettant en péril la réussite des mandats. Une conseillère résume les éléments qui nuisent à l'établissement de la confiance :

C13 : «Faq, le renforcement des capacités, dans ce genre de situation-là, ça peut pas...Faut que ça soit des gens assidus, qui se présentent chaque semaine, faut que notre mandat les interpelle, faut qu'ils soient disponibles, qu'ils aient le temps, souvent ils ne l'ont pas.»

6.2.3.2 Les effets croisés entre les relations de pouvoir et l'établissement de la confiance entre les conseillers et les partenaires locaux

La confiance se construit seulement si conjuguée à d'autres facteurs, et se brise en présence d'autres éléments. Nos analyses, nous l'avons vu, suggèrent que les bases cognitives (langage partagé, vision commune ou but commun) contribuent à l'établissement de la confiance entre les parties, à l'instar des études menées en contexte organisationnel (Levin, Whitener et Cross, 2006; Tsai et Ghoshal, 1998). Les autres déterminants relationnels influenceraient également la confiance, positivement ou négativement. Nous discutons dans cette sous-section des éléments du pouvoir, soit les sources de pouvoir (principalement celles d'expertise, de récompense et de coercition), ses dynamiques et résultantes.

Le **pouvoir d'expertise** conduit à une analyse plus fine ou subtile des possibles ramifications entre le pouvoir et la confiance. Cette source de pouvoir est inextricablement liée à la dialectique connaissances/pouvoir (Foucault, 1980) et à la relation inégale Nord-Sud qu'engendre, en théorie, l'idéologie imbriquée dans les discours dominants (Lewis, 2007). L'habileté du conseiller d'entrer en relation et d'établir un lien de confiance aura pour effet de diminuer l'impact négatif du discours dominant. Récemment, Contu et Girei (2014) soulignaient que les ressources et les connaissances issues des valeurs/idéologies des bailleurs conditionnent le partenariat comme une relation de pouvoir qui reproduit les inégalités Nord-Sud (p.18). Or, dans les cas où les répondants témoignent des résultats positifs au niveau de l'innovation et de la satisfaction qu'ils perçoivent, le conseiller en poste aura réussi, croyons-nous, à utiliser leur pouvoir d'expertise afin de contrer dans la mesure du possible les effets négatifs normalement soulignés dans les écrits (Berg, 1993; Brown 2002; Morgan et Baser, 1993).

Le pouvoir d'expertise produira un effet positif sur la dynamique relationnelle et sur les résultats s'il est combiné minimalement à deux éléments : confiance et création d'espace légitime de participation entre les membres du groupe mandatés à l'atteinte des objectifs des mandats. Deux conseillers l'expriment à leur manière :

C41 : «Tu comprends, cette **complicité-là, elle a été mutuelle**...Le partage, l'échange humain qui fait en sorte qu'entre toi et moi il y a moins de différence d'âge. Ce n'est pas celle-là qui est dominante, ce qui est dominant, c'est notre vouloir de partager des choses. Ça, ça finit par faire que deux personnes se rencontrent.»

C11 : «Cet espèce de **respect-là** va faire la confiance. Va faire on se fait confiance mutuellement, donc on échange nos points de vue. Je pense tout haut, tu penses tout haut...tu vois, ça devient ça. On **construit et en plus on s'apprécie beaucoup** comme personne...J'ai l'impression d'être une partenaire à l'intérieur de ça plutôt que de vouloir imposer un modèle. Habituellement ça a un effet, à la fin, car les gens s'approprient leurs affaires.»

À l'inverse, un conseiller qui projette une image de supériorité en termes de connaissances, même si le portrait relationnel indique des éléments communicationnels positifs, n'arrivera pas à établir le lien de confiance avec les membres partenaires. La **réciprocité** ne sera pas atteinte, donc la participation ouverte, avec échanges de connaissances bidirectionnels (espace légitime de participation) n'aboutira pas à des résultats satisfaisants et utiles pour le partenaire. Un partenaire, rappelons-le, l'a indiqué en ces termes :

P72 :«Très souvent, les coopérants ont des problèmes...Parce qu'ils ont tellement sous-estimé leur partenaire, ou bien ils ont tellement un idéal, ils pensent que toutes leurs propositions doivent être passées...Ils ont des blocages tout de suite ces blocages-là ce sont des gens, ils se considèrent comme des gens qui connaissent tout. Comme le professeur devant son élève. Le partenariat, la coopération ne doit pas se faire comme ça. Si c'est comme ça, ça ne sera pas durable.»

Le **pouvoir de récompense** est la plupart du temps utilisé par les conseillers pour influencer positivement le développement de la relation interpersonnelle. Les résultats montrent qu'offrir des cadeaux ou des repas aux partenaires permet aux conseillers de se rapprocher des membres «locaux» avec qui ils souhaitent établir une relation cordiale. Du point de vue des «locaux», cette forme de pouvoir n'est pas perçue comme ayant un impact négatif sur la relation. Cette analyse suggère une relation différente de celle du leader utilisant le pouvoir de récompense avec ses subordonnés. À cet effet, Frost et Moussavi (1992) stipulent que cette source de pouvoir est négativement associée à la confiance des subordonnés envers le leader.

La troisième source de pouvoir, **coercitive, produirait quant à elle des résultats négatifs**. Ce résultat mène à la même conclusion que Frost et Moussavi (1992), mais dans un contexte différent. L'influence coercitive dans le cadre des initiatives de coopération technique étudiées nuirait à l'établissement de la confiance entre les parties. Même si le conseiller ne menace pas directement le partenaire, son statut et son mandat s'insèrent dans l'idéologie du discours dominant de son organisation d'attache, c'est-à-dire les grands axes de financement octroyés par le bailleur de fond. Les partenaires reconnaissent cette influence et sont conscients que le conseiller, en tant que ressource, leur est fourni. Ils savent ce qui est légitime de demander et comment ils doivent se comporter s'ils veulent recevoir les ressources. Les résultats ne sont pas qualifiés de succès dans la plupart des cas où la priorité, les besoins, et les termes de références n'ont pas été réfléchis par le partenaire. Une conseillère donne sa version :

C31 : «On voyait que c'était pas du tout ses priorités que ces filles-là soient formées pendant mon mandat. C'était enfin ma perception de la chose... Ça m'a un peu sidérée. On parlait de loin au niveau technique, mais aussi au niveau de l'accès que ces filles-là pouvaient avoir à leur bureau et à ce qui se trouvait dans ce bureau-là.»

Les termes de financement qui sont dictés par le bailleur de fonds canadien donnent l'impression de coercition. Contu et Girei (2014), appuyés par Lewis (2007) et Malhotra (2000), détaillent comment la **relation entre les organismes du Nord et leurs partenaires du Sud en est une de dépendance plutôt que d'interdépendance**. Même si ce n'est pas la décision du conseiller, il représente l'organisme d'attache. Cet état de fait perpétue la relation inégale et a des répercussions dans le quotidien. Les conseillers moins habiles politiquement ou ceux effectuant un mandat qui ne figure pas dans les priorités du partenaire, bien qu'ils soient compétents et motivés à transmettre leurs savoirs, ne parviendront pas à atteindre les objectifs attendus. Deux répondants des organismes partenaires locales racontent une manifestation de coercition :

P64 : «On avait constaté un moment donné, lors de leur passage, **trop d'ingérence** dans...De sorte qu'on se retrouvait pas tellement...Demander à ce que des personnes soient licenciées. Là, on s'est dit que là, c'est trop... Pour la redynamisation de la vie au (OPS6), où il était demandé des choses extraordinaires. Et chose bizarre, ce **document était caché.**»

P87 :«...si on dit la vérité, je l'ai entendu pour la première fois par l'(ONG canadienne). C'est l'(ONG canadienne) qui a posé ce problème-là (s'il n'y a pas de femmes impliquées dans l'administration vous n'aurez pas de financement) au niveau, on peut pas vous aider en parlant seulement avec des hommes. Ce n'était pas quelque chose de facile.»

Le pouvoir basé sur la coercition peut être plus subtile aussi. Un des conseillers novices exprime sa perception, après quelques mois seulement d'expérience terrain :

C13 : «En général, c'est le coordonnateur régional qui a le dernier mot je crois, avec les partenaires. Toute façon, on est là pour aider le partenaire...ils sont très ouverts tsé, à nos solutions. Ben si on peut trouver un terrain d'entente, on trouve un terrain d'entente. Personne n'impose quoi que ce soit.»

Or, les conseillers qui réussissent à établir la confiance, qui créent des espaces légitimes de participation et possèdent les compétences pour accompagner le partenaire arrivent à minimiser les impacts négatifs résultant du contexte Nord-Sud à la condition que le développement du mandat et la formulation des termes et des objectifs aient été développés par le partenaire, puis soutenus par le conseiller.

Quant aux partenaires, les analyses effectuées montrent qu'ils utilisent moins de source de pouvoir pour influencer les conseillers. En fait, peut-être exercent-ils des formes de pouvoir, mais les conseillers n'en perçoivent pas, autre que celle de la **base légitime**. **L'effet de l'exercice du pouvoir coercitif serait négatif, car il crée une distance entre les parties.** La minorité des conseillers ayant perçu une influence (trois cas répertoriés) s'exprimaient comme des subordonnés qui devaient plaire à la direction locale; souvent, c'est leur premier mandat pour l'ONG canadienne et ils sont soucieux de recevoir une évaluation positive à la fin de leur affectation. Dans ces rares cas, même si la relation entre les parties était cordiale, nous ne pouvons affirmer qu'un lien de confiance réciproque s'est développé.

Ajoutons à cela une **forme de pouvoir plus passive** : celui de ne pas utiliser ce qui a été proposé et développé par les conseillers. Loin de parler d'un sabotage, ou de la difficulté de transfert lié au syndrome du «not-invented-here» (Szulanski, 1996), nous supposons, en regard des résultats, que les conseillers qui n'arrivent pas à créer une relation d'échange réciproque avec

leur partenaire mettent en péril les résultats des initiatives. Ceci s'apparente à ce que Jensen et Szulanski (2004) nomment dans les difficultés liées au manque de motivation et à la passivité du «réceptif» lors de la mise en œuvre des transferts de connaissances.

Nous ne pouvons donc pas corroborer une conclusion formulée par Navarro-Flores (2006) à l'effet que, dans les partenariats de coopération Nord-Sud, le pouvoir est balancé entre les acteurs. Les données disponibles pour l'analyse reflètent des dynamiques de pouvoir où les effets perçus sont plus souvent ressentis chez les partenaires locaux. La majorité des conseillers et des partenaires affirment la supériorité de la connaissance du Nord, et acquiescent également au sujet de la provenance des ressources pour la mise en œuvre des initiatives de coopération technique.

6.2.3.3 Les effets de la force du lien sur l'établissement de la confiance et sur le processus de partage de connaissances

La communication entre les parties se révèle essentielle à la création du lien de confiance. Nous en discutons en deux volets : la fréquence des contacts et la nature des communications. Précisons que les indicateurs identifiés dans cette recherche s'apparentent aux écrits conceptualisant et mesurant empiriquement la force du lien (Granovetter, 1973). C'est principalement Hansen (1999) et Levin et Cross (2004) qui conceptualisent la force du lien par les deux indicateurs identifiés : la fréquence des interactions et la proximité.

La fréquence des contacts entre les parties est un facteur d'importance dans les relations étudiées où un partage de connaissances est attendu. Dans le cadre de cette recherche, la majorité des répondants mentionnent les bienfaits de partager les mêmes espaces de bureau. Un des partenaires sénégalais offre un bon exemple :

P92 :«Avec les volontaires, on se forme tous les jours. Si je suis un peu bloqué sur un truc, je lui demande si par hasard il ne pourrait pas m'aider. On se renforce mutuel à tous les jours. Ça n'a rien à voir avec son mandat.»

Donc travailler avec un horaire semblable à celui de l'équipe locale et dans les mêmes espaces contribue à la communication et au partage d'informations sur une foule de sujets. Cela permet également à chacune des parties de mieux faire connaissance. Pour le conseiller, l'intégration dans le milieu d'accueil se fait plus rapidement, à condition que les membres «locaux» mettent en œuvre des pratiques d'intégration (comprendre ici la socialisation et les messages où le conseiller peut percevoir qu'il est bienvenu). À ce chapitre, les cas sénégalais se démarquent des cas haïtiens. Conseillers et partenaires s'entendent sur l'importance de l'intégration :

P61 : «Je dirais que je prends bien garde **d'intégrer avant de confronter**. Si je n'avais pas une expérience passée au pays, peut-être que je me serais gouré...Je suis arrivé avec une souplesse et avec l'idée de prendre soin de mon intégration et de mon acceptation d'établir une complicité avant de pouvoir confronter de quelque manière que ce soit.»

Il n'est pas rare également de constater que les partenaires sénégalais organisent des sorties spéciales pour le conseiller, à condition que conseiller et partenaire occupent le même espace de travail, contrairement aux cas haïtiens où le phénomène est observé chez OPH4 uniquement :

P41 : « Le premier jour, on l'a amené au restaurant pour qu'il puisse apprécier la gastronomie haïtienne. Ensuite, des fois, on préparait le petit-déjeuner ensemble ici...
Il voyageait aussi avec nous...
On a commencé à partager les connaissances avant son arrivée...On a fait des échanges. On s'est parlé sur Skype à plusieurs reprises.»

En fait, les conseillers en poste à Haïti ne semblent pas échanger au quotidien avec l'organisation partenaire. Toutes les entrevues, à l'exception du cas OPH4, mentionnent ce fait comme un facteur négatif lié au partage de connaissances. La conseillère en poste chez OPH1 résume l'ensemble des propos :

C12 : «En fait, pas optimal...Le fait **qu'on travaille de chez nous**. On n'a pas un lieu commun pour que j'invite un prof et qu'on ait un ordi...À la limite, j'aurais pu juste leur enseigner comment utiliser Word et ça aurait déjà été un avancement pour eux. Le fait

que je travaille de mon côté et qu'ensuite on le révise ensemble, pour le renforcement des capacités, je ne trouve pas ça optimal, car ça reste que c'est moi qui écrivait.»

À l'exception du cas OPS8, les conseillers en poste au Sénégal auraient plus d'opportunités de créer des liens avec les partenaires, car ils semblent mieux intégrés dans les organisations. Souvent, ils sont invités aux activités sociales d'un des membres «local» (mariage, baptême, fête religieuse, etc) et il n'est pas rare qu'au moins un repas par jour soit partagé en groupe.

Nos analyses indiquent toutefois que la fréquence des interactions entre les parties n'égale pas *de facto* la proximité dans le sens de confiance affective (McAllister, 1995). Cependant, il est à noter que plus les parties ont des contacts au quotidien, plus les échanges deviennent informels. La nature des communications évolue au fil du temps et n'est pas uniquement centrée sur la tâche. Selon Mäkela et Brewter (2009) et Mäkela, Andersson et Seppälä (2012), la durée de la relation influence les comportements de partage. Ceci pourrait expliquer en partie les variations inter cas. Dans les cas où conseillers et partenaires parlent avec émotion de leur séjour en compagnie de l'autre, le mandat ou les affectations successives ont duré douze (12) mois ou plus, à l'exception du cas OPH4 où les répondants précisent par ailleurs les nombreux contacts pré-départ.

Les anecdotes positives témoignent qu'un lien de confiance s'est établi et que des résultats de partage positifs en ont découlé. Nos résultats appuient ceux de Levin et Cross (2004) : ils suggèrent que les liens forts contribuent à augmenter la confiance, ou la propension à faire confiance. Quant au lien que nous suggérons entre la force du lien et le partage de connaissance, il ne serait pas direct : des liens forts contribuent à la confiance, laquelle contribuerait à son tour aux résultats de partage. Hansen (1999), Szulanski (1996) et Ghoshal, Korine et Szulanski (1994) ont quant à eux montré que les liens forts promeuvent les activités de partage de connaissances. Nos résultats sont toutefois en ligne avec ceux de Renzl (2008) et Levin, Whitener et Cross (2006), lesquels affirment l'existence de la confiance comme médiateur entre les comportements associés au partage et les résultats de partage.

6.3 L'analyse des propositions de recherche

À la lumière des analyses qui précèdent, cette partie répond de manière concise aux neuf propositions de recherche. Chacune s'attarde à une composante du modèle conceptuel et à ses liens avec un ou plusieurs autres éléments. Le premier groupe de propositions (1a, 1b) tente d'identifier les caractéristiques individuelles des conseillers et des membres des équipes locales (expérience, qualifications, personnalité, motivation) qui influencent les résultats de partage. Deuxièmement, nous avons proposé que ces caractéristiques individuelles (des conseillers (2a) et des membres locaux (2b)) se manifestent en influençant le langage partagé et la capacité d'assimilation relative des individus en relation. Le troisième groupe de propositions examine l'influence des caractéristiques individuelles des parties au partage (3a pour les conseillers et 3b pour les membres locaux) sur l'établissement des relations interpersonnelles (dont la confiance interpersonnelle et les formes de manifestations du pouvoir et leurs résultantes). La quatrième proposition conçoit que le langage partagé et la capacité d'assimilation relative des conseillers et des membres locaux agiraient comme modérateurs/facilitateurs dans l'établissement de la confiance interpersonnelle ainsi que sur les manifestations du pouvoir et leurs résultantes. Cinquièmement, nous avons proposé que la confiance et le pouvoir influencent les résultats du partage. Enfin, la sixième proposition suggère que le renforcement des capacités de l'organisation partenaire locale est influencé par les résultats des initiatives de partage.

Nous répondons aux propositions en quatre temps. Premièrement, nous analysons les propositions qui explorent les effets des caractéristiques individuelles des parties au partage de connaissances (6.3.1.1 pour les réponses aux propositions visant les conseillers et 6.3.1.2 pour celles visant les membres locaux). Deuxièmement, l'influence de la composante cognitive est analysée (6.3.2) et répond à la quatrième proposition. Ensuite, les effets de la composante relationnelle sur les résultats de partage de connaissances sont analysés en réponse à la cinquième proposition (6.3.3). Nous concluons en répondant à la proposition 6, laquelle explore l'incidence du partage de connaissances sur le renforcement des capacités (6.3.4).

6.3.1 Les réponses aux propositions en lien avec les effets des caractéristiques individuelles sur les processus et les résultats de partage

Les analyses de la présente sous-section permettent de répondre aux six premières propositions traitant des effets des caractéristiques individuelles des parties au partage. Les réponses suivantes s'articulent d'abord autour des propositions de recherche axées sur les expatriés (conseillers volontaires) (propositions 1a, 2a et 3a) avant d'aborder celles en lien avec les effets des caractéristiques individuelles des partenaires (propositions 1b, 2b et 3b).

6.3.1.1 *L'influence des caractéristiques individuelles des conseillers sur le processus de partage de connaissances en coopération technique*

La proposition 1a énonce l'affirmation suivante : *Les caractéristiques individuelles des expatriés volontaires, représentées par leur expérience professionnelle, leurs qualifications techniques, leur personnalité et attitudes et leur motivation, influencent les résultats de partage de connaissances.* La proposition 2a stipule que les mêmes caractéristiques individuelles influencent le langage partagé et la capacité d'assimilation. Finalement, la proposition 3a avance qu'elles influencent également la composante relationnelle, représentée par la confiance et les formes de manifestation du pouvoir. Nous récapitulons donc les analyses qui renvoient aux caractéristiques individuelles. Pour chaque caractéristique, nous précisons à quel endroit du processus de partage elle produirait une influence. Cette structure de réponse indique donc l'effet d'une caractéristique personnelle sur 1) les résultats de partages de connaissances, 2) le langage partagé et la capacité d'assimilation et 3) la confiance et les formes de manifestation du pouvoir. Généralement, **les résultats montrent que les caractéristiques individuelles des conseillers volontaires influencent les résultats de partage de connaissances (proposition 1a). Aussi, elles produisent un impact sur les composantes cognitive (proposition 2a) et relationnelle (proposition 3a). En ce sens, les propositions 1a, 2a et 3a sont appuyées;** les huit cas offrent des résultats venant corroborer.

L'expérience professionnelle et le bagage académique, même s'ils constituent les deux critères dominants durant le processus de sélection des expatriés (Harris et Brewster, 1999; O'Sullivan, 2010), sont relayés en arrière-plan chez les principaux intéressés œuvrant sur le terrain. Sans

doute influencent-ils les résultats de partage de connaissances, mais par la voie des composantes cognitive et relationnelle. L'expérience professionnelle de l'expatrié, reconnue par le partenaire, nourrit la relation entre les parties en renforçant ou en jetant les bases de la confiance cognitive, appartenant à la composante relationnelle. **L'expérience en coopération internationale** contribue également au langage partagé entre les parties; elle vient aider à améliorer la compréhension des conseillers au sujet des réalités locales. Quand l'expérience contribue positivement au langage partagé, elle produit également un effet sur la qualité de la relation avec les partenaires; ils se sentent compris et respectés. La maîtrise ou l'utilisation de la langue locale procure également un avantage à l'expatrié: celui de se faire comprendre par les partenaires. Le lien entre maîtrise de la langue locale et établissement d'un langage partagé est reconnu dans les écrits (Ford et Chan, 2003; Minbaeva, 2007 dans Wang et Noe, 2010), et nos résultats le montrent.

Les **qualifications techniques**, critère prédominant dans la sélection des expatriés (Tang, 1984) sont généralement reconnues à l'avance par les partenaires lorsqu'ils reçoivent les curriculums des conseillers. La valeur accordée aux diplômes étrangers ou à l'éducation des conseillers conditionne les partenaires dans leurs perceptions positives qu'ils ont des conseillers, et ce, avant même la première rencontre. C'est d'ailleurs le pouvoir basé sur l'**expertise** le plus souvent perçu par les partenaires quant à la capacité du conseiller à influencer. **Ce premier constat nous informe de l'existence d'une relation positive entre les qualifications techniques et les effets positifs de ces influences au niveau de la composante relationnelle.** À l'inverse, les données recueillies ne permettent pas d'affirmer que le manque d'expérience professionnelle nuit au résultat. Cette conclusion infirme un des résultats de l'étude de Constant et al. (1996) discutant d'un lien positif entre le niveau d'expertise et le partage de connaissances. Toutefois, nos résultats rejoignent ceux de Wasko et Faraj (2005), en ce sens qu'ils n'ont pu montrer un lien entre l'expertise et le partage de connaissances. Qui plus est, le manque de qualification technique comprise dans le bagage académique se serait révélé dans une seule anecdote, mais non ciblé comme étant la cause de non- réussite. Avant les qualifications techniques, dans l'ordre d'importance, c'est d'abord et avant tout la présence de compétences interculturelles. Ce résultat est cohérent avec les résultats des études axées sur la performance des équipes de projet en développement international (ex. Hawes et Kealey, 1981; Simkhovych, 2006).

Les résultats de notre étude tendent à montrer que les **traits de personnalité sont davantage garants d'un impact, positif ou négatif, sur les résultats de partage** comparativement à l'expertise technique. À cet égard, nos résultats corroborent ceux de Cabrera et collègues (2006), Cabrera et Cabrera (2005) et Matzler, Renzl, Müller, Herting et Mooradian (2008) qui associent l'ouverture à l'expérience aux comportements d'échanges de connaissances. L'amabilité, ou le caractère agréable s'apparente également à la personnalité «sociable» qui ressort de nos résultats. Ce trait de personnalité trouve écho dans l'étude de Matzler, Renzl, Müller, Herting et Mooradian (2008). En ce qui a trait à la capacité d'adaptation des conseillers, les écrits en études interculturelles mobilisent le terme dans un concept multidimensionnel relativement récent : celui de l'intelligence culturelle, définie comme une «habileté individuelle de s'adapter efficacement dans des contextes interculturels» (Earley et Ang, 2003). Huff, Song et Gresh (2013) démontrent que certaines dimensions de l'intelligence culturelle contribuent positivement à l'accomplissement du mandat d'un expatrié. À la lumière des cas étudiés, la **personnalité de l'expatrié produirait un impact à la fois sur les composantes cognitives et relationnelles lorsqu'il est en interaction avec un partenaire local.**

Au plan **cognitif**, nous affirmons que les caractéristiques individuelles jouent tant au niveau du langage partagé que de la capacité d'assimilation de l'expatrié. Notamment, les résultats identifient une compétence ou un attribut supplémentaire non identifié dans le cadre théorique, celui de la **capacité du conseiller à transmettre son savoir, lequel produirait un effet positif sur le langage partagé et sur les résultats de partage.** Le conseiller à personnalité ouverte à l'échange et aux expériences nouvelles serait aussi plus enclin à s'ajuster aux réalités terrain. Sans être en mesure d'affirmer un effet entre l'ouverture et la capacité de réflexion et d'observation, nous supposons, en regard des résultats, que le conseiller qui exhibe ces traits de personnalités peut également mieux assimiler les informations et les connaissances locales. **Ce résultat soutient une partie de la proposition explorée, jusqu'ici ignorée dans les écrits traitant de la capacité d'assimilation en lien avec le partage de connaissances, soit la capacité d'assimilation de l'expatrié conceptualisée de manière dynamique (Minbaeva, Pedersen, Björkman et Fey, 2014).**

La **motivation des conseillers** se démarque également des résultats agrégés. Corroborée par les études précédentes au sein des EMs (ex. Argote et al., 2003; Minbaeva et al. 2003; Reiche et al.

2009), elle influencerait tant le processus de partage au niveau des résultats qu'aux niveaux cognitif et relationnel. Grosso modo, les conseillers sont motivés à réaliser le mandat qui leur a été confié. Ce résultat rejoint les conclusions d'une étude de Lough (2011) qui porte globalement sur les perceptions des compétences interculturelles des volontaires Américains. Lough (2011) mentionne que les volontaires sont reconnus et perçus pour être des gens très motivés et engagés. Cette reconnaissance de la part du partenaire le prédispose, pensons-nous, à établir des relations interpersonnelles de qualité avec l'expatrié.

Nous ajoutons cependant un bémol dans l'acceptation complète de la proposition. **La motivation est un facteur déterminant pour réussir le mandat, mais la motivation à partager des connaissances est moins avérée.** Pour nombre de conseillers, le partage de connaissances se produit dans les mandats où des composantes de formation sont au programme, et c'est conceptualisé davantage comme un transfert de connaissances et non comme un partage. L'élément de réciprocité n'est pas toujours manifesté. Nous n'interprétons pas les résultats ou les propos des participants comme des moyens de garder de l'information, mais plus comme un **manque de réelle opportunité de partage**, reconnu comme un indicateur de compétences de l'expatrié à transférer des connaissances (Cheng, Gong et Peng, 2012). Si la motivation générale de l'expatriée est bien identifiée comme ayant un impact positif et déterminant sur les résultats, l'intention de partager ne peut être généralisée à l'ensemble des cas. Encore ici, **la motivation du conseiller produirait une influence positive sur la composante relationnelle, principalement au niveau de la force du lien social et de la confiance de type cognitive.** Nous n'avons pas identifié d'études corroborant ce résultat. Wang et Noe (2010), dans leur méta-analyse portant sur les facteurs antécédents au partage de connaissances, mentionnaient déjà le besoin d'études ultérieures pour explorer les liens entre le partage de connaissances et plusieurs facteurs dont la personnalité.

En somme, les propositions 1a, 2a et 3a sont soutenues, mais pas pour l'ensemble des indicateurs. L'expérience professionnelle agirait davantage sur la confiance de type cognitif et sur le pouvoir basé sur l'expertise. L'expérience en coopération technique produirait un effet plus marqué aux niveaux du langage partagé et du respect qui s'établit dans la relation avec le partenaire. Peut-être cela s'explique-t-il par le niveau de compétence acquise en transfert de connaissances, comme le suggère Chang, Gong et Peng (2012), lesquels confirment des liens

significativement positifs entre les compétences de l'expatrié à résoudre des problèmes en cours de transfert et la quantité de connaissances transférées et la performance des filiales.

Certains indicateurs des caractéristiques individuelles produisent plus d'impacts positifs que d'autres, la personnalité figurant en haut de la liste. **Les effets entre personnalité et résultats de partage semblent moins apparents que l'influence positive entre la personnalité et les composantes de notre modèle conceptuel antérieures aux résultats de partage.** Quant à la motivation, elle se révèle indispensable à la réussite des initiatives, puisqu'elle agit à de multiples stades lors du processus, corroborant également les travaux de Chang, Gong et Pen (2012) qui ont mesuré les compétences des expatriés à transférer des connaissances via les habiletés, la motivation et la recherche d'opportunités de transfert.

6.3.1.2 L'influence des caractéristiques individuelles des partenaires locaux sur le processus de partage de connaissances

Les trois propositions suivantes sont calquées sur les trois dernières relatives aux conseillers. Les réponses qui suivent accompagnées des justifications empiriques et théoriques portent maintenant sur les caractéristiques individuelles des «locaux» et de leurs effets sur le processus de partage. La proposition 1*b* énonce l'affirmation suivante : *Les caractéristiques individuelles des membres des équipes locales, représentées par leur expérience professionnelle, leurs qualifications techniques, leur personnalité et attitudes et leur motivation, influencent les résultats de partage de connaissances.* La proposition 2*b* stipule que les mêmes caractéristiques individuelles influencent le langage partagé et la capacité d'assimilation. Finalement, la proposition 3*b* avance qu'elles influencent également la composante relationnelle, représentée par la confiance et les formes de manifestation du pouvoir. Pour chaque caractéristique, nous précisons à quel endroit du processus de partage elle produirait une influence. Cette structure de réponse indique donc l'effet d'une caractéristique personnelle sur 1) les résultats de partages de connaissances, 2) le langage partagé et la capacité d'assimilation et 3) la confiance et les formes de manifestation du pouvoir.

D'abord, les effets des caractéristiques individuelles des membres «locaux» se manifestent à plusieurs niveaux. Les **qualifications techniques** influenceraient positivement le langage partagé et la capacité d'assimilation seulement dans les cas où la distance en terme de connaissance entre conseillers et «locaux» n'est pas trop importante. Ce résultat pourrait s'expliquer en s'appuyant sur la littérature existante qui exprime que, parfois, les employés «locaux» (dans le contexte des filiales des EMs) ne possèdent pas une base de connaissances préalables suffisante pour reconnaître, comprendre et appliquer les nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1990; Lyles et Salk 1996). Peut-être qu'au lieu d'évaluer le niveau de qualifications techniques, il serait plus utile d'évaluer le niveau d'instruction. **À cet égard, les résultats indiquent que les cas d'échanges les plus réussis ont cours avec des partenaires qui ont terminé au minimum un niveau d'éducation technique ou professionnel.**

L'expérience en coopération influencerait de manière positive le langage partagé, mais pas nécessairement les résultats de partage de connaissances. Les partenaires locaux habitués d'accueillir des conseillers et qui ont eux-mêmes participé à des échanges Sud-Nord semblent plus en mesure de trouver des répertoires de sens communs, de comprendre les diverses interprétations et les systèmes de références, soient tous des indicateurs de la composante cognitive (Nahapiet et Ghoshal, 1998). L'utilisation de l'expatriation comme mécanisme de transfert pour les partenaires du Sud semble influencer de manière positive les composantes cognitives du processus de partage de connaissances. Toutefois, **bien que partager les mêmes bases cognitives semblent essentiel au partage de connaissances au niveau interpersonnel, cet effet positif ne mène pas dans 100% des cas à un succès perçu du mandat.**

Au plan de la **personnalité** des membres partenaires, **l'ouverture à l'expérience est le trait qui se démarque des autres pour ses effets positifs aux niveaux des sous-composantes cognitives et relationnelles.** Les membres partenaires curieux et soucieux d'apprendre arrivent à mettre en place des stratégies pour comprendre l'autre partie et se faire comprendre, à l'instar des prémisses de l'apprentissage par expérience (Kolb, 1984) et par la conversation (Baker, Jensen et Kolb, 2002). Tel que démontré (ex. Cabrera et al., 2006 : Matzler et al. 2008), l'ouverture à l'expérience d'un individu tend à l'encourager à chercher les opinions des autres. Aucune étude ne s'est penchée sur ce trait en contexte de partage de connaissances avec un expatrié en développement international, sauf que l'instrument de mesure a été répliqué dans nombre de

cultures et de différentes langues. Outre l'ouverture à l'expérience, **l'agréabilité influencerait de manière positive la composante relationnelle**. Nos résultats montrent que les membres «locaux» perçus accueillants, souriants, sympathiques, gentils sont déclarés par l'autre partie ou auto-proclament que ça aide à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles. Ces adjectifs qualifiant les individus constituent des mesures reconnues de l'agréabilité (Goldberg, 1993; Mooradian et al., 2006).

La dernière caractéristique individuelle analysée, la **motivation**, est la plus controversée. Clairement liée aux résultats de partage, elle influencerait également la qualité de la relation entre les parties. La **disponibilité et l'engagement des membres «locaux» envers les mandats d'assistance technique semblent des ingrédients essentiels aux résultats de partage de connaissances**. Les perceptions négatives au sujet de la motivation, exprimées plus souvent par les conseillers, nuisent d'une part à l'établissement de la confiance, plus particulièrement au niveau du type cognitif de confiance. Le manque de disponibilité des membres «locaux», également affirmé par plusieurs «locaux», est reçu par l'autre partie comme une absence de motivation ou d'intérêt face au mandat. Les parties au partage n'arrivent pas à traverser la barrière pragmatique qui les sépare, puisque les occasions de développer des intérêts communs semblent rares (Carlile, 2004). Ce **manque de disponibilité perçu influencerait de manière négative la composante relationnelle aux niveaux de la force du lien et de la communication. Évidemment, plus la fréquence des contacts est faible, moins la relation est de qualité entre «local» et expatrié**. Ces résultats sont cohérents avec la majorité des écrits issus des approches positivistes et institutionnelles en transfert de connaissances (Szulanski 1996;2000; Wang et al., 2004), lesquels mentionnent le manque de motivation du destinataire comme principal frein au transfert. Du point de vue des partenaires, ces résultats ne devraient pas être liés à la motivation, mais aux trop nombreuses tâches à accomplir et au manque de temps à accorder au conseiller.

En somme, nos résultats viennent corroborer les propositions 1b, 2b et 3b. Le **niveau d'instruction et l'expérience en coopération technique** seraient de meilleurs prédicteurs du langage partagé (2b). Les partenaires manifestant une **personnalité ouverte et agréable** contribueraient également à l'établissement d'une relation interpersonnelle de qualité (3b) et seraient plus en mesure d'établir le langage partagé et de semer les bases nécessaires à la

capacité d'assimilation (2b). Quant à la **motivation**, elle se révèle indispensable à la réussite des initiatives, puisqu'elle agit à de multiples stades lors du processus. Toutefois, c'est **la motivation ou la disponibilité du partenaire qui produirait une influence positive et déterminante sur les résultats de partage de connaissances (1b)**. En plus d'influencer les résultats de partage, la motivation (perçue par le conseiller) ou la disponibilité (perçue par le partenaire) contribue à l'établissement de la confiance de type cognitive entre les parties au partage (3b). Les caractéristiques individuelles influencent donc à différents degrés les composantes cognitives et relationnelles, en plus de produire un impact sur les résultats de partage.

6.3.2 L'influence des déterminants cognitifs sur les relations interpersonnelles en contexte de partage de connaissances en coopération technique

La quatrième proposition de notre étude explore comment le langage partagé et la capacité d'assimilation des conseillers et des membres «locaux» influencent les relations interpersonnelles. Ayant analysé les effets des caractéristiques cognitives (langage partagé et capacité d'assimilation) sur la composante relationnelle, nous sommes en mesure d'appuyer partiellement la quatrième proposition, à savoir : *Le langage partagé et la capacité d'assimilation des conseillers et des membres des équipes locales influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle ainsi que les formes de manifestation du pouvoir et leurs résultantes.*

Dans les huit cas étudiés, les résultats suggèrent que la présence du langage partagé entre conseillers et «locaux» est une condition *sine qua non* à l'établissement d'une relation interpersonnelle positive entre eux. D'abord, l'établissement ou la manifestation des conditions favorables à l'établissement d'un langage partagé entre les parties favorisent la confiance de type cognitive de la part des «locaux» envers les conseillers. Les autres indicateurs du langage partagé (ex. proximité culturelle, valeurs, répertoire de sens) influencent également de manière positive et déterminante la composante relationnelle dans les cas étudiés. Lorsqu'il y a présence de langage partagé entre les partenaires locaux et les conseillers, les effets positifs sont constatés aux niveaux de la composante relationnelle et des résultats. Les différences culturelles

(langage, valeurs) identifiées et appariées au langage partagé entre les parties représentent des difficultés potentielles déjà identifiées en cours de partage de connaissances. Van Vianan, De Pater, Kristof-Brown et Johnson (2004) ont même séparé les différences culturelles en deux catégories : le niveau de surface et le niveau profond. Chang, Gong et Peng (2012) ont mobilisé ces concepts pour mesurer les habiletés des expatriés à travailler dans des contextes culturellement différents. Ils y démontrent un lien significatif entre cette habileté de langage partagé et les résultats de partages au sein des EMs.

Quant à la capacité d'assimilation des conseillers, elle influencerait de manière positive à la fois la composante relationnelle et les résultats de partage, lorsque d'autres conditions sont présentes et surtout lorsque les efforts de mise à niveau sont démontrés. En situation d'asymétrie en termes de connaissances de natures endémiques (Doz et Santos, 1997), le conseiller qui déploie des efforts pour assimiler les contextes locaux en sortira gagnant, tel que proposé dans la perspective «transmetteur-receveur» de transfert de connaissances (Lin et al., 2005). La capacité d'assimilation des «locaux» produirait également un effet positif sur la composante relationnelle, via l'établissement d'une base cognitive de confiance. Il est également clairement exprimé dans cette étude un lien entre la capacité d'assimilation des «locaux» et les résultats, à l'instar des résultats de Zander et Kogut (1995) et de Makelä (2005).

6.3.3 L'influence des relations interpersonnelles sur les résultats de partage de connaissances en coopération technique

La *proposition 5* affirme : *La confiance et le pouvoir influencent les résultats de partage aux niveaux de l'internalisation des connaissances, de l'innovation et de la satisfaction.* Les analyses présentées (section 6.2.3) offrent plusieurs nuances en réponse à la proposition. Ainsi, nous avons identifié la confiance réciproque de type cognitive comme dénominateur commun lié positivement aux résultats de partage. Agiraient sur la confiance la force des liens, les sources de pouvoir d'expertise, de récompense, de coercition et les espaces légitimes de participation. Quels sont les effets sur les résultats, ou quelles sont les résultantes ? Les effets de la composante relationnelle sur les résultats de partage, selon le modèle conceptuel (**internalisation des connaissances, innovation dans les processus et pratiques, satisfaction**),

sont évalués à deux niveaux : individuel et organisationnel. Les résultats au niveau individuel sont manifestés dans la totalité des cas. Les trois dimensions de résultat détaillées témoignent de nombreux succès de partage de connaissances et de quelques anicroches durant le processus. Les effets au niveau organisationnel sont moins visibles.

L'internalisation des connaissances, dans les cas observés, est conditionnelle à une panoplie de facteurs. Les membres des organisations partenaires ont acquis, individuellement, des connaissances auxquelles ils n'auraient peut-être pas pu accéder sans la contribution du conseiller. Or, l'internalisation se mesure à l'aide de trois indicateurs : engagement, appropriation, institutionnalisation (ex. Li et Hsieh, 2009). Les analyses suggèrent des barrières relationnelles importantes. Sans la confiance, il paraît difficile d'internaliser les connaissances. Plusieurs connaissances sont transmises lors des formations ou lors de la passation des outils et instruments développés par les conseillers, mais les indicateurs d'engagement, d'appropriation et d'institutionnalisation manquent dans la majorité des cas où la confiance n'est pas manifeste et où la relation en général n'en n'a pas été une de partage. En analysant au niveau individuel les cas où les résultats sont positifs pour les trois indicateurs, la confiance de type cognitive est présente, en plus de la capacité d'assimilation des parties. En outre, les effets positifs agrégés au niveau organisationnel sont moins nombreux, mais il n'est pas possible d'attribuer les effets propres à la composante relationnelle. **Nous affirmons donc une influence positive entre la composante relationnelle et l'internalisation des connaissances au niveau individuel, mais les analyse sont moins concluantes pour attester du même effet au niveau organisationnel. D'autres éléments sont toutefois institutionnalisés, mais dans l'ensemble, en regard des résultats colligés, le niveau est mitigé, voir faible.**

Au plan de **l'innovation**, il ne fait aucun doute que tous les cas analysés témoignent **d'innovations, dans la mesure où innovation inclut nouvelles pratiques ou connaissances acquises et amélioration des processus** (Abbott, Brown et Wilson, 2007; Li et Hsieh, 2009). Individuellement, tous les membres «locaux» ont amélioré au moins une pratique au travail. Ici, nous suggérons que la qualité de la relation interpersonnelle, en lien avec la confiance et la fréquence des interactions, produit un effet positif sur la quantité d'innovations. Toutefois, nous apportons un bémol à cette dimension : les études empiriques ayant évalué le niveau d'innovation comme résultante de transfert de connaissances sont campées surtout dans les

secteurs d'innovation proprement dits tels que le développement de produits, à l'instar de Koskinen (2005). De plus, à notre connaissance, aucune étude empirique n'a analysé les effets de la confiance cognitive sur les résultats de transfert déclinés en sous-type d'indicateurs. Nous estimons toutefois que les compétences relationnelles contribuent à l'amélioration des capacités d'agir individuelles, tel que suggéré par Nonaka et Von Krogh (2009). Encore ici, les résultats des cas sembleraient appuyer l'existence d'un **lien entre composante relationnelle et innovation au niveau individuel, mais nous ne pouvons suggérer, en nous basant sur les analyses des données empiriques, les effets relationnels sur l'innovation au niveau organisationnel.**

Enfin, **les effets relationnels sur les résultats de transfert au niveau de la satisfaction** doivent être interprétés dans un sens plus large que le font les études empiriques existantes. Les écrits mesurent le niveau de satisfaction de transfert via la quantité et l'utilité des connaissances transférées (Darr et Kurtzberg, 2000), ou par les niveaux de stress ou de résistance pour adapter et utiliser les connaissances (Leonard-Barton et Deschamps, 1988; Cummings et Teng, 2003). Les répondants, nous l'avons mentionné, évaluent leur satisfaction de manière beaucoup plus globale. Généralement, les parties satisfaites de leurs relations interpersonnelles témoignent d'un niveau de satisfaction allant de moyen à élevé. Dans les cas «champions», les partenaires sont satisfaits des connaissances transmises ou acquises et défilent plusieurs résultats positifs, en plus de garder un souvenir mémorable des conseillers avec qui ils ont échangé. L'influence positive décryptée entre dynamiques relationnelles et résultats-satisfaction conserverait sa charge positive seulement à condition que nous modifiions les indicateurs de satisfaction (quantité de connaissances, utilité, résistance) en ajoutant des composantes plus globales de satisfaction. Par exemple, deux membres partenaires n'avaient que du positif lorsqu'ils témoignaient de la satisfaction par rapport au mandat d'un conseiller en gestion organisationnelle :

P63 : «Mais il a été exceptionnel, car sur le plan relationnel, de la communication, avec les gens vraiment il a été merveilleux...C'est un farceur, donc il a eu cet avantage-là.»

P84 : «Par son comportement, je l'aime bien. Parce qu'elle rit aussi, elle est rigoleuse, travailleuse. C'est à travers ses qualités que j'aime...Elle est spéciale...Elle nous donne tout le temps des conseils.»

Leurs perceptions de satisfaction exprimée semblent élevées, alors que concrètement, lorsque nous tentons de lier le «taux» de satisfaction à la quantité de connaissances transférées et utiles, les données empiriques disponibles ne montrent pas la même ampleur sur les répercussions positives au niveau organisationnel.

6.3.4 L'influence des résultats de partage de connaissances sur le renforcement des capacités organisationnelles locales

La dernière proposition de recherche affirme que *le renforcement des capacités des organisations locales, aux niveaux de l'infrastructure, du management, de l'apprentissage et de la collaboration avec l'environnement sociopolitique, est influencé par les résultats de partage de connaissances aux niveaux de l'internalisation, de l'innovation et de la satisfaction.*

Les cas qui fournissent plus de données probantes en termes de résultats de partage de connaissances sont les organisations qui ont internalisé les connaissances et montrent comment elles ont innové, que ce soit en termes de pratiques ou de processus dans la gestion de leurs opérations. **Quant au renforcement des capacités, le partage de connaissances réussi produirait un effet positif sur trois des quatre dimensions du renforcement des capacités, à savoir 1-infrastructures organisationnelles, 2- pratiques en management et 3-connaissances/apprentissage organisationnel.**

Même si les initiatives de coopération technique ciblées dans les cas étudiés n'appuient pas, en théorie, sous forme pécuniaires les organisations partenaires, la dimension «**infrastructure organisationnelle**» peut être améliorée via les résultats de partage de connaissances. Outre les infrastructures physiques liées aux immobilisations, nous avons vu que dans certains cas, les processus administratifs de budgétisation (OPH4) et de planification (OPS7), constitutifs de l'architecture organisationnel et tributaire de son efficacité, sont améliorées de manière durable après la fin de certaines affectations. La moitié des cas offrent des indicateurs positifs de renforcement de capacités infrastructurelles. L'autre moitié, en déficit selon les données disponibles, ne dispose pas d'infrastructures efficaces pouvant supporter des interventions à ce

niveau. Plusieurs causes peuvent expliquer ce constat. À titre d'exemple, le manuel tabletté chez OPS8 lors de notre collecte de données ne servait pas puisque l'organisation ne disposait pas d'un siège social, ou de bureaux fonctionnels pouvant embaucher un coordonnateur. Le plan d'intervention prévoyait l'élaboration du manuel, en partenariat avec un coordonnateur ou un comptable, mais l'organisation n'a pas eu les moyens ou l'opportunité d'acquérir cette ressource

Quant à l'impact des résultats de partage sur le «**management**», les analyses concluent également sur quelques notes positives. Certains cas témoignent d'impacts favorables sur les capacités de gestion, en particulier ceux où l'appui a porté sur l'élaboration d'une vision stratégique (OPH4) et où les fondements des pratiques managériales se répercutent jusqu'à ce jour en termes de processus de gestion des opérations.

Au niveau de la dimension **connaissance/apprentissage organisationnel**, l'internalisation des connaissances, l'innovation, et la satisfaction des partenaires en lien avec le partage de connaissances contribuent également, sous certaines conditions au renforcement des capacités. **L'internalisation des connaissances et l'innovation, si soutenue par l'organisation en termes d'engagement et de leadership, permettra aux individus de contribuer à la mémoire et à l'apprentissage organisationnel.** En effet, les pratiques institutionnalisées sont le résultat de la transmission, ou de la capacité organisationnelle d'adapter et d'assimiler les connaissances. Ces résultats supportent en partie la théorie de la création de connaissances organisationnelles; les deux dernières phases du cycle SECI, combinaison et internalisation, (Nonaka, Toyoma et al., 2000) débouchent sur l'institutionnalisation.

Quelques pratiques sont illustrées dans la majorité des cas analysés. Les principales réalisations mentionnées : meilleures pratiques en hygiène et salubrité (OPH1), en supervision des enseignants (OPH2), en techniques de communications visuelles à l'aide de logo (OPH3), en communication intra organisationnelle (OPH4 et OPS9), en planification de réunion (OPS6), en préparation de plaidoyer (OPS7) et en manipulation d'engrais (OPS8).

Les résultats, analysés à la lumière des dimensions de renforcement des capacités organisationnelles (Ingraham, Joyce et al., 2003; Kolar, 2011), appuient la sixième proposition. En ce sens, le *renforcement des capacités de l'organisation locale est influencé par les résultats*

de partage de connaissances. Toutefois, les indicateurs de renforcement des capacités organisationnelles ne proviennent pas nécessairement des résultantes liées au partage de connaissances; plusieurs sont influencés par l'engagement du management de l'organisation, à l'instar des critiques formulées par Gourley (2006) à l'égard du modèle de création de connaissances (Nonaka, 1994).

CHAPITRE 7- LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nombreuses étaient les motivations pour entreprendre ce parcours de thèse. Partant du constat que les relations industrielles avaient énormément à apporter au domaine de la gestion du développement international, l'évolution des réflexions et les limites qui se posent dans le contexte des recherches doctorales conduisent à des choix. Dans ce chapitre, nous répondons à la question posée dans cette thèse. En premier lieu, nous rappelons les principaux déterminants interpersonnels qui produisent un impact sur les résultats de partage. Nous résumons également les types de résultats de partage susceptibles de se répercuter sur le renforcement des capacités des organisations partenaires. Cette première étape répond du même coup à la question de recherche principale et aux objectifs de recherche ciblés dans la problématique formulée. Ensuite, la deuxième sous-section dresse les principaux constats de la recherche. Nous présentons les analyses qui lèvent le voile sur un ensemble de déterminants qui dépassent le cadre d'analyse visé par la question de recherche posée. Troisièmement, nous exposons les apports théoriques généraux. Les contributions spécifiques à l'objet de la recherche en relations industrielles et en gestion du développement international sont ensuite résumées. Les réflexions et les pistes de recherches futures, plutôt que de constituer une section en elles-mêmes, sont présentées à la suite de chaque contribution. Nous révisons dans la quatrième section le modèle conceptuel afin qu'il tienne compte de nos données empiriques. Nous proposons ensuite quelques implications pratiques qui en découlent, celles susceptibles de guider les acteurs (ONG locales, ONG internationales, expatriés, gestionnaires, bailleurs de fonds) dans le contexte de gestion de l'aide publique au développement. Finalement, nous résumons les principales limites contextuelles et les contraintes posées par la méthodologie. Comme toute recherche de type qualitatif exploratoire, les résultats de celle-ci ne peuvent être généralisés à grande échelle; ils doivent être interprétés avec prudence en conservant, comme toile de fond, le contexte dans lequel les cas ont été étudiés.

7.1 Le partage des connaissances en coopération technique : l'influence des caractéristiques individuelles, cognitives et relationnelles

La question de recherche principale, pour les fins d'analyse approfondies, a été décortiquée en neuf propositions de recherche. Rappelons que l'objectif cible les facteurs relationnels, ceux les plus occultés à ce jour dans les écrits lorsque qu'il est question des transferts de connaissances (Mälekä et Brester, 2009; Minbaeva et al. 2014; Nonaka et VonKrogh, 2009; Wang et Noe, 2010). Toutes les propositions sont appuyées empiriquement, mais greffées à certaines conditions. La synthèse des analyses précédentes permet de répondre à la question de recherche suivante :

En contexte de coopération technique en développement international, quelle est la contribution des facteurs relationnels, d'une part, au partage de connaissances entre les expatriés et les équipes locales de projets, d'autre part, aux résultats dudit partage et, ultimement, au renforcement des capacités ?

Nous avons donc évalué et analysé cet ensemble de facteurs à la lumière des éléments constitutifs du modèle. Nous soulignons quelques caractéristiques individuelles recherchées d'un expatrié et d'un membre «local» types travaillant ensemble à la réalisation d'un mandat technique en développement international, puis nous résumons l'essentiel de la dynamique relationnelle, influencée par les effets de la composante cognitive. En deuxième lieu nous rappelons les effets des résultats de partage de connaissances entre les conseillers et les partenaires locaux sur le renforcement des capacités des organisations locales. Le tableau VII présenté à la fin de cette section rappelle sommairement les éléments saillants en réponse aux propositions.

7.1.1 Les déterminants prépondérants au partage de connaissances

Afin de contribuer aux résultats de partage de connaissances de manière positive, les résultats de la recherche suggèrent que la motivation individuelle ainsi que la motivation à partager ses connaissances est un facteur dans l'équation menant à la réussite du partage de connaissances.

Ce résultat est en lien avec les travaux de Gupta et Govindarajan (1991), dans lesquels ils identifient les facteurs à considérer dans le transfert des connaissances en contexte d'EM. L'ouverture est un trait de personnalité aussi associés à la réussite des partages de connaissances. Ces caractéristiques sont reconnues chez les deux parties, et elles produiraient une influence à toutes les étapes du processus. Le niveau d'instruction des membres «locaux», à notre surprise, et l'engagement se positionneraient également comme deux caractéristiques déterminantes des résultats de partage. Propre aux expatriés, leur compétence à transmettre des connaissances se révèle un atout majeur pour la réussite des mandats dans lesquels un partage de connaissances est attendu, encore plus que leur qualification technique. À notre connaissance, seuls Lin et ses collègues (2005), dans une perspective de transfert unilatéral de connaissances, avaient évalué la capacité de la source à transférer ses connaissances dans leur approche «transmetteur-receveur» dans le contexte transfrontalier.

Les caractéristiques identifiées produisent également un effet sur les deux composantes de notre modèle antérieures aux résultats. Nos résultats corroborent ceux de Makelä (2007). Ajoutons à celles-ci que l'expérience passée en coopération des deux parties, contribuerait à la composante cognitive du processus de partage. Plus encore, bien que l'étude soit concentrée sur un seul mécanisme de transfert de connaissances, soit l'expatriation du Nord vers le Sud, les analyses révèlent que l'expatriation du Sud vers le Nord est bénéfique au renforcement des capacités locales. Tantôt elles influencent le langage partagé, tantôt la capacité d'assimilation des parties.

Les analyses montrent clairement des liens complexes entre les facteurs relationnels et cognitifs, lesquels s'influencent de manière dynamique, spiraliq. Nous ne pouvons par exemple confirmer que l'indicateur «partage de valeurs», constitutif du langage partagé, produit une influence directe sur la confiance cognitive. Toutefois, il est néanmoins possible d'affirmer que les éléments de la composante cognitive (langage partagé et capacité d'assimilation) influencent la qualité de la relation interpersonnelle et les résultats de partage de connaissances. Est-ce que la composante relationnelle influence aussi la composante cognitive ? Il est fort probable, mais nos données et le devis de recherche ne permettent aucune conclusion en ce sens.

Avec précaution, et en regard des résultats obtenus, nous supposons que les liens dynamiques, lors du processus de partage, s'influencent entre eux au fil du temps, et que la mesure de langage partagé au temps $x-0$ soit différente au temps $x-4$, par l'effet des indicateurs relationnels qui évoluent également dans le temps. Nous présumons que la complexité des interrelations entre ces deux dimensions du capital social explique pourquoi certains chercheurs ajoutent dorénavant le substantif «dynamique» lorsqu'ils présentent leur modèle (ex. Gooderham, 2007). Mais à ce jour, les études empiriques testant les synergies interpersonnelles des antécédents au partage de connaissances demeurent largement absents (Minbaeva et al. 2014a)

Sans reprendre l'ensemble des résultats présentés, nous avons vu la difficulté de montrer des liens directs entre les composantes individuelles et les résultats de partage. Les résultats de la recherche sont moins équivoques en ce qui a trait aux effets de la composante relationnelle sur les résultats. À cet égard, les données empiriques illustrent comment les dynamiques relationnelles s'influencent entre elles et contribuent aux résultats de partage. La confiance de type cognitive (McAllister, 1995) demeure l'élément indispensable, mais non suffisant, à la réussite des partages de connaissances. Plusieurs éléments, lorsque présents, nourrissent le lien de confiance qui s'installe entre les parties. Nous parlons ici de confiance réciproque : qualificatif essentiel menant au partage entre les parties. Les composantes cognitives contribuent en partie à l'établissement du lien de confiance; s'ajoutent à cela l'influence positive insufflée par d'autres éléments tels l'influence des conseillers via leur expertise et leur ouverture à la mise en place d'espace légitime de participation. La force des liens viendraient souder la relation.

Les liens relationnels sont fragiles, ou sensibles aux pressions exercées par d'autres facteurs. Ainsi, l'impression de coercition par une partie (le conseiller ou l'image qu'il projette) met en péril les efforts de maintenir la relation sur une base égalitaire, réflexive, où les échanges bidirectionnels peuvent avoir cours sans crainte de jugement ou de représailles de l'autre partie. Bien que les cinq sources de pouvoir (French et Raven, 1959) soient identifiées, certaines sont plus souvent utilisées pour influencer l'autre partie. Les propos analysés dans l'ensemble des cas statuent que le pouvoir d'expertise est la source la plus souvent mobilisée par le conseiller pour influencer les décisions des partenaires locaux, ou celles où les partenaires sont influencés. Les

récompenses arrivent en deuxième. Du côté des partenaires, c'est le pouvoir «légitime» qui influence le comportement des conseillers.

7.1.2 L'incidence du partage de connaissances sur le renforcement des capacités organisationnelles

Nous sommes arrivés à mettre en lumière certains déterminants, positivement et négativement liés aux résultats des partages. Ensuite, les résultats de la recherche analysés à la section 6.3.4, en réponse à la dernière proposition de recherche, permettent de cibler plus précisément quels types de résultats de partage de connaissances peuvent produire une incidence positive sur des composantes du renforcement des capacités organisationnelles.

Les analyses révèlent deux niveaux de résultats atteints : individuel et organisationnel. Or, nous avons recensés les écrits en développement international qui ne font pas consensus lorsqu'ils conceptualisent le concept de capacité. Tantôt ils ciblent un ensemble d'unités (individu, organisation, société) sans proposer ses dimensions (Mukebezi, 1995), tantôt ils le situent en tant que système dont l'objectif est d'apporter une valeur au développement (Morgan, 2006; 2012; Watson, 2006). Nous avons ensuite constaté que le flou entourant le concept de capacité est le même dans les écrits en gestion des organisations, qu'elles soient privées, publiques ou non gouvernementale sans but lucratif (Christensen et Gazley, 2008). Le concept est défini soit en termes de ressources à l'organisation, ou de compétences, ou de «capabilities» (Ingraham, Joyce, Donahue, 2003). Comme les initiatives en coopération technique sélectionnées visent le renforcement des organisations partenaires, nous avons opté pour le modèle de capacité organisationnelle de Christensen et Gazley (2008), combiné à celui de Kolar (2011) puisqu'ils s'inspirent d'une méta-analyse multidisciplinaire portant sur le concept et appliquée à des organismes publiques ou sans but lucratif.

Nul doute, le partage de connaissances entre conseillers et partenaires locaux produit un effet sur le renforcement des capacités individuelles. Les effets agrégés au niveau organisationnel ne sont toutefois pas automatiques. Nous identifions, à la lumière des analyses réalisées, que deux dimensions de résultat de partage, soit 1) l'internalisation des connaissances partagées et 2)

l'innovation dans les pratiques organisationnelles, si accompagnées d'autres éléments facilitateurs, influencent le renforcement des capacités organisationnelles aux niveaux de l'infrastructure organisationnelle et de l'apprentissage organisationnel. Les capacités organisationnelles ne sont renforcées que si une masse critique d'employés ont réussi à internaliser les nouvelles connaissances partagées, à l'instar du processus de création de connaissances défendu dans la théorie de Nonaka et ses collègues.

Le tableau suivant synthétise les éléments qui font consensus pour les neuf propositions de recherche analysées.

Tableau VII: Récapitulatif des éléments de réponses aux propositions de recherche

1a : Les caractéristiques individuelles des expatriés conseillers volontaires, représentées par leur expérience professionnelle, leurs qualifications techniques, leur personnalité et attitudes et leur motivation, influencent les résultats de partage de connaissances.	Les plus saillantes : *motivation *compétence en transmission de connaissances *ouverture à l'expérience <i>Autres caractéristiques interdépendantes avec les composantes cognitive et relationnelle</i>
1b : Les caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale, représentées par leur expérience professionnelle, leurs qualifications techniques, leur personnalité et attitudes et leur motivation, influencent les résultats de partage de connaissances.	Les plus saillantes : *motivation; engagement; niveau d'instruction
2a : Les caractéristiques individuelles des expatriés conseillers volontaires influencent le langage partagé et la capacité d'assimilation relative.	Les plus saillantes : *compétence en transmission de connaissances; personnalité expérience en coopération technique; motivation
2b : Les caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale influencent le langage partagé et la capacité d'assimilation relative.	Les plus saillantes : *niveau instruction; expérience en coopération; personnalité ouverte et agréable; motivation
3a : Les caractéristiques des expatriés telles que l'expérience professionnelle, les qualifications techniques, la personnalité et les attitudes et la motivation influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle avec les membres des équipes locales. Ces caractéristiques influencent également les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.	Les plus saillantes : * personnalité; expérience professionnelle; qualification technique; motivation
3b : Les caractéristiques des membres de l'équipe locale telles que l'expérience professionnelle, les qualifications techniques, la personnalité et les attitudes et la motivation influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle avec les expatriés. Ces caractéristiques influencent également les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.	Les plus saillantes : *personnalité ouverte et agréable; motivation

Tableau VIII: Récapitulatif des éléments de réponses aux propositions de recherche (suite)

<p>4 : Le langage partagé et la capacité d'assimilation relative des expatriés et des membres des équipes locales influencent l'établissement de la confiance interpersonnelle ainsi que les formes de manifestation du pouvoir, les relations de pouvoir, et leurs résultantes.</p>	<p>Points saillants : Langage partagé entre les parties (langue locale, proximité culturelle, valeurs, répertoire); capacité d'assimilation (reconnaître, identifier, comprendre) <i>*effet sur les résultats, menant à modification du modèle conceptuel</i> <i>*identification juste des besoins et priorités</i> <i>Il reste à identifier quels effets sur le concept de pouvoir</i></p>
<p>5 : La confiance et le pouvoir influencent les résultats de partage aux niveaux de l'internalisation des connaissances, de l'innovation et de la satisfaction.</p>	<p>Points saillants : confiance type cognitive, espace légitime, pouvoir (sources expert, coercitif, légitime), lien fort <i>*Les résultats au niveau organisationnel moins supportés</i></p>
<p>6: Le renforcement des capacités de l'organisation aux niveaux de l'infrastructure, du management, de l'apprentissage/connaissance et de la collaboration, est influencé par les résultats de partage de connaissances aux niveaux de l'internalisation des connaissances, de l'innovation et de la satisfaction.</p>	<p>Points saillants : internalisation des connaissances et l'innovation, à <i>condition d'être soutenue par la direction</i> <i>*effets plus probants sur la dimension infrastructure et apprentissage organisationnel</i></p>

7.2 Les constats de la recherche

Les constats, divisés en trois ensembles, proposent des analyses et des réflexions supplémentaires allant au-delà des réponses aux propositions de recherche. Nous exposons en premier lieu les limites du partage de connaissances pour renforcer les capacités organisationnelles. Un regard critique est ensuite porté sur les rôles des conseillers dans le renforcement des capacités des organisations du Sud. Nous ciblons, en dressant un parallèle avec les rôles décrits dans la typologie de Land (2007), les mandats des conseillers qui sont le plus susceptibles de contribuer au renforcement des capacités organisationnelles. Finalement, nous traitons des difficultés liées à l'objet de la connaissance à partager ainsi que la nature de la connaissance. Ce développement additionnel bouclera la discussion et permettra de synthétiser les complexités inhérentes aux dynamiques relationnelles en œuvre dans le contexte de coopération technique en développement.

7.2.1 L'organisation «locale» : les difficultés qui limitent la portée des initiatives en coopération technique

Les initiatives de coopération technique, comme nous l'avons vu, conduisent à de multiples résultats. Les résultats ont d'ailleurs été identifiés puis catégorisés selon les trois dimensions (internalisation, innovation, satisfaction) suivant le modèle conceptuel. Tous les mandats n'atteignent cependant pas l'ensemble des objectifs ciblés et les résultats de partage de connaissances ne produisent pas tous des effets sur le renforcement de capacité organisationnelle.

L'état et la disponibilité des infrastructures matérielles (bâtiments, matériel informatique et bureautique) est sans doute l'une des plus puissantes barrières au renforcement des capacités organisationnelles. Dans la majorité des cas étudiés, le conseiller a dû réviser ses attentes en termes de résultantes de partage de connaissances, faute de moyen matériel. À d'autres occasions, le manque d'entretien du matériel limite l'usage possible et accélère la désuétude. Il arrive également que les mandats en coopération technique axés sur le renforcement des capacités au niveau des infrastructures organisationnelles, par exemple lorsqu'un conseiller a

comme objectif d'élaborer des politiques et des manuels de procédures, n'aboutissent pas aux résultats attendus.

Le manque de ressources humaines compétentes pose également un frein à la pérennisation des résultats de partage de connaissances au niveau organisationnel. Plusieurs initiatives mises en œuvre par les conseillers ne survivent pas après le départ de ceux-ci. Il y a rupture dans le processus de transfert, au niveau de l'étape d'intégration (Szulanski, 1996). Par exemple, des améliorations aux niveaux des processus organisationnels réalisées, notamment en ce qui a trait aux finances et à la comptabilité de l'organisation, ne sont pas entretenues. Le problème, nous indique-t-on, c'est le manque de ressources humaines, causé par le manque de ressources financières. À titre d'illustration, un employé «local» bénéficiant d'un appui technique au quotidien grâce à la présence d'un conseiller, s'il possède cette capacité d'assimilation, enrichira ses connaissances dans le domaine ciblé par l'assistance technique. Les organisations partenaires appuyées dans le cadre du programme de coopération des ONG canadiennes ne sont pas toutes solides financièrement; il n'est pas rare de voir qu'elles ne parviennent pas à rétribuer leurs employés. Un employé qui enrichit ses compétences et connaissances augmente son employabilité et sa désirabilité ou son attrait pour un éventuel employeur mieux nanti; du coup, le capital humain d'un partenaire local, de surcroît fragile, s'appauvrit en période de crise.

Aussi, le **renforcement des capacités au niveau de connaissances/apprentissage** requiert, dans les cas analysés, une série de conditions facilitatrices. Celle qui revient fréquemment est l'engagement ou le leadership organisationnel envers le mandat d'assistance technique. Or, plusieurs sources, nous l'avons vu, témoignaient du manque de motivation ou de la disponibilité insuffisante qu'un partenaire peut manifester envers la réalisation d'un mandat. Dans ces cas, la transformation de la connaissance acquise au niveau individuel ne saura être matérialisée au niveau organisationnel. L'engagement managérial d'apprendre ne semble pas manifeste, d'où l'interdépendance entre la composante pratique managériale et apprentissage au niveau organisationnel. Parfois donc, nous observons que les employés «locaux» ne semblent pas être soutenus par la direction dans leur apprentissage. Bien que les entrevues ne ciblaient pas directement la perception des répondants à ce sujet, les données nous laissent croire que les employés, dans les cas où les connaissances sont restées au niveau individuel, ne recevaient pas de message de leurs supérieurs en terme de support à leur apprentissage. Or, dans

l'organisation, le *Ba* (Nonaka et al., 2000) influence les résultats du processus de partage. De plus, ce résultat est en lien avec Bereiter (2002) et Gourlay (2006), lesquels affirment que l'engagement, voire le manque d'engagement des divers groupes peut nuire à l'innovation.

Les capacités existantes au niveau du management semblent poser un défi. Cette problématique a été soulevée à maintes reprises, tant par les conseillers que par les partenaires locaux. Le renforcement des capacités organisationnelles exige du partenaire un effort post-mandat soutenu et continu, afin d'assurer la pérennité des actions entreprises en collaboration avec le conseiller. Comme l'expliquait C21, les capacités sont fragilisées par manque de continuité. La responsabilisation ou le manque de leadership demeure une question fondamentale centrale à la pérennisation des actions, question maintes fois soulevée dans les approches critiques en gestion du développement (Cornwall, 2004 ; Hickey et Mohan, 2004b).

Le **partage des ressources et de l'information entre les niveaux hiérarchiques** peuvent également poser un problème supplémentaire au renforcement des capacités. Les cas haïtiens semblent témoigner de plus de résistance. L'information entre les paliers ne semble pas circuler de manière transparente. Une répondante mentionnait que la révision des programmes de formation, ou leur approbation, se faisait attendre par un autre niveau de direction et elle ne faisait pas partie des interlocuteurs de la loupe. Une conseillère (C12) mentionnait également qu'il était très ardu d'obtenir l'information dont elle avait besoin pour réaliser son mandat. Selon elle, l'information est source de pouvoir et demeure conservée entre les mains d'un petit groupe. Or, planifier des interventions en coopération technique sans tenir compte des relations de pouvoir entre les acteurs de la société hôte demeure risqué (Hislop, 2009). Une autre (C31) indique qu'il est difficile de parler de renforcement de capacités lorsque les membres «locaux» qu'elle a formés durant son mandat n'ont même pas accès aux ressources du bureau (internet, photocopieur, ordinateur) gardées sous clé par la directrice. Le manque de pratique et la non incorporation des acquis dans les routines organisationnelles freinent l'apprentissage organisationnel.

7.2.2 Les rôles des conseillers : ambiguïtés dans les objectifs de partage de connaissances pour le renforcement des capacités organisationnelles locales

Un des facteurs souvent relevés vient du fait que pour que le partage se produise, deux interlocuteurs sont requis. Or, plusieurs répondants ont mentionné que les opportunités de partage se faisaient rares, principalement les conseillers qui mentionnaient leur déception quant à la difficulté de réaliser leur mandat dans un esprit de partage réciproque.

D'autres, lorsqu'ils expliquaient leur perception des objectifs des mandats, concluent que tous les mandats ne visaient pas expressément le partage des connaissances, ils mettaient plutôt l'emphase sur d'autres rôles. Le tableau présenté à la page suivante reprend la typologie de Land (2007) au sujet des rôles en assistance technique de personnel, présentée au premier chapitre, où nous faisons l'exercice de classier les mandats analysés.

Tableau IX: Rôles des conseillers dans les huit organisations partenaires locales

Rôles	Description	Partenaires locaux et mandat des conseillers correspondant au rôle
Substitut / mise en œuvre	Il aide l'organisme d'attache à remplir ses tâches à la place du personnel local; Le plus souvent sous forme de contrat à long-terme; Le plus souvent sous forme de coopération technique pure.	OPH1- C13 OPH2- OPH3- C31, C32 OPH4- OPS6- C61 OPS7- C71, C72 OPS8- C83 OPS9-
Conseil	Il fournit des conseils d'expert à son client dans un secteur d'expertise où la spécialisation n'est pas disponible localement; Contrat normalement à court terme, mais peut être à long terme ou personnel basé dans une agence de coopération du pays partenaire; Le plus souvent dans le cadre de projet de coopération technique, poste temporaire et de consultation; Peut être forme pure ou associée à un projet.	OPH1- C11, C12, C14 OPH2- C21 OPH3 OPH4- C41 OPS6 OPS7- C71, C72 OPS8- C81, C82 OPS9- C91
Développer les capacités	Il assiste les individus, les organisations et les systèmes dans le développement de leurs « capacités » et l'amélioration de leurs performances; L'emphasis est sur l'apprentissage sur-le-site, la gestion du changement, le dialogue et la facilitation; Contrat le plus souvent à long terme, mais peut exister sous forme intermittente ou à court terme; Habituellement dans le cadre de programme de coopération technique.	OPH1- C11 OPH2- C31 OPH3 OPH4-C41 OPS6 OPS7- C71, C72 OPS8- C81 OPS9- C91
Contrôleur financier /gestionnaire de projet	Il s'assure que les ressources externes sont utilisées de manière efficiente et transparente; Il sert souvent d'interface entre le partenaire de développement et le système local pour faciliter la mise en œuvre; Contrat à long terme; Le plus souvent basé dans les unités de gestion de projet, mais peut être aussi un poste d'un projet; Toujours partie intégrante d'un projet ou d'un programme.	OPH1 OPH2 OPH3 OPH4 OPS6 OPS7 OPS8 OPS9

Donc au-delà des propositions avancées dans cette recherche exploratoire, il importe de souligner des facteurs qui méritent d'être intégrés aux constats apportés jusqu'à maintenant. Comme Land (2007) le précise, un conseiller peut remplir de multiples rôles dans le cadre d'un mandat en coopération technique. C'est également ce que nos analyses corroborent. Parmi les huit cas, les rôles endossés des quinze conseillers (voir tableau VIII) ne se limitaient pas à une seule catégorie. Cependant, les cas qui semblent témoigner des résultats plus positifs en termes des résultats au niveau de partage de connaissances seraient classifiés, sous Land (2007), dans la catégorie «Développer les capacités».

Principalement, notons que la quantité de connaissances internalisées et d'innovation s'observe dans les cas où les conseillers adoptent une approche basée sur **le dialogue et l'apprentissage sur-le-site**. Ils semblent habilités à la médiation peut-être davantage que dans un rôle technique de transmetteur de connaissances. Ils mettent en place des stratégies et des conditions pour rendre le contexte propice à l'apprentissage. Ces stratégies visent, selon nos observations, à établir les bases d'une relation de confiance, puis à décortiquer les objets d'apprentissage en morceaux assimilables par le sujet apprenant, en tenant compte des contextes et des forces en présence.

Cette interprétation des données découle de deux théories : la théorie basée sur l'apprentissage par expérience (Kolb, 1984; Baker et al., 2005), et celle de l'apprentissage situé (Contu et Willmott, 2003; Lave et Wenger, 1991). En créant l'espace pour le dialogue, les dynamiques de pouvoir au niveau des dyades ou du groupe influencent l'intervention et conduisent à des résultats imprévisibles. Bien que le médiateur, le conseiller en l'occurrence, influence le contenu via son expertise, les interactions sociales et les résultantes sont le fruit des négociations entre les parties invitées dans ces espaces de participation. À l'instar de l'étude comparative menée par Baser (2011), dans laquelle elle étudie le renforcement des capacités dans les états *fragiles*, les cas qui témoignent le plus de réussites que d'échecs en termes de renforcement des capacités sont ceux dans lesquels l'énergie déployée par les parties est utilisée pour créer des opportunités et des ouvertures à l'apprentissage. Identifier le temps et les espaces d'apprentissage – *Ba-* en japonais, devient alors plus important qu'essayer de mettre en œuvre un ensemble d'activités dans une séquence prédéterminée. Il s'agit en fait d'une stratégie de mise en œuvre des mandats en appliquant une approche orientée sur les processus,

contrairement à la vision dominante des bailleurs de fonds, basée sur la gestion axée sur les résultats «GAR» (Sylvester, 1999). À cet égard, nous avons noté que cette stratégie a été clairement formulée dans au moins deux cas (OPH1 par C11 et OPS7 par C71) et induite dans un cas (OPS9 par C91). L'approche adoptée pourrait s'intituler «**gestion axée sur les processus**», car pour ces conseillers, l'important est de jouer un rôle de facilitateur plutôt que d'expert. Ces conseillers savent identifier, par le dialogue et l'échange, les forces de leur partenaire et ne visent pas une quantité déterminée de «livrables», ils font confiance au processus et aux fruits de la relation d'échange.

Ces résultats et l'interprétation qui suit font également écho à l'approche clinique (Cook, 1997) enracinée dans les travaux de Schein (1995). Les solutions proposées dans les cas qualifiés de succès ne sont pas imposées de l'extérieur. Elles émergent à la suite des observations mises en commun entre conseillers et «locaux» et mettent l'emphase sur le développement des activités en termes de processus. De plus, ils corroborent une partie des travaux de Morgan (2011) où il ancre sa démarche comparative entre l'approche directe/planifiée et indirecte/émergente appliquée à l'analyse de deux cas de programme renforcement des capacités dans les états fragiles en situation de post-conflits. Il identifie d'ailleurs les mêmes caractéristiques d'intervention en stratégie «émergente» que celles soulevées dans les cas cités ici.

Les stratégies de partage de connaissances axées sur les processus semblent plus efficaces que celles misant sur les formations magistrales pour transférer des éléments de contenu. La mise en application du contenu transféré ne s'observe pas dans la majorité des cas. Au final, **les partenaires ne perçoivent pas maximiser leur appropriation quand le transfert se fait via des formations**. Les résultats, combinant les témoignages des partenaires ainsi que nos observations, révèlent que des formations de type magistral, sont un indicateur négatif d'appropriation. Plusieurs partenaires locaux apprennent en pratiquant de manière concrète, sans quoi ils ne parviennent pas à s'approprier les connaissances.

Plusieurs expriment clairement ce qu'ils ont appris lorsqu'ils interagissaient directement avec leur conseiller en vue d'accomplir une tâche. Les exemples furent : connaissances en informatique, en base de données, en style de rédaction. Bref, dans tous les cas d'étude, le constat est positif : ils perçoivent tous s'être appropriés de nouvelles connaissances. Aussi, plusieurs exemples d'appropriation des connaissances par les membres partenaires «locaux» ne

figuraient pas comme des objectifs de mandat à atteindre, communément appelés les résultats extra-mandat. Les partenaires qualifiaient ce genre d'appropriation en termes de renforcement mutuel, où les contacts quotidiens continus entre eux et les conseillers contribuaient à augmenter leur niveau de capital humain.

7.2.3 L'inadéquation entre les objets de connaissances à partager ou difficulté liée à la nature de la connaissance à partager

D'autres facteurs ressortent des analyses, notamment en ce qui a trait à **l'inadéquation dans l'identification des besoins de l'organisation partenaire et à sa capacité d'assimilation organisationnelle.**

L'identification des besoins, qui se fait normalement par la direction de l'organisme partenaire, laquelle communique ensuite à l'ONG canadienne pourvoyeuse de conseillers, serait un frein au résultat de partage dans plusieurs initiatives de coopération technique. Le processus par lequel les mandats de coopération technique sont formulés débute par l'identification d'un besoin général. L'ONG canadienne met en branle le processus de recrutement et propose généralement quelques candidats à l'organisme partenaire. Une fois sélectionné, le conseiller se rend sur place, chez son partenaire d'accueil et il s'ensuit un processus au cours duquel les besoins seront clarifiés en fonction des champs d'expertise et de la durée prévue du mandat. Le conseiller proposera alors un plan d'intervention qui devra être approuvé par le responsable chez le partenaire local. Or, les analyses tendent à montrer que l'identification du besoin souffre, dans certains cas, de lacunes cognitives. Certains interlocuteurs, conseillers et «locaux», critiquent même l'absence de rigueur et de pertinence lors de la formulation des mandats. Ils témoignent du risque **d'effet limité des mandats en coopération technique sur les résultats lorsque l'identification des besoins est basée sur un mauvais diagnostic** de la situation. Selon le processus de transfert de connaissances (Szulanski, 1996), le cycle serait court-circuité dès la première phase «initiation», au cours de laquelle le choix des solutions doivent faire consensus entre les parties. Les compétences et les habiletés cognitives, dont la capacité d'assimilation de chacune des parties, jouent ici un rôle prépondérant. Plusieurs des cas de cette recherche exploratoire illustrent le même schème. Même si les activités prévues au plan d'intervention se

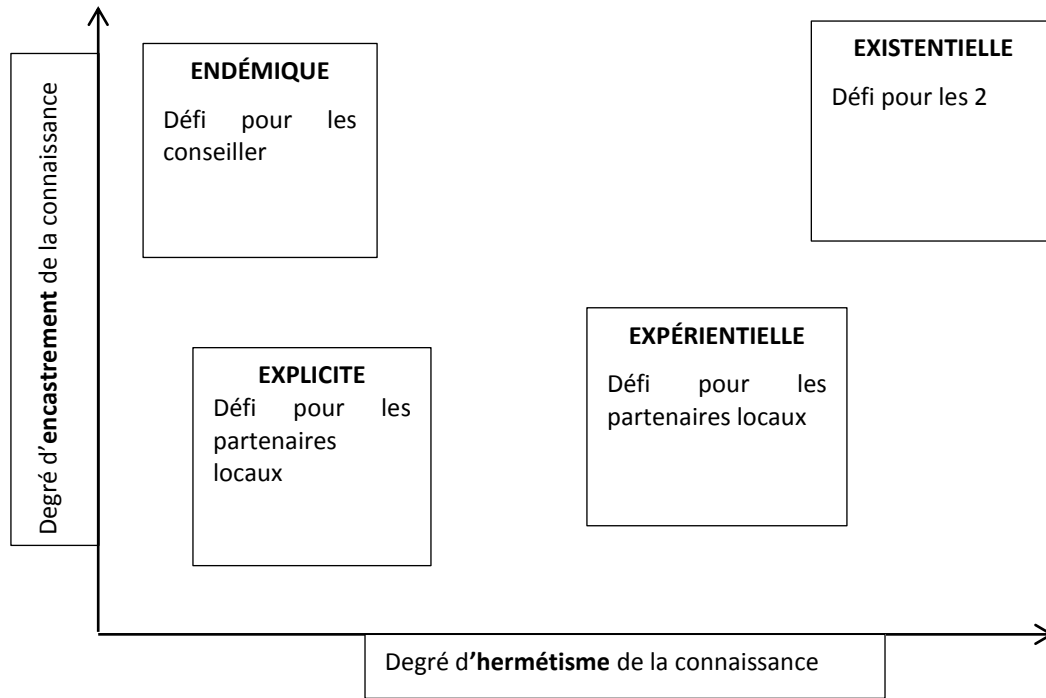
déroulent, les résultats en termes de partage de connaissances, ou de résultats globaux des mandats, déçoivent tant les partenaires que les conseillers.

Dans au moins cinq cas sur huit (OPH3, OPH1, OPH2, OPS6, OPS8), les répondants identifient un manque à gagner en termes de capacité d'assimilation au niveau du diagnostic préliminaire à la démarche. Un des interlocuteurs attribue les effets négatifs à un manque de capacité d'assimilation au sein de son organisation; une des principales barrières identifiées en contexte d'EM (ex. Bonache et Zagrraga-Oberty, 2008). Il l'explique en termes de carences structurelles puisque son organisation n'arrive pas à absorber ce que produisent les conseillers. Ses propos sont corroborés par plusieurs interlocuteurs possédant plusieurs années d'expérience en coopération technique. Les mandats ne doivent pas avoir trop d'envergure; leur réalisation doit **tenir compte des capacités existantes, et des besoins réels**. Les répondants critiquent directement le processus de formulation des mandats dans au moins deux cas, spécifiant qu'on ne doit pas s'attendre à de grands résultats en termes de partage quand ceux-ci sont rédigés sur un coin de table et n'ont fait l'objet d'aucune démarche rigoureuse de la part des différentes instances de l'organisme.

Le problème ne semble donc pas résider directement dans la nature de la connaissance à partager, mais bien sur l'objet de la connaissance à partager. Certes, nous remarquons que les mandats spécialisés dans des domaines jusque-là inconnus des partenaires locaux (ex. environnement) sont plus difficilement réalisables lorsqu'ils ne tiennent pas compte des capacités existantes. Bien que les connaissances partagées dans le cadre de ces mandats soient de type explicite (typologie de Doz et Santos (1997)), le temps ou les ressources disponibles pour les communiquer nuisent à son acquisition. Donc même si la connaissance renferme de faibles degrés d'encastrement et d'hermétisme, si les partenaires locaux ne sont pas dans une situation favorable à l'apprentissage, l'internalisation de la connaissance est menacée. Pour les conseillers, les connaissances de type endémique pourraient leur poser problème s'ils ne mettent pas en œuvre des stratégies pour bien s'adapter à l'environnement d'accueil. La figure ci-dessous schématise la typologie de Doz et Santos (présentée à la section 2.1.3) et y greffe quelle partie peut éprouver des difficultés lorsque les caractéristiques des connaissances à échanger, ou à créer se rapproche le plus de ce type. En théorie, plus les degrés d'imbrication des deux dimensions de la connaissance à partager sont élevés, plus difficile serait le transfert.

Or, nos analyses révèlent qu'indépendamment de la typologie exposée, la nature des difficultés de partage éprouvée par chacune des deux parties ne sera pas la même.

Figure 10: Défis des parties au partage en regard de la nature des connaissances à partager



7.3 Les contributions de la recherche et jalons prospectifs

Les principales contributions de la thèse sont résumées en trois points. En premier lieu un survol des apports théoriques est présenté accompagné d'un agenda de recherche future. Aux contributions théoriques s'ajoute la proposition d'un modèle conceptuel révisé. Les implications pratiques de la thèse concluent la sous-section.

7.3.1 Les contributions théoriques

Cette recherche s'inscrit dans le processus de développement des connaissances dans le vaste champ de la gestion des organisations avec l'objectif explicite de contribuer au domaine de gestion du développement international. Les postulats et théories mobilisés ont donc combiné trois grands axes de recherche : la GIRH (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008; Harzing, 2011), la gestion et le transfert de connaissances transfrontaliers (Argote, 1999; 2013; Chai et al., 2003; Szulanski, 1996) et la gestion du développement international (Baser et Morgan, 2008; Carlsson et Wohlemuth, 2002; Chambers, 1997; Johnson et Wilson (2009). Nous résumons ici les contributions en cinq points.

Sans doute la plus importante contribution provient-elle de l'élaboration d'un modèle conceptuel intégrateur de plusieurs perspectives à première vue antagoniques. Les liens supposés entre chaque composante l'ont échafaudé, nous l'espérons, en un tout constitué de parties complémentaires. Afin d'évaluer l'impact des facteurs relationnels sur les résultats de partage de connaissances en contexte de coopération technique en développement international, donc le *quoi*, nous devons identifier le *qui* et le *comment*. Nous n'étions pas intéressée à connaître les résultats de partage des initiatives de coopération technique sans comprendre comment nous aboutissons à de tels résultats. Nous avons donc combiné les multiples perspectives représentatives des composantes du processus de transfert : 1- individuelle (traits de personnalité (Golberg, 1990), théories de l'apprentissage (Kolb 1984)), 2- relationnelle (Granovetter, 1973; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Tsai et Ghoshal, 1998), 3- institutionnelle et culturelle (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002), sans occulter celle du

pouvoir (French et Raven, 1959; Lave et Wenger, 1991). Nous avons même emprunté à l'administration publique son concept de renforcement des capacités (Christensen et Gazley, 2008) pour illustrer et évaluer les effets des résultats de partage. Ce faisant, nous croyons respecter la perspective systémique de renforcement des capacités véhiculée par Baser et Morgan (2008) en développement international. Cette imbrication théorique nous a permis de cerner l'importance des relations interpersonnelles eu égard au renforcement des capacités organisationnelles et d'y apporter quelques éclaircissements.

La *deuxième contribution* s'enracine dans le contexte empirique et méthodologique de la démarche : cette recherche est parmi les rares en relations industrielles à examiner le partage des connaissances en contexte Nord-Sud. Il en découle un autre apport non négligeable, soit la tentative d'appliquer une démarche décolonisée (Beeman-Cadwallader, Quigley et Yazzie-Mintz, 2012; Liamputtong, 2010) afin que l'interprétation des résultats se rapprochent le plus possible de l'expérience des membres «locaux». Leur offrir l'espace afin qu'ils puissent, eux aussi, exprimer leurs perceptions par rapport à leurs relations avec les expatriés répondait à un des objectifs de recherche. Cet apport méthodologique pave la voie aux prochains chercheurs intéressés au même thème de recherche, dans un contexte Nord-Sud. La stratégie de recherche se justifiait d'elle-même, puisque nous voulions saisir les effets des partages de connaissances dans les lieux où les initiatives de coopération technique sont mises en œuvre.

La *troisième contribution* englobe un ensemble d'éléments liés à la **capacité d'assimilation**, concept traditionnellement mobilisé en gestion stratégique pour évaluer l'organisation réceptrice de connaissances (ex. Lane et Lubatkin, 1998; Lyles et Salks, 1996; Minbaeva et al. 2003). Cette thèse l'a évaluée au niveau individuel et dyadique. Cette opérationnalisation constitue une avancée, puisque comme l'explique Minbaeva et al. (2014a), la majorité des écrits ont négligé le rôle de l'individu dans l'actualisation de la capacité d'assimilation des organisations (Zahra et George, 2002). Par ailleurs, comme nous l'avons vu, d'autres études ont identifié la motivation comme déterminant individuel du transfert de connaissances (Mäkelä et Brewster, 2009; Wang et al, 2009). Plusieurs études ont également validé les antécédents aux comportements de partage de connaissances (Argote et al., 2003; Chang et al., 2012; Minbaeva, 2013; Wang et Noe, 2010), mais nous sommes vraisemblablement parmi les premiers à

proposer un cadre conceptuel visant à explorer les synergies ou les interactions entre les déterminants individuels et relationnels au partage de connaissances.

De surcroît, nous sommes également novateurs en ayant scruté méthodiquement la capacité d'assimilation au niveau individuel. Minbaeva et al. (2014a), dans leur article rétrospectif portant sur le transfert des connaissances en contexte d'EMs, stipulent que, bien que les chercheurs reconnaissent l'importance de l'individu dans la capacité d'assimilation organisationnelle, trop peu l'on opérationnalisée au niveau individuel. De plus, nos résultats suggèrent, à l'intérieur des limites de la recherche, l'impact que produit la relation interpersonnelle sur la capacité d'assimilation. Cette réponse, à interpréter avec prudence, répond également à une hypothèse avancée par Lane et Lubatkin (1998) lorsqu'ils défendent l'idée de *capacité d'assimilation relative*.

Nous sommes même allées plus loin dans l'extension du concept de capacité d'assimilation individuel en l'explorant également du côté de la source. Easterby-Smith, Lyles et Tsang (2008) pourfendaient l'idée que la capacité d'apprendre et la capacité d'enseigner peuvent se stimuler l'une l'autre et même se contrebalancer. Même si l'expatrié (conseiller volontaire en l'occurrence) est considéré dans les écrits comme source de connaissances, nous avons opté pour une vision dynamique et intersubjective en exposant clairement que l'expatrié, non seulement fournit-il des connaissances, mais en reçoit également en retour. À notre connaissance, aucune étude n'a encore adopté cette perspective, mais récemment, Minbaeva et al. (2014a) affirmaient qu'afin de vraiment comprendre le concept, les recherches futures ne doivent pas l'isoler, mais l'étudier dans l'optique dynamique. En appliquant ce concept à l'expatrié, nous avons non seulement soutenu que sa capacité d'assimilation influence la relation interpersonnelle entre lui et les membres des organisations partenaires, mais probablement aussi produit-elle un impact sur les résultats de partage de connaissances.

L'agenda de recherche portant le transfert des connaissances transfrontalier devrait s'attarder à développer et à valider empiriquement le concept de capacité d'assimilation de l'expatrié qui remplit un mandat dont un des objectifs est de partager ses connaissances avec les acteurs locaux. En fait, nous soutenons que chaque partie au partage de connaissances doit posséder certaines habiletés, dont la capacité d'assimilation. Évaluer les effets de la capacité

d'assimilation dynamique, ou relative (Lane et Lubatkin, 1998) au niveau interpersonnel jetterait les premières bases à l'étude multiniveau de la capacité d'assimilation et à ses effets agrégés au niveau de l'organisation.

Une autre avenue de recherche d'intérêt pour le champ de la gestion et du partage de connaissances Nord-Sud réside dans la mesure des capacités individuelles à transmettre des connaissances. Plusieurs recherches prennent comme postulat de départ que les expatriés possèdent les habiletés en transmission de connaissances; les organisations recrutent les expatriés d'abord pour leur supériorité en termes de compétences techniques, sans évaluer leur compétences en transmission de connaissances (Peng, 2011; O'Sullivan, 2010; Tung 1987). Or, nos résultats situent les compétences techniques loin derrière en termes de caractéristiques individuelles déterminantes du processus de partage. Chang et al. (2012) ont récemment identifié une relation entre la compétence des expatriés à transmettre des connaissances et la performance en contexte d'EM, mais ils n'ont pu établir de causalité.

Le quatrième axe de contributions touche la composante relationnelle du partage de connaissances entre les expatriés et les membres «locaux». Ouvrir cette boîte noire a amélioré la compréhension des dynamiques interpersonnelles entre expatriés et «locaux», mais conduit inévitablement à plusieurs questions qui demeurent en suspens! Les résultats de la recherche sont cohérents avec la majorité des études en ce qui a trait au rôle de la **confiance** dans la réussite des partages de connaissances (Adler, 2001; Argote et al., 2003; Inkpen et Pien, 2006; Ko, 2010; Levin et Cross, 2004). Cependant, nous enrichissons le modèle en y incluant des variables additionnelles uniques «à l'étude de la confiance dans des contextes spécifiques» (Schoorman et al. 2007 : 351) (Traduction libre).

D'abord, l'ajout des variables «**langage partagé**» et «**capacité d'assimilation**» nous amène à formuler une mise en garde face à la théorie de la confiance de McAllister (1995). Sa théorie propose notamment que la confiance affective augmente avec la fréquence des interactions ; notre étude arrive cependant à des conclusions différentes. Une explication plausible vient peut-être du fait que le modèle est généralisable aux contextes organisationnels homogènes. En situation de relations Nord-Sud, la force des liens, que nous interprétons par la fréquence des interactions et la nature des communications, contribueraient à l'établissement de la confiance

de type cognitif plutôt qu'affectif. C'est également un des constats formulés par Tenzer, Pudelko et Harzing (2014) dans leur étude de l'impact des barrières linguistiques sur la confiance des équipes multinationales. D'autres recherches sont nécessaires afin d'apporter plus de précisions sur les déterminants de la confiance en contexte Nord-Sud, et plus généralement des effets de l'interculturel.

L'autre variable centrale de la composante relationnelle, «**relations de pouvoir**», vient compliquer ce qui est déjà formulé au sujet de la confiance de type cognitif. Il est généralement admis que les relations de pouvoir sont asymétriques dans les relations Nord-Sud et en gestion du développement international (Borda-Rodriguez, 2009; Borda-Rodriguez et Johnson, 2013; Drew, 2002; Navarro-Flores, 2009); les résultats de notre étude vont également en ce sens. Identifier les déterminants des relations de pouvoir et explorer leurs effets à même la composante relationnelle et sur les résultats de partage constitue, à notre avis, une avancée. Maeda (2007) avait déjà analysé les relations de pouvoir entre les acteurs du développement dans le cadre d'une initiative d'assistance technique entre le Japon et le Ghana, sans toutefois intégrer d'autres variables à son modèle et sans évaluer les résultats en termes de partage de connaissances.

Les recherches futures portant sur les partenariats Nord-Sud devraient s'attarder dans un premier temps aux relations entre pouvoir et confiance et, dans un deuxième temps, à la conceptualisation même des termes. L'interprétation des données recueillies a permis de mettre en lumière que le pouvoir basé sur l'expertise contribue de manière positive à l'établissement de la confiance cognitive. L'influence serait contrecarrée si d'autres facteurs nuisaient à la relation interpersonnelle. L'influence issue du pouvoir coercitif perçu, en lien avec les ressources critiques dont les parties disposent (le financement en particulier) produirait notamment un impact négatif sur la qualité de la relation.

Dans sa recherche heuristique portant sur les relations de pouvoir dans les partenariats en coopération Nord-Sud, Navarro-Flores (2006) soutient que les organisations du Sud, même si elles ne possèdent pas les ressources financières, ont le pouvoir de négociation. Ce pouvoir leur serait conféré par les ONGs du Nord qui accepteraient de diluer leur pouvoir afin de construire leur relation «sur la base de complémentarité tout en intégrant l'inégalité» (Navarro-Flores,

2006 : 358). Or, nos résultats ne peuvent appuyer l'intégralité de ses conclusions. Les organisations partenaires peuvent certes négocier, et elles arrivent aussi à influencer les conseillers grâce à leur pouvoir légitime. Mais nos résultats interdisent de conclure que les pouvoirs s'équilibrent. Les parties en relations connaissent normalement les marges de manœuvre possibles, et la majorité des partenaires locaux sont conscients de leur dépendance à l'égard des ressources critiques, tel le financement.

La voie est ouverte aux chercheur(e)s intéressés à conceptualiser comment la confiance est générée entre les partenaires et quelle différence ils observent entre une relation basée sur la confiance véritable et une où le pouvoir est exercé de façon à créer une apparence de confiance, une façade qui ne serait en fait qu'une forme de capitulation du partenaire le plus faible (Hardy, Phillips, et Lawrence, 1998). Dans le contexte de l'étude menée, certaines zones grises subsistent et les données ne suffisent pas pour évaluer si la confiance cognitive interprétée dans les cas l'est au sens véhiculé par McAllister (1995) et Chowdhury (2005) ou si l'organisation partenaire locale subordonnée agit par capitulation, car elle aurait été socialisée pour accepter les limites de ses marges de manœuvre (Freire, 1992; Hardy et al., 1998). Dans ce cas de figure, la coopération ne résulterait pas de la confiance, mais découlerait de la dépendance.

La *dernière contribution* concerne principalement les ONGs internationales qui fournissent du personnel en assistance technique. Le chapitre 3 de cette thèse développe la problématique autour des nombreuses critiques formulées justement à l'égard des impacts de l'utilisation des expatriés sur le renforcement des capacités locales. Nous croyons avoir répondu à une partie de l'appel, par le biais de l'étude des impacts du partage de connaissances, entre les expatriés (assistance technique) et le personnel local, sur le renforcement des capacités des organisations locales. À notre connaissance, aucune étude académique n'avait exploré les effets des résultats de partages de connaissances. Nos constats à cet égard ont notamment permis de soutenir que les résultats de partage de connaissances, lorsqu'ils sont perçus réussis par les parties au partage, contribuent parfois au renforcement des capacités individuelles. Cependant, les résultats empiriques de la recherche montrent également les limites ou l'écart important entre le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles. Des quatre dimensions évaluant le renforcement des capacités organisationnelles (Ingraham, Joyce et al., 2003; Hardy,

Phillips et al., 2003; Horton, Alexaki et al., 2003; Kolar 2011), le processus de partage entre expatriés et «locaux» et les résultats qui s'en suivent produiraient un effet sur trois d'entre elles (infrastructures organisationnelles, pratique en management, connaissances/apprentissage organisationnel). Nous avons par ailleurs remarqué que de multiples facteurs contextuels limitent les effets du partage amenuisant par le fait même les impacts d'un éventuel renforcement des capacités au niveau organisationnel.

Comme notre étude ne portait que sur les facteurs relationnels qui influencent le partage de connaissances et les résultats, c'est ici que nos contributions théoriques s'arrêtent, laissant plusieurs questions en suspens. Les recherches futures, en plus de considérer tous les éléments mentionnés jusqu'à maintenant, devraient approcher la question du renforcement des capacités locales d'une manière qui rende compte de la complexité des relations et interdépendances entre les trois niveaux de l'organisation, soient individuel, groupal, et organisationnel. Réaliser les recherches futures en insérant le concept de capacité d'assimilation dynamique et analyser ses effets multiniveaux permettraient, croyons-nous, d'apporter des réponses supplémentaires au questionnement à propos des effets du partage de connaissances sur le renforcement des capacités.

Par ailleurs, avant de transformer ces suggestions en devis de recherche concrets, la communauté scientifique et les ONGDI devraient mettre leurs connaissances en commun afin de renforcer les bases empiriques des recherches comme la nôtre. Trop de confusion plane sur le concept même de renforcement des capacités (Horton et Alexaki, 2003; James, 2010; Kolar, 2011; Morgan et Baser, 2008; Morgan 2011); et bien que nous pensons en toute modestie être parvenue à proposer des dimensions reflétant la vision de la majorité, un développement unifié du concept présentant ses dimensions validées empiriquement permettrait un dialogue entre chercheurs et praticiens en gestion du développement international. Il ne peut que résulter des bénéfices de la collaboration entre les divers acteurs (Gray, Iles et Watson 2011; Hodgkinson et Rousseau, 2009).

7.3.2 Le modèle conceptuel révisé

À la lumière des résultats obtenus, le modèle conceptuel qui a encadré notre démarche exploratoire mérite quelques ajustements afin que les recherches futures tiennent compte des principaux constats émis. La modification majeure touche le concept de capacité d'assimilation. Il importe de le conceptualiser de sorte à rendre compte de son caractère doublement dynamique, c'est-à-dire dans le temps, et multiniveau. Le modèle initial le situait dans la composante cognitive du processus de partage de connaissances. Or, nos résultats indiquent que c'est d'abord une caractéristique individuelle qui évolue au fil de la relation d'échange. L'autre amélioration vient de la fusion de deux des trois dimensions du capital social; les interrelations entre ses diverses composantes nous empêchent de situer la composante cognitive en position antérieure à la composante relationnelle. Les figures suivantes illustrent les quelques changements entre le modèle conceptuel initial, puis la nouvelle version proposée.

Figure 11: Modèle initial de partage des connaissances

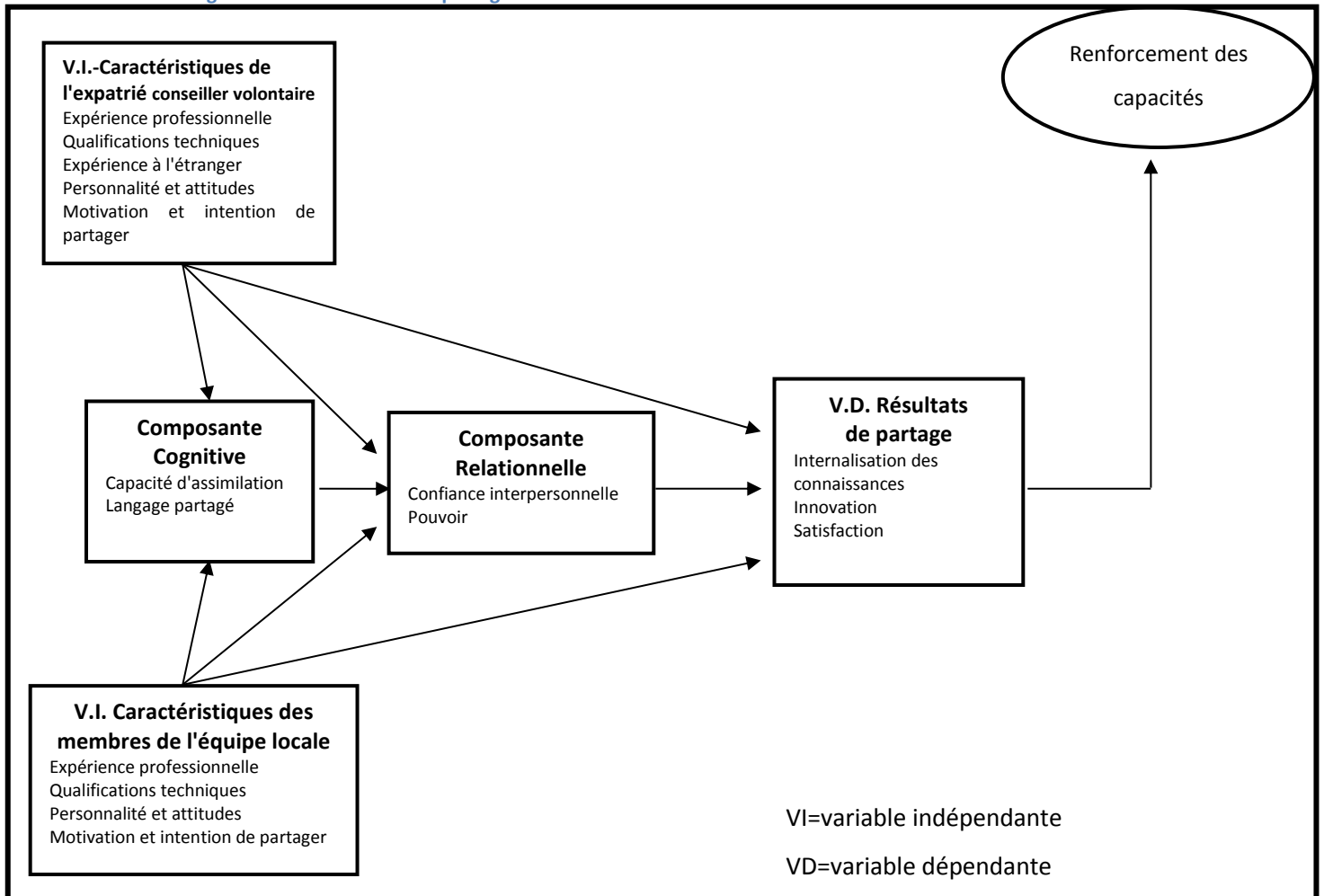
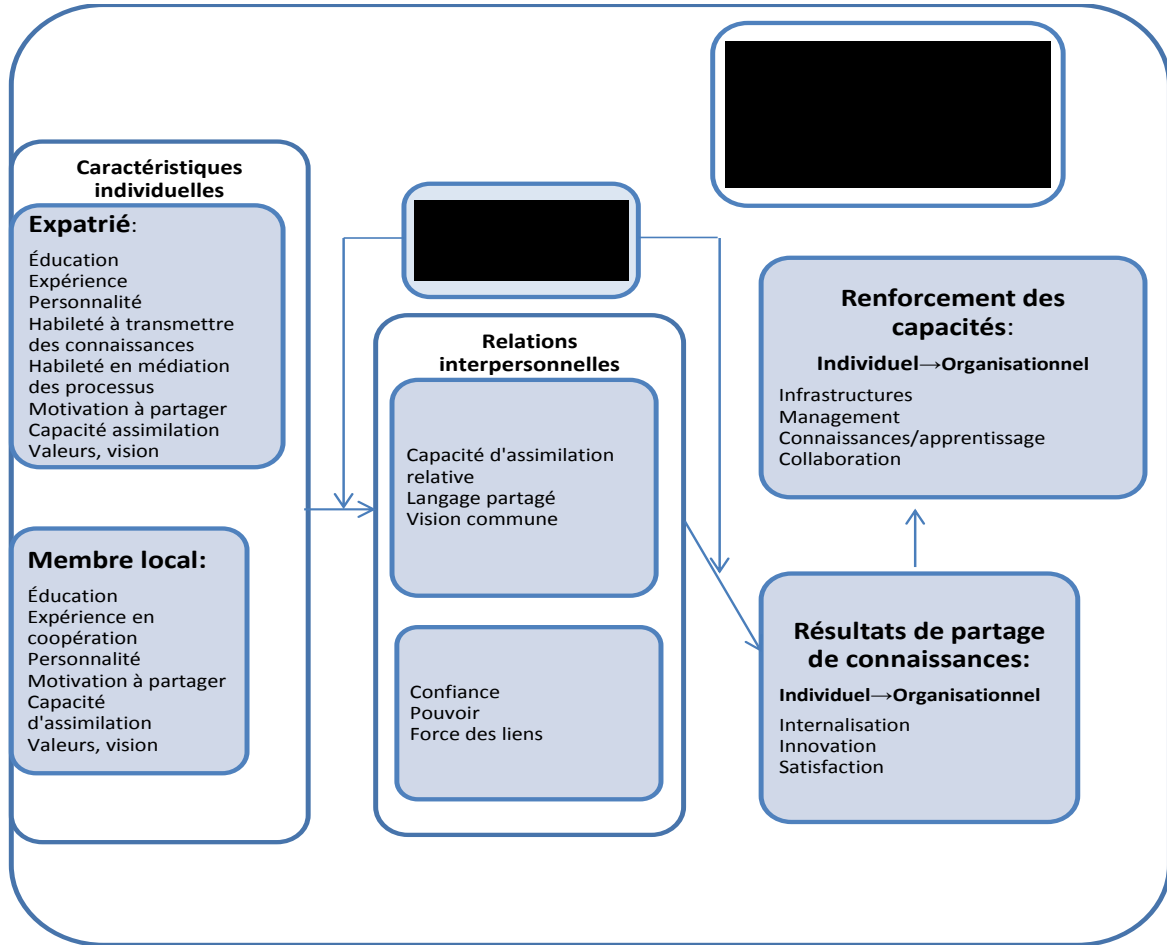


Figure 12: Modèle conceptuel révisé de transfert de connaissances



7.3.3 Les implications pratiques

Les constats émergents et les pistes de réflexions semées s'adressent tant à la communauté scientifique qu'aux acteurs concernés par la gestion de l'aide publique au développement. Avoir mis en lumière quelques processus relationnels à l'intérieur des initiatives de partage de connaissances nous a permis, en somme, d'améliorer notre compréhension des individus qui participent à ces initiatives. La présente section ne prétend d'aucune manière balayer du revers de la main les nombreuses recommandations émises depuis fort longtemps par les instituts de recherches contemporaines axés sur la gestion du développement international. Notamment, les organismes comme l'Institut Nord-Sud (INS), l'International NGO training and Research Center (INTRAC), le Center for Global Development (CGD), l'European Centre for Development Policy Management (ECDPM), l'Overseas Development Institute (ODI), le centre de recherche en développement international (CRDI), et les organismes affiliés au système des Nations Unies (BIT, PNUD), voués à l'amélioration des conditions socioéconomiques des populations vulnérables à l'échelle planétaire, constituent des sources riches et variées d'informations touchant tous les domaines d'aide au développement. Comment alors notre thèse peut-elle contribuer au domaine de la pratique ? Question tout à fait légitime qui mérite une réponse en trois temps.

D'abord, notre étude complète celles qui posent un regard critique sur la gestion des programmes d'assistance technique en coopération internationale. En ayant décortiqué les divers facteurs qui concourent au niveau interpersonnel lors des activités spécifiques de partage de connaissances, nous arrivons à des recommandations qui ciblent particulièrement les problématiques des ONGDI liées à la gestion et au transfert de connaissances Nord-Sud. En ce sens, les *responsables de ces organismes affectés à la fonction ressources humaines* pourraient s'inspirer des résultats de notre étude à toutes les étapes du processus d'AI.

L'affectation d'un expatrié en assistance technique devrait découler d'abord d'un exercice rigoureux d'analyse de besoin et de planification stratégique par et/ou chez le partenaire « client », i.e. le partenaire local. Advenant qu'on conclut alors à la pertinence ou à la nécessité d'un mandat en assistance technique dont la nature implique le partage de connaissances, l'affichage dudit poste devrait mentionner explicitement les objectifs visés ou les résultats

attendus et l'ensemble des compétences requises. Ensuite, le *processus de sélection du candidat* devrait répondre au besoin ciblé en évaluant les compétences essentielles pour augmenter les chances de succès des mandats. Or, les pratiques spécifiques de recrutement dans les ONGDI semblent anachroniques avec celles utilisées dans les EMs. La littérature en GIRH examine depuis des années et de manière extensive l'ensemble des pratiques de recrutement et de sélection (Novicevic et Harvey, 2004; Reiche et Harzing, 2010). Le consensus établit depuis longtemps que les compétences techniques sont essentielles à la conduite d'activités de partage de connaissances (Björkman et al., 2010), mais certains chercheurs jugent la pondération relative de ce facteur exagéré, au détriment d'autres compétences plus «soft» (Harris et Brewster, 1999; Sparrow et al., 2004; Tung, 1984).

Nos résultats indiquent que les compétences techniques des conseillers répondent aux attentes. La capacité d'adaptation, la sensibilité culturelle et la flexibilité ressortent comme des attributs incontournables en matière de sélection des candidats, à l'instar des compétences recherchées chez les recruteurs en contexte d'EMs (Björkman, 2010). Les ONG canadiennes faisant l'objet des études de cas sélectionnent leurs conseillers sur la base de ces critères. En est-il ainsi pour toutes les ONGDI ? Peut-être qu'en vue de maximiser les chances de succès de partage de connaissances, de nouveaux critères devraient être mis de l'avant. À maintes reprises, il a été question dans cette thèse de quelques caractéristiques individuelles peu ou pas étudiées, mais qui, à la lumière des résultats, semblent concourir en des termes positifs aux résultats de partage de connaissances : la capacité d'assimilation des conseillers, l'habileté du conseiller à transmettre des connaissances et l'habileté du conseiller en médiation des processus. Ce dernier élément serait encore plus pertinent dans les situations où l'AI se déroule dans des zones qualifiées de *fragiles* (OCDE, 2010b), comme en Haïti par exemple, où l'approche émergente, donc basée sur les processus, semble mieux appropriée pour le renforcement des capacités (Baser, 2011; Brinkerhoff; 2010; Morgan, 2011; OCDE, 2011b).

Aux critères de sélection des conseillers, une recommandation additionnelle s'inscrit au niveau des *systèmes de gestion des performances*. Les gestionnaires ressources humaines dans les ONGDI, en partenariat avec leurs partenaires locaux pourraient spécifier, *ante-mandat*, sur quels critères l'évaluation des AI porteraient plus spécifiquement. Dans les situations où les mandats en assistance technique visent expressément le partage de connaissances, les

évaluations de rendement des conseillers devraient refléter comment ils contribuent en cours de mandat à l'atteinte de leurs objectifs à l'aide d'indicateurs clés de performance. Les écrits en GIRH prouvent que les expatriés consacrent plus d'énergie à la réalisation de leurs objectifs lorsque ceux-ci sont clairs (Björkman, 2010). Il n'est pas question ici de proposer la grille «GAR», largement répandue dans les agences de développement international, puisque comme nous le précisons, le partage de connaissances peut mener à des résultats difficilement quantifiables. Qui plus est, en adoptant un style d'intervention davantage axé sur les processus, les résultats sont imprévisibles, ils émergent en cours d'interactions. Nous croyons tout de même que les évaluations de rendement des conseillers, si elles étaient plus claires quant aux objectifs de partage de connaissances, diminueraient l'ambiguïté qui règne au sein des cas analysés. Plutôt que de s'attaquer à la réalisation d'un plus grand nombre de livrables, le conseiller y verrait peut-être une opportunité de renforcer ses capacités de collaboration et de transmission de savoirs.

Enfin, la dernière implication pratique de cette thèse se situe tant au niveau de *la gestion stratégique qu'au niveau de la gestion stratégique des ressources humaines*. Si les ONGDI acceptent le postulat selon lequel la connaissance est une ressource stratégique (Grant, 1996; Spender, 1996), ce qui semble être un mouvement en forte croissance depuis le début du millénaire (Carlsson et Wohlgemuth, 2001; Hovland, 2003; McGrath et King, 2004), alors leurs stratégies organisationnelles devraient le refléter. La mission de plusieurs ONGDI, comme nous l'avons écrit dans la problématique de la thèse, est de faciliter le transfert et le partage de connaissances à l'intérieur de leurs propres rangs et chez leurs partenaires (Mukebezi, 1995). Afin que la mission organisationnelle soit atteinte, des moyens à la hauteur des ambitions doivent être déployés. Un de ces moyens a fait l'objet de cette thèse, c'est-à-dire l'envoi de conseillers dans les organismes partenaires. Les résultats pointent vers les facteurs perçus essentiels dans le processus de partage de connaissances. Un des constats, outre celui des caractéristiques individuelles des expatriés, regroupe un ensemble de déterminants contribuant au succès des partages, tant au niveau individuel (membres des organisations locales), qu'interpersonnel.

Commençons avec l'individu. Certaines caractéristiques semblent mener à l'établissement d'une relation interpersonnelle de qualité. La motivation, l'engagement et la disponibilité des

membres locaux ne semblent pas négociables lorsque l'objectif principal est de partager des connaissances. Les pratiques, peu importe la stratégie de partage privilégiée, ont lieu nécessairement dans des espaces de participation où la communication est bidirectionnelle (Napier, 2005). La recommandation qui suit paraît simpliste, mais combien essentielle à la réussite des partages : en sélectionnant les organisations partenaires avec qui l'ONGDI souhaite collaborer, l'emphase devrait porter sur la disponibilité des ressources locales et leur motivation à s'engager dans les initiatives. Des mandats formulés en collaboration avec les partenaires locaux devraient tenir compte de la capacité du partenaire à recevoir les connaissances *latentes*.

Ensuite, au niveau interpersonnel, une distinction subtile en guise de réflexion a porté sur les notions de confiance et de pouvoir. Les relations de pouvoir ont de profondes influences sur le renforcement des capacités (James, 2010); les parties semblent conscientes de la nature et des sources de pouvoir que mobilisent les acteurs, mais en parlent timidement. Dans le but de créer une relation davantage basée sur la confiance cognitive, laquelle semble essentielle à la réussite des partages (Adler, 2001; Levin et Cross, 2004), les parties invitées à travailler ensemble devraient se doter d'outils pour gérer les influences négatives de pouvoir plutôt que les ignorer, de sorte à favoriser l'émergence d'espaces de participations *réellement* légitimes (Contu et Willmot, 2003; Ferguson et al., 2010).

Enfin, toujours en lien avec l'influence des facteurs relationnels, la dernière remarque constructive sur laquelle bâtir l'avenir des partages de connaissances transfrontaliers inter organisationnels touche à l'aspect multiniveau de la relation. Afin que l'espace de dialogue réservé aux parties au partage puisse entraîner d'une quelconque manière positive un véritable renforcement des capacités organisationnelles locales, l'engagement de la direction dans le processus prime. Tout comme les gestionnaires RH du Nord gagneraient probablement à revoir certaines pratiques dans la gestion de leurs expatriés, les administrateurs locaux devraient formuler et communiquer une vision claire de leur conception du renforcement des capacités et de la façon dont ils souhaitent que les conseillers supportent leur démarche au moyen du partage de connaissances. L'objectif de renforcement des capacités, s'il peut être atteint, ne peut se réaliser sans un changement dans le discours des parties occupant un niveau élevé dans la hiérarchie organisationnelle. Pour y parvenir, comme certains partenaires l'ont réitéré, un changement de culture doit être amorcé.

7.4 Les limites de la recherche

Comme toute recherche empirique, celle-ci ne fait pas exception et comporte des limites. Nous discutons de son caractère novateur qui sous-tend une première limite rattachée au modèle conceptuel. Les deux autres renvoient à la stratégie de recherche par études de cas, qui, en soi, repose sur l'heuristique, donc sur la subjectivité de l'instigateur et mène à des résultats non généralisables vu son orientation exploratoire.

Premièrement, le modèle conceptuel conçu pour classifier et analyser les données découle de la fusion de postulats épistémologiques différents. La thèse a tenté de concilier les approches institutionnelle, stratégique, relationnelle et critique en gestion des connaissances, tout en gardant le cap sur les processus de partage de connaissances qui se développent au niveau micro, soit entre les individus en relations. Ce faisant, nous avons dû écarter plusieurs variables contextuelles afin de circonscrire notre objet d'étude. Qui plus est, même si l'ensemble des composantes qui le forment ont déjà fait l'objet de théorisation et/ou de validation, nous sommes les premiers à l'utiliser à des fins empiriques, de surcroît sur un terrain peu connu. La difficulté était donc double et en regard de ces considérations, nous devons rester prudents dans l'interprétation des résultats.

Une autre limite s'explique par le choix méthodologique. D'abord, les résultats proviennent d'une étude de cas multiples qui ont permis de recueillir des données riches et détaillées nous permettant de mieux saisir la réalité complexe. En contrepartie, il faut reconnaître qu'ils ne revêtent pas une portée généralisable. Rappelons que l'objectif était d'explorer un objet de recherche encore peu étudié, la démarche visait donc à recueillir de l'information sur le phénomène de partage de connaissances au sein de quelques organisations dans les pays du Sud, entreprise qui commandait un doigté et une attention particulière en contexte interculturel.

De par la nature même de la démarche qualitative, la subjectivité constitue une certaine limite. D'abord, les entrevues semi-dirigées récoltent des propos des répondants; nous avons par conséquent recueillis des matériaux à partir de leurs perceptions, de leurs expériences, de leurs vécus. Même si nous avons combiné d'autres sources à des fins de triangulation, certains biais

persistent. La désirabilité, ou la propension potentielle des individus interviewés à vouloir bien paraître constitue selon nous le biais majeur. Malgré les présentations de la chercheuse et des objectifs de recherche, certains répondants nous percevaient comme évaluatrice de programme. Les réponses formulées dépeignent peut-être la réalité de manière plus positive qu'elle ne se déroule réellement, les interviewés craignant de perdre certains avantages advenant des résultats de recherche pessimistes ou peu encourageants à leurs yeux.

Non seulement la subjectivité des répondants influencent les résultats, mais la nôtre s'ajoute. Avant même l'analyse, notre posture épistémologique, celle qui a guidé le choix du modèle conceptuel, vient teinter les résultats puisque nous devons faire le tri dans la diversité et la richesse des informations recueillies pour les «classer» dans des catégories dictées par le modèle d'analyse. Ce processus de catégorisation des données produit indubitablement une influence sur l'analyse et l'interprétation subséquente. Finalement, la relation qui se développe entre le répondant et la chercheuse engagée peut ajouter des biais dans l'interprétation ultérieure des perceptions, malgré le dispositif rigoureux mis en place pour limiter les biais. C'est à l'intérieur de ces limites que les résultats et les contributions doivent être contextualisés, mais nous convenons que cette thèse, avec ses faiblesses, a quand même répondu à la commande principale de recherche qui se voulait exploratoire.

Conclusion

Notre recherche visait à mieux comprendre comment les projets de coopération technique en développement international contribuent au renforcement des capacités des organisations du Sud dans lesquelles sont mises en œuvre de telles initiatives. L'attention s'est dirigée vers les aspects relationnels et vers les résultats de partage de connaissances. Ce choix est justifié par un consensus qui reconnaît que la coopération technique englobe des activités de transfert de connaissances, de savoir-faire, d'habiletés dans le but ultime de renforcer les capacités des bénéficiaires (Baser et Morgan, 2008; Brown, 2002; PNUD, 2008). Puisque les personnes qui prennent part à ces initiatives occupent un rôle central, notre question principale cherchait, d'une part, à mettre en lumière les éléments déterminants du succès de partage de connaissances. D'autre part, nous voulions explorer dans quelle mesure les résultats de partage entre les expatriés conseillers volontaires et les membres des organisations locales contribuent au renforcement des capacités.

Afin d'aborder et d'explorer les éléments constitutifs de notre question, nous l'avons décomposée en une série de concepts clés découlant de la revue des écrits. Un modèle conceptuel, inspiré de différents courants théoriques et disciplinaires (gestion des ressources humaines, études en développement, sociologie, courant critique en relations industrielles), a pris la forme d'un cadre analytique englobant six composantes. Les deux premières renvoient aux caractéristiques individuelles des individus qui prennent part aux initiatives de coopération technique. Les troisième et quatrième composantes du modèle abordent les éléments cognitifs et relationnels constitutifs du processus de partage de connaissances. Les résultats de partage de connaissances et le renforcement des capacités forment les deux dernières composantes du modèle, identifiées comme les effets du partage.

Ensuite, nous avons formulé neuf propositions pour guider la réflexion autour de la problématique exposée. Pour réaliser les objectifs de notre recherche, qui s'inscrit dans un contexte interculturel Nord-Sud, nous avons été amenées à développer une stratégie de recherche qui considère les voix des deux parties au partage. Nous désirions, en plus de comprendre les perceptions des expatriés conseillers volontaires canadiens, recueillir les propos de ceux qui sont traditionnellement marginalisés ou ignorés dans le discours dominant du

développement. Le matériau a été recueilli selon un schème multi-méthode, via une stratégie d'étude de cas. L'entente a été conclue avec une ONGDI, qui avait préalablement obtenu le consentement des quatre autres ONGDI avec qui elle met en œuvre divers projets en développement international et qui envoient sur le terrain des conseillers pour réaliser divers mandats de coopération technique. Les données primaires ont été principalement recueillies chez huit organisations partenaires locales, réparties également entre Haïti et le Sénégal.

L'objet de recherche, l'analyse qui en découle ainsi que la discussion de ceux-ci en regard des propositions formulées, présentés à partir du chapitre six, s'avèrent pertinents au champ des relations industrielles pour trois raisons principales. D'abord, il appert qu'aborder le transfert de connaissances dans un contexte Nord-Sud s'inscrit dans les tendances récentes. Comme Klerck (2015) laisse sous-entendre, d'autres périmètres de recherche doivent être explorés pour rendre compte des multiples réalités vécues par les organisations et les acteurs du système mondialisé.

«As voices and organisations other than those that are traditionally heard in the IHRM literature grow more relevant in the globalized context, the emphasis in HRM on furthering the managerial agenda via a narrow focus on performance issues in MNCs from the developed economies become increasingly irrelevant to and disconnect from employment relationships. » (p.215).

Notre recherche s'inscrit dans ce courant. Non seulement avons-nous considéré des organisations non gouvernementales et de la société civile, mais nous avons également choisi des expatriés qui décident de participer à des initiatives de coopération technique. Or, même si de plus en plus de personnes s'engagent dans des organisations sans but lucratif, les appuis empiriques des 50 dernières années portent davantage sur le traditionnel expatrié affecté à des mandats en contexte d'EM (Napier, Holden, et Muñiz-Ferrer, 2015). Notre apport au champ des RI s'insère dans un courant de recherche relativement récent qui englobe divers types d'organisations (pas si nouveau, mais qui reçoit un peu plus d'attention), et qui s'intéresse aux nouvelles formes d'expatriation, dont les «self-initiated expatriates», c'est-à-dire les individus qui décident d'eux-mêmes de s'expatrier sans être contraints de le faire dans le cadre de leur emploi (Chen et Shaffer, 2015). Du coup, la relation d'emploi, telle qu'étudiée

traditionnellement, n'offre plus toutes les pistes d'analyses et de réflexions nécessaires à l'étude de quelques problématiques contemporaines en relations industrielles.

Ensuite, le terrain sélectionné pour réaliser la présente étude peut également contribuer modestement à l'avancement des connaissances en relations industrielles. Les recherches actuelles en gestion et en transfert de connaissances transfrontalier proviennent principalement des économies émergentes, industrielles, notamment de zones dites «développées». Porter un regard en régions dites «en développement» nous ramène aux enjeux de relations industrielles de ceux qui vivent d'autres réalités socioéconomiques. Même si plusieurs de nos résultats semblent converger avec les écrits fondés sur les entreprises multinationales, l'étude du concept de renforcement des capacités dépasse le cadre d'analyse de performance organisationnelle davantage axé sur les profits de ces entreprises. Les résultats peuvent suggérer, aux yeux des analystes Nord-Américains, des contributions modestes au plan de l'impact des résultats de partage sur le renforcement des capacités organisationnelles. Or, notre thèse offre une vision plus nuancée. Bien que plusieurs participants canadiens aient mentionné des déceptions quant aux résultantes de leur affectation internationale, il importe d'adopter une perspective plus réflexive sur l'objet. En tentant de nous positionner à partir d'une perspective qui appartient aux acteurs locaux et de traduire leurs discours, nous devons évaluer les résultats selon leur vision du contexte local, avec ses forces et ses faiblesses. La capacité finale à développer semble se construire progressivement à partir de celles existantes et nombreuses sont les difficultés rencontrées par les deux parties en cours de partage. Plutôt que d'évaluer les résultats en fonction des livrables attendus, les considérer par rapport à la démarche et aux processus qui émergent permet d'apprécier le chemin parcouru plutôt que le seul point d'arrivée que l'on souhaitait atteindre.

Finalement, un dernier élément mérite une considération particulière en regard du développement de la recherche en relation industrielles. Au niveau culturel, ce travail exploratoire réitère l'importance de ne pas négliger les relations de pouvoir et ses effets sur l'établissement de la collaboration entre des individus culturellement éloignés, de surcroît dans des pays catégorisés comme d'anciennes colonies européennes (Jackson, 2015). Cette division Nord-Sud, articulée dans les théories postcoloniales, continue d'être pertinente à la compréhension des barrières qui surgissent en contexte de partage de connaissances Nord-Sud.

La majorité des recherches en relations industrielles étudient les relations de pouvoir dans le cadre des relations de travail entre supérieur et subordonné. La nôtre les a abordées sous l'angle des relations interorganisationnelles et crossculturelles, où expatriés et «locaux» évoluent dans une relation sans lien d'emploi. Les résultats de notre recherche suggèrent que les individus qui font preuve d'ouverture et d'agréabilité vont être plus susceptibles de développer des relations positives avec la culture de l'autre, à l'instar des recherches qui portent sur le construit d'intelligence culturelle (Early et Ang, 2003; Caligiuri, Joost et Bücken, 2015) et sur l'ajustement crossculturel (ex. Caligiuri, 2000; Caligiuri et Dragoni, 2015). Cette notion de compétences crossculturelles fait écho à celle de cross-vergence, exprimée notamment par Jackson (2015) et Claeys (2014). Ces chercheurs établissent le concept de culture comme dynamique, plutôt que statique et soutiennent que les interactions entre les individus culturellement éloignés (voir ici Nord-Sud) produisent une nouvelle culture dite «glocale». Les résultats de notre recherche appuient la thèse avancée par Frenkel (2008) au sujet de la place qu'occupent les expatriés en tant que dépositaires naturels des connaissances dont ont besoin les «colonisés» pour se développer. Conscientes ou non de ce biais, les parties au partage qui semblent le plus satisfaites de la relation ne montraient aucune réticence à aborder l'inégalité dans le contexte des relations Nord-Sud. Toutefois, pour arriver à des résultats positifs en termes de résultats de partage et de renforcement des capacités, plusieurs autres facteurs s'insèrent dans l'équation. C'est sur cet ensemble de facteurs que nous invitons les chercheurs à construire les bases empiriques qui considéreront et évalueront les relations entre les déterminants du renforcement des capacités des organisations du Sud, les dimensions du transfert de connaissances, les processus de transfert ainsi que les déterminants individuels aux transferts réussis.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, D., Brown, S., et Wilson, G. (2007). Development Management as Reflective Practice. *Journal of International Development*, 19, 187-203.
- ACDI. (2005). Le pouvoir du volontariat: examen du programme canadien de coopération volontaire; Rapport d'évaluation : Agence canadienne de développement international.
- ACDI. (2009). Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI (version 4.1). Gatineau: Agence canadienne de développement international - Groupe des affaires opérationnelles.
- ACDI. (2010). Rapport statistique sur l'aide internationale: année financière 2008-2009 (pp. 60). Gatineau: Agence canadienne de développement international.
- ACDI. (2011). Rapport statistique sur l'aide internationale: année financière 2009-2010. Gatineau: Agence canadienne de développement international.
- Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Adler, P. S., et Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Agence internationale de l'énergie atomique. (2011). Repéré à <http://www-tc.iaea.org/tcweb/default.asp>
- Agrawal, A. (1995). Dismantling the Divide Between Indigenous and Scientific Knowledge. *Development and Change*, 26, 413-439.
- Ajayi, S. I., et Afeikhena, J. (2002). Opportunity Costs and Effective Markets. *UNDP. Development Policy Journal*, 2, 23-45.
- Almeida, P., et Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 847-864.
- Anderson, B. (2001). Expatriate Management: An Australian Tri-Sector Comparative Study. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 33-51.
- Appelbaum, E., Bailey, T., et Berg, P. (2000). Discretionary Effort and the Organization of Work. *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay-Off*. Ithaca and London: IRL Press.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and transferring Knowledge*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers
- Argote, L., et Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A Basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., et Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Argote, L., McEvily, B., et Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49, 571-582.
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning, Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. (2e éd.) New-York: Springer
- Arya, B. (2006). *Knowledge transfer and organizational effectiveness from collaborative relations in multi-relational networks*. (Thèse de doctorat), The University of Texas Dallas. Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (304953733)

- Arya, B., & Zhiang Lin. (2007). Understanding Collaboration Outcomes From an Extended Resource-Based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures†. *Journal of Management*, 33(5), 697-723.
- Baker, A. C., Jensen, P., et Kolb, D. A. (2005). Conversation as Experiential Learning. *Management Learning*, 36(4), 411-427.
- Baker, A. C., Jensen, P. J., et Kolb, D. A. (2002). *Conversational Learning; An Experiential Approach to Knowledge Creation*. Wesport: Quorum Books.
- Banerjee, S. B., et Prasad, A. (2008). Introduction to the special issue on “Critical reflections on management and organizations: a postcolonial perspective”. *Critical perspectives on international business*, 4(2/3), 90-98.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barratt, E. (2003). Foucault, HRM and the ethos of the critical management scholar. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1069-1087.
- Baser, H. (2011). *Special Report: Perspectives on Capacity Development in Fragile Situations*. Repéré à www.oecd.org/dac/governance-development/48311487.pdf
- Baser, H. (2011). communication personnelle menée lors d'un échange téléphonique en mars 2011. Ottawa.
- Baser, H., et Morgan, P. (2008). Capacity, Change and Performance. (Discussion Paper 59B). Maastricht: ECDPM.
- Becerra, M., Lunnan, R., et Huemer, L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, 45(4), 691-713.
- Beeman-Cadwallader, N., Quigley, C. et Yazzie-Mintz, T. (2012). Enacting Decolonized Methodologies: The Doing of Research in Educational Communities. *Qualitative Inquiry*, 18, 3-15.
- Belout, A., et Gauverau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22 , 1-11.
- Berg, E. (2001). Why Aren't Aid Organizations Better Learners ? In J. Carlsson et L. Wohlgemuth (Eds.), *Learning in Development Co-Operation* (pp. 24-40). Stockholm: Almqvist et Wiksell International.
- Berg, E. (Ed.). (1993). *Rethinking Technical Cooperation: reforms for capacity building in Africa*. New York: United Nations Development Programme.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., et Triandis, H. C. (2002). Culturel Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., et Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 443-455.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1020-1046.
- Blagescu, M., et Young, J. (2006). *Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations*. Working Paper 260. London: Overseas Development Institute.
- Bocconi, B., Helppie, B et Macis, M. (2008). Labor Regulations in Developing Countries: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. (Discussion Paper 0833). New-York: The World Bank

- Boland, R. J., Jr., et Tenkasi, R. V. (1995). Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, 6(4), 350-372.
- Bonache, J., et Brewster, C. (2001). Knowledge, Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.
- Bonache, J., et Zarraga-Oberty, C. (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1-18.
- Borda-Rodriguez, A. (2009). *Knowledge for Development ? Reflections from Consultants and Advisors in Bolivia*. (Ph.D.), The Open University, Milton Keynes.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Persée*, 31(1). 2-3.
- Brinkerhoff, D. (2010). Developing Capacity in Fragile States. *Public Administration and Development*, 30, 66-78.
- Brinkerhoff, D. (2007). Capacity Development in Fragile State. (Discussion Paper 58D). Washington: RTI International
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H., et Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21(3), 157-166.
- Brewster, C., et Less, S. (2006). The Success of NGOs Hinge on their People - But HR is Neglected in the Sector. *People Management*, 12(6), 44.
- Browne, S. (Ed.). (2002). *Developing Capacity Through Technical Cooperation; country experiences*. London: Earthscan Publications Ltd.
- Bryan, K. (2011). *Exploring the Dimensions of Organizational Capacity for Local Social Service Delivery*. (Thèse de doctorat). Virginia Polytechnic Institute and State University
- Cabrera, A., Collins, W., et Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 217-245.
- Cabrera, E. F., et Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 720-735.
- Caligiuri, P. et Dragoni, L. (2015). Global leadership development. Dans D.G. Collings, G.T. Wood et P.M. Caligiuri (Éds.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management* (pp.226-240). London, New-York: Routledge.
- Caligiuri, P., Joost, J., et Bücker L.E. (2015). Selection for international assignments. Dans D.G. Collings, G.T. Wood et P.M. Caligiuri (Éds.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management* (pp.275-288). London, New-York: Routledge.
- Canada. (2004). Guide to International Development Bidding. In T. C. Inc (Ed.): Team Canada Inc.
- Canada. Ministère des affaires étrangères, commerce et développement. (2014). Rapport statistique sur l'aide internationale. Année financière 2012-2013. Repéré à <http://www.international.gc.ca/development-developpement/assets/pdfs/sr-rs-2012-2013-fra.pdf>, avril 2014.
- Carlile, P. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Carlsson, J., et Wohlgemuth, L. (Eds.). (2001). *Learning in Development Cooperation*. Stockholm: Almqvist et Wiksell International.
- Chai, K.-H., Gregory, M., et Shi, Y. (2003). Bridging Islands of Knowledge: A Framework of Knowledge Sharing Mechanisms. *International journal of technology management* 26 (8), 703-727.

- Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology.
- Chang, Y.Y., Gong, Y., et Peng, M.W. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary absorptive Capacity and Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 927-948.
- Chen, Y-P. et Shaffer, M. (2015). Individual and organizational decision for global mobility. Dans D.G. Collings, G.T. Wood et P.M. Caligiuri (Éds.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management* (pp.243-258). London, New-York: Routledge.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., et Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888. doi: 10.1016/j.dss.2006.04.001
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310-326.
- Christensen, K. et Gazley, B. (2008). Capacity for Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement. *Public Administration and Development*, 28, 265–279.
- CIET. (2011). Centre for International Education and training. Repéré à http://www.uregina.ca/research/Institutes_and_Centres/ciet.shtml
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Conner, K., et Prahalad, C. K. (1996). A Resourced-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Constant, D., Sproull, L., et Kiesler, S. (1996). The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science*, 7(2), 119–135.
- Contu, A., et Willmott, H. (2003). Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science*, 14(3), 283-296.
- Contu, A., et Girei E. (2014). NGOs management and the value of 'partnership' for equality in international development: What's in a name ?. *Human Relations*, 67(2), 205-232.
- Cooke, B. (1997). From process consultation to a clinical model of development practice. *Public Administration and Development*, 17, 325-340.
- Cooke, B. (2004). The Managing of the (Third) World. *Organization*. 11(5), 603-629.
- Cooke, B., et Kothari, U. (2001). *Participation: the new tyranny?* Londre : Zed Books.
- Clayé, F. (2014). *Managing Nongovernmental Organizations: Culture, Power and Resistance*. London: Routledge.
- Cornwall, A. (2004). Spaces for transformation? reflections on issues of power and difference in participation in development. In S. Hickey et G. Mohan (Eds.), *Participation: from tyranny to transformation ?* (pp. 75-91). London: Zed Books.
- Crawford, P., et Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management*, 21(1), 363-373.
- CRDI. (2007). Données sur les bailleurs de fonds en développement international. Ottawa: Centre de recherche en développement international.
- Cresswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage Publications Ltd.
- Cresswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (4 ième éd.). London: Sage Publication Ltd.
- Cummings, J. (2003). Knowledge Sharing: a review of litterature. WBE Department (Ed.), (pp. 57): The World Bank Operations Evaluation Department.

- Darr, E. D., et Kurtzberg, T. R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28-44.
- Davenport, T. H., et Prusak, L. (1998). *Working Knowledge; How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Delery, J. E., et Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delios, A., et Björkman, I. (2000). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Diallo, A., et Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- 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.
- Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. New-York: McGraw-Hill.
- Doz, Y., et Santos, J. (1997). On the management of knowledge: from the transparency of collocation and co-setting to the quandary of dispersion and differentiation. (Working Paper, 97/119/SM), INSEAD. France.
- Drew, R. (2002). *Learning in Partnership: What constitutes learning in the context of south-north partnerships?* Paper presented at the BOND Discussion Paper, London.
- Dyer, J., et Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Dyer, J. H., et Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-678.
- Earley, C et Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence, Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- 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*. London: Penguin Press HC.
- Easterly, W. (2008). Design and Reform of Institutions in LDCs and Transition Economies; Institutions : Top Down or Bottom Up ? *American Economic Review: Papers et Proceedings*, 98(2), 95-99.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
- EDCPM. (2002). Pooling of Technical Assistance. *Capacity.org*. Repéré à [http://www.capacity.org/Web_Capacity/Web/UK_Content/Download.nsf/0/3F97CBE6B009E190C1256D56002A3E7C/\\$FILE/issue-12e.pdf](http://www.capacity.org/Web_Capacity/Web/UK_Content/Download.nsf/0/3F97CBE6B009E190C1256D56002A3E7C/$FILE/issue-12e.pdf)
- Edström, A., et Gaibraith, J. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- Eisinger, P. (2002). Organizational Capacity and Organizational Effectiveness among Street-Level Food Assistance Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115-130.

- Escobar, A. (1988). Power and Visibility: Development and the Invention and Management of the Third World. *Cultural Anthropology*, 3(4), 428-443.
- Evans, P., et Wurster, T. (1997). Strategy and the new economics of information. *Harvard Business Review*, 75(5), 70-82.
- Fairclough, N. (2001). *Language and Power*. (Second ed.). London: Longman.
- Fenwick, M. (2005). Extending strategic international human resource management research and pedagogy to the non-profit multinational. *International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 497-512.
- Ferguson, J., Huysman, M., et Soekijad, M. (2010). Knowledge Management in Practice: Pitfalls and Potentials for Development. *World Development*, 38(12), 1797-1810.
- Ferguson, J. G. (1985). *Discourse, Knowledge and Structural Production in the "Development" Industry: An Anthropological Study of a Rural Development Project in Lesotho*. (PhD), Harvard, Cambridge.
- Figueiredo, P. N. (2008). Industrial Policy Changes and Firm-Level Technological Capability Development: Evidence from Northern Brazil. *World Development*, 36(1), 55-88.
- Flyvberg, B. (2001). *Making social science matter : why social inquiry fails and how it can succeed again*. Oxford and New-York: Cambridge University Press.
- Ford, D., et Chan, Y.E. (2003). Knowledge Sharing in a multicultural setting: a case study. *Knowledge Management and Research and Practice*, 1 (1), 11-27.
- Fortin, M.-F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherches*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Foucault, M., et Gordon, C. (1980). *Power/knowledge: selected interviews and other writings, 1972-1977*, Brighton, Sussex: Harvester Press.
- Fowler, A. (1997). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental organizations in International Development*. London: Earthscan Publications.
- Fowler, A. (2002a). Human Resource Management. Dans M. Edwards et A. Fowler (Eds.), *The Earthscan Reader on NGO Management*, 441-455. London: Earthscan Publications.
- Fowler, A. (2002b). Past Present and Future: A critical review of partnership for development *Partners in Developmen*, 35-42. Copenhagen: Association of Development Researchers in Denmark.
- Fox, S. (1999). *Communities of Practice, Foucault and Actor Network Theory*. Paper presented at the Third International Conference on "Organizational Learning", Lancaster University.
- Freire, P. (1992). *Pedagogy of the oppressed*. New York : Continuum
- French, J., et Raven, B. (1959). The Basis of Social Power. Dans D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan.
- Frenkel, M. (2008). The Multinational Corporation as a Third Space: Rethinking International Management Discourse on Knowledge Transfer Through Homi Bhabha. *Academy of Management Review*, 33(4), 924-942.
- Frost, T. F. et Moussavi, F. (1992). The relationship between leader power base and influence: The moderating role of trust. *Journal of Applied Business Research*, 8, 9-14.
- Fukuda-Parr, S., Lopes, C., et Malik, K. (Eds.). (2002). *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems*. London: Earthscan Publications Ltd.
- Gargan, J. (1981). Consideration of local government capacity. *Public Administration Review* 41,649-658.
- Gamser, M. (1988). Innovation, technical assistance and development: the importance of technology users. *World Development*, 16(6), 711-721.

- Gherardi, S., et Nicolini, D. (2002). Learning in a Constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance ? *Journal of Management Studies*, 39(4), 419-436.
- Ghoshal, S., Korine, H., et Szulanski, G. (1994). Interunit Communication in Multinational Corporations. *Management Science*, 40(1), 96-110.
- Gmelin, W., King, K., et McGrath, S. (Eds.). (2001). *Development Knowledge, National Research and International Cooperation*. Edinburgh, Bonn, Geneva: Center of African Studies, German Foundation for International Development, Northern Policy Research Review and Advisory Network for Education and Training.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Gooderham, P. (2007). Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: a dynamic capabilities driven model. *Knowledge Management Research et Practice*, 5, 34-43.
- Gooderham, P., Minbaeva, D. B., et Pedersen, T. (2011). Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 48(1), 123-150.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1415-1436.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gray, D., Iles, P., et Watson, S. (2011). Spanning the HRD academic-practitioner divide: bridging the gap through mode 2 research. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 247-263.
- Gupta, A. k., et Govindarajan, V. (2000). Knowledge flow within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel* (traduit de l'allemand par Jean-Marc Ferry ed.). Paris: Fayard.
- Hales, C. (1993). *Managing Through Organization: The Management Process, Forms of Organisation and the Work of Managers*. London: Routledge.
- Hales, C. (1999). Why do Managers Do What They Do? *British Journal of Management*, 10, 335-350.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (Fourth ed.). New-York: Oxford University.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunits Companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Hansen, M. T., Nohria, N., et Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hardy, C., Phillips, N., et Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Hardy, C., Phillips, N., et Lawrence, T. B. (1998). Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust. Dans: Lane C. et Bachmann R.

- (Éds.). *Trust within and between organizations : conceptual issues and empirical application*. 64-87. New York : Oxford University Press.
- Harris, H., et Brewster, C. (1999). The coffee-machine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 488-500.
- Harris, H., Brewster, C. and Sparrow, P. (2003). *International Human Resource Management* London:CIDP
- Hartman, F. (2002). The role of trust in project management. Dans D. Slevin, J. Pinto et D. Cleland (Eds.), *The frontiers of project management research* (pp. 225-235). Newtown Square: Project Management Institute.
- Harzing, A.-W. (2001). Of Bears, Bumble Bees and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
- Harzing, A.-W. et Pinnington, A. (Ed.). (2011). *International Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Hawes, F., et Kealey, D. J. (1981). An Empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignment. *International Journal of Intercultural Relations*, 5, 239-258.
- Heizmann, H. (2008). Knowledge Sharing in International NGOs. *The International Journal of knowledge, culture and change management*, 7(11), 65-72.
- Hickey, S., et Mohan, G. (2004a). Relocating participation within a radical politics of development: insights from political action and practice. Dans S. Hickey et G. Mohan (Eds.), *Participation: from tyranny to transformation ?* (pp. 159-174). London: Zed Books.
- Hickey, S., et Mohan, G. (2004b). Towards participation as transformation: critical themes and challenges. Dans S. Hickey et G. Mohan (Eds.), *Participation: from tyranny to transformation ?* (pp. 3-24). London: Zed Books.
- Hickey, S., et Mohan, G. (Eds.). (2004c). *Participation: from tyranny to transformation ?* London: Zed Books.
- Hilderbrand, M. (2002). Overview: Meeting the Capacity Development Challenge: Lessons for Improving Technical Cooperation. Dans S. Browne (Ed.), *Developing Capacity through Technical Cooperation; country experiences* (pp. 15-37). London: Earthscan Publications Ltd.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations* (second ed.). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Hocking, J., Brown, M., et Harzing, A. (2007). Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization. *Human Resource Management*, 46(4), 513-533.
- Hodgkinson, G. P., et Rousseau, D. M. (2009). Bridging the Rigour–Relevance Gap in Management Research: It's Already Happening! *Journal of Management Studies*, 46(3), 534-546.
- Hoffman, P. (1971). Le Programme des Nations Unies pour le Développement. *Tiers-Monde*, 12(46), 267-278.
- Horton, D., Alexaki, A, Bennett-Lartey, S, Brice, K.N., Campilan, D., Garden, F., de Souza Silva, J.(2003). *Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world*. The Netherlands: International Service for National Agricultural Research (ISNAR); Canada: International Development Research Centre (IDRC), the Netherlands: ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA).

- Hovland, I. (2003). *Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective*. Working Paper 224. London: Oversea Development Institute.
- Huff, K. C., Song, P., et Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38(0), 151-157.
- Huysman, M., et Wit, D. (2004). Practices of managing knowledge sharing: towards a second wave of knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 81-92.
- Huzzard, T. (2004). Communities of domination ? Reconceptualising organisational learning and power. *The Journal of Workplace Learning*, 16(6), 350-361.
- Ingraham, P.W., Joyce, P., Donahue, A.K. (2003). *Government Performance, Why Management Matters*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Inkpen, A., et Beamish, P. (1997). Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Inkpen, A. , et Pien, W. (2006). An Examination of Collaboration and Knowledge Transfer: China–Singapore Suzhou Industrial Park. *Journal of Management Studies*, 43(4), 779-811.
- Inkpen, A. , et Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jackson, T. (2015). International HRM: A cross-cultural perspective. Dans D.G. Collings, G.T. Wood et P.M. Caligiuri (Éds.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management* (pp.138-152). London, New-York: Routledge.
- James,R. (2010). Vices and Virtues in Capacity Development by International NGOs. *IDS Bulletin*, 41 (3), 13-24.
- Jenssen, R., et Szulanski, G. (2004). Stickiness dans the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transferts. *Journal of International Business Studies*. 35 (6), 508-523.
- Johnson, H., et Wilson, G. (2009). *Learning for Development*. London et New York: Zed Books.
- Jones, G. R., et Hill, C. W. L. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9, 159-172.
- Jones, O., et Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. Dans L. A. Pervin et O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (Second ed., pp. 102-139). New-York: Guilford Press.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), 175-182.
- Kayes, C. (2002). Experiential Learning and Its Critics: Preserving the Role of Experience in Management Learning and Education. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 137-149.
- Kennedy M., et Burford S.(2013). A Comparative Analysis of Conceptions of Knowledge and Learning in General and in Public Sector Literature 2000–2009. *International Journal of Public Administration*,36 (3), 156-167.
- Khotari, U. (2005). Authority and Expertise: The Professionalisation of International Development and the Ordering of Dissent. *Antipode*, 37(3), 425-447.
- King, K. (2001). A Personal Reflection - Learning and Development Aid, 1960-2000. Dans J. Carlsson et L. Wohlgemuth (Eds.), *Learning in Development Co-Operation* (pp. 164-180). Stockholm: Almqvist et Wiksell International.
- King, K. (2006). Knowledge for Development or Knowledge for Developpers ? A Historical Perspective. Dans M. Carton et J.-B. Meyer (Eds.), *La société des savoirs: Trompe-l'oeil ou perspectives ?* (pp. 111-126). Paris: L'Harmattan.

- Klerck, G. (2015). Sociology and international human resource management. Dans D.G. Collings, G.T. Wood et P.M. Caligiuri (Éds.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management* (pp.29-58). London, New-York: Routledge.
- Ko, D.-G. (2010). Consultant competence trust doesn't pay off, but benevolence trust does! Managing knowledge with care. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 202-213.
- Ko, D.-G., Kirsch, L., et King, W. R. (2005). Antecedents of Knowledge transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59-85.
- Kogut, B., et Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kogut, B., et Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., et Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.
- Kogut, B., et Zander, U. (2003). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 34, 516-529.
- Kolb, D. A. (1984). The Process of Experiential Learning. *Experiential Learning: Experience as a source of Learning and Development*, (pp. 20-38). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Koskinen, K.U. (2005). Metaphoric boundary objects as coordinating mechanisms in the knowledge sharing of innovation processes. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 323-335.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., et Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kramaz, T. et Momani, B. (2013). The World Bank as Knowledge Bank: Analyzing the Limits of a Legitimate Global Knowledge Actor, *Review of Policy Research*, 30 (4), 409-431.
- Kramer, R. M., et Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. California: Sage Publications Inc.
- Lam, A. (1997). Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures. *Organization Studies*, 18(6), 973-996.
- Land, T. (2007). *Joint Evaluation Study of Provision of Technical-Assistance Personnel: What can we learn from promising experiences ?*. (Discussion paper # 78). Maastricht: ECPDM.
- Land, T., Hauck, V. et Baser, H. (2009). *Capacity Development: Between Planned Interventions and Emergent Processes. Implications for Development Cooperation*, Maastricht: ECDPM.
- Lane, P. J., et Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lane, P. J., Salk, J. E., et Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lane, P. J., Koka, B. R., et Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lavagnon, I. A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management et Avenir*, 2(7), 165-182.

- Lave, J., et Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. New-York: Cambridge University Press.
- Leach, F. (1990). *Counterpart Relationships on Technical Cooperation Projects: a Sudanese Study*. (D.Phil), University of Sussex, Sussex.
- Leana, C. R., Harry J. et van Buren, I. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Leonard-Barton, D. (1988). Implementation as mutual adaptation of technology and organization. *Research Policy*, 17, 251-267.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D., et Deschamps, I. (1988). Managerial influence in the implementation of new technology. *Management Science*, 34, 1252-1265.
- Levin, D. Z., et Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Levin, D. Z., Whitener, E. M., et Cross, R. (2006). Perceived Trustworthiness of Knowledge Sources: the moderating impact of relationship length. *The Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1163-71.
- Lewicki, R., et Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Dans R. Kramer et T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Lewis, D. (2007). *The management of non-governmental development organizations*. London: Routledge.
- Lewis, D., et Kanji, N. (2009). Non-governmental organizations and development. London: Routledge. Repéré à <http://lib.mylibrary.com/Open.aspx?id=228368&etloc=etsrch=undefined&etsrc=0>
- Li, C.-Y., et Hsieh, C.-T. (2009). The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. *International Journal of Information Management*, 29(6), 425-435.
- Lia, L., Barner-Rasmussen, W., et Björkman, I. (2007). What Difference Does the Location Make?: A Social Capital Perspective on Transfer of Knowledge from Multinational Corporation Subsidiaries Located in China and Finland. *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 233-249.
- Liamputtong, P. (2010). *Performing qualitative cross-cultural research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lin, H.-F. (2007b). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Lin, L., Xianjun, G., et Whinston, A. B. (2005). A Sender-Receiver Framework for Knowledge transfer. *MIS Quarterly*, 29(2), 197-219.
- Liu, M.-S., et Liu, N.-C. (2008). Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *International Journal of Information Management*, 28(5), 423-432.
- Lough, B.J. (2011). International volunteers' perceptions of intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35 (4), 452-464.
- Lough, B.J., Moore McBride A., Sherraden, M., et Xiang, X. (2014). The impact of international service on the development of volunteers' intercultural relations. *Social Science Research*, 46 (0), 48-58.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: Macmillian.
- Luksenaite, B. (2011). CIDA Baltic Programming: A Comparative Approach (pp. 25): University of Toronto: Centre for European, Russian and Eurasian Studies.

- Lyles, M.A., Salk, J.E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures. *Journal of International Business Studies* 27(5), 877–904.
- MacIsaac, D. (1996). The Critical Theory of Jurgen Habermas. Repéré à <http://physicsed.buffalostate.edu/danowner/habcritthy.html>
- Maeda, M. (2007). *Power Relations among Actors in Development Cooperation: Patterns, Concepts and Approaches in a Japanese-assisted Teacher Training Project in Cambodia*. (Ph.D), University of Hong Kong, Hong Kong.
- Mäkelä, K. (2005). Knowledge Sharing in interpersonal cross-border relationship within the MNC. Essai numéro 1 du doctorat à la Helsinki School of Economics.
- Mäkelä, K. (2007). Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships. *International Studies of Management et Organization*, 37(3), 108-125.
- Mäkelä, K., Andersson, U., et Seppälä, T. (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. *International Business Review*, 21, 439-451.
- Mäkelä, K., et Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 48(4), 591-613.
- Malhotra, K. (2000). NGOs without aid: Beyond the global soup kitchen. *Third World Quarterly*, 21(4), 655-668.
- Malmqvist, H. (2000). Development Aid, Humanitarian Assistance and Emergency Relief. Monographie 46, *Building stability in Africa: Challenges for the new millennium*.
- Marcotte, C., et Niosi, J. (2000). Technology transfer to China; The issues of Knowledge and Learning. *Journal of Technology Transfer* 25(1): 43-57.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., et Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301-313.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., et Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, R. C., et Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss? *The Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McAdam, R. et Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management, *Journal of European Industrial Training*, 24 (6), 317 - 329.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McCrae, R.R., et Costa, P.T. (2010). The Five Factor Theory of Personality. Dans O. John, R. Robins et L. Pervin (eds.), *Handbook of Personality, Theory and Research*. (3e éd., p.159-181). New-York: The Guilford Press.
- McEvily, B., Perrone, V., et Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- McFarlane, C. (2006a). Crossing borders: development, learning and the North and South divide. *Third World Quarterly*, 27(8), 1413-1437.
- McFarlane, C. (2006b). Knowledge, learning and development: a post-rationalist approach. *Progress in Development Studies*, 6(4), 287-305.
- McGrath, S., et King, K. (2004). Knowledge-based aid: a four agency comparative study. *International Journal of Educational Development*, 24, 167-181.
- Mehta, L. (2001). The World Bank and its emerging knowledge empire. *Human Organization*, 60(2), 189-197.
- Mendenhall, M., et Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation : A Review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.

- Meyer, J.-B. (2006). Connaissance et développement: un lien à actualiser. Dans M. Carton et J.-B. Meyer (Eds.), *La société des savoirs: Trompe-l'oeil ou perspectives ?* Paris: L'Harmattan
- Michael, S. (2004). *Undermining Development, the Absence of Power among Local NGOs in Africa*. Oxford: James Currey.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (Deuxième ed.). Paris: De Boeck Université
- Minbaeva, D. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F., et Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F., et Park, H. J. (2014). 2013 Decade Award Winning Article. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45, 38-51.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review*, 34(1), 125-144.
- Minbaeva, D., Mäkelä, K., et Rabbiosi, L. (2010). Explaining intra-organizational Knowledge transfer at the individual level. Copenhagen: Center for Strategic Management and Globalization.
- Minbaeva, D., et Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6), 663-679.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman I. et Fey, C.F. (2014). A retrospective on : MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45, 52-62.
- Mir, R., Banerjee, S. B., et Mir, A. (2008). Hegemony and its discontents: a critical analysis of organizational knowledge transfer. *Critical perspectives on international business*, 4(2/3), 203-227.
- Mir, R., et Mir, A. (2009). From the Colony to the Corporation Studying Knowledge Transfer Across International Boundaries. *Group et Organization Management*, 34(1), 90-113.
- Mohan, G., et Wilson, G. (2005). The antagonistic relevance of development studies. *Progress in Development Studies* 5, 261-278.
- Mooradian, T., Renzl, B., et Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning* 37, 523-540.
- Moreland, R. L., Argote, L., et Krishnan, R. (1996). Socially shared cognition at work: Transactive memory and group performance. Dans J. L. Nye et A. M. Brower (Eds.), *What's so social about social cognition? Social cognition research in small groups* (pp. 57-84). Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, P. (2002). Technical Assistance : Correcting the Precedents. *UNDP. Development Policy Journal*, 2, 1-22.
- Morgan, P. (2006). The Concept of Capacity. *Study on Capacacity, Change and Performance*. Maastrich: ECDPM.
- Morgan, P. (2010). draft *Donor Support for Capacity Development in Post-Conflict States: Reflections from Two Case studies in West Africa*. Washington: World Bank Institute and Geneva: UNDP, BCPR.
- Morgan, P. (2011). *International Support for Capacity Development in Post-Conflict States*. Washington: World Bank Institute and Geneva: UNDP, BCPR.
- Morgan, P., et Baser, H. (1993). *Making Technical Co-Operation More Effective : new approaches by the international development community*. Gatineau.

- Mowday, R., Steers, R., et Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(224-247).
- Mowery, D., Oxley, J., et Silverman, B. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Mukebezi, S. K. (1995). *NGO as partnering agencies: case study of the relationship between INGO with CIDA and kenyan local group.* (Ph.D), McGill, Montreal.
- Muriithi, N., et Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21(5), 309-319.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Napier, N. K. (2005). Knowledge Transfert in Vietnam: starts, stops and loops. *Journal of Managerial Psychology*, 20(7), 621-636.
- Napier, N. K., Holden, N., et Muñiz-Ferrer, M. (2015). Demographics and working abroad : what's missing, what's next ?. Dans D.G. Collings, G.T. Wood et P.M. Caligiuri (Éds.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management* (pp.348-362). London, New-York: Routledge.
- Navarro-Flores, O. (2006). *Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis.* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montreal.
- Nelson, A., Sabatier, R., et Nelson, W. (2006). Toward an understanding of global entrepreneurial knowledge management (EKM) practices: A preliminary investigation of EKM in France and the U.S. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 70-89.
- Neuman, W. (1997). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (3 ième éd.). Needham Heights, MA: Allyn et Bacon.
- Newell, S., et Swan, J. (2000). Trust and Inter-Organizational Networking. *Human Relations*, 53(10), 1287-1328.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., et Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* New-York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., et Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Nonaka, I., Toyama, R., et Nagata, A. (2000). A Firm as a Knowledge Creating Entity: A New Perspective of the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Nonaka, I., et vonKrogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Noorderhaven, N., et Harzing, A. W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719-741.
- Novicevic, M. M., et Harvey, M. (2004). Staffing architecture for expatriate assignments to support subsidiary cooperation. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 709-724.
- O'Sullivan, S. L. (2010). International human resource management challenges in Canadian development INGOs. *European Management Journal*, 28(6), 421-440.

- OCDE. (2006). *Technical Co-operation Development Co-operation Report 2005: Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee* (Vol. 7): OECD Publishing.
- OCDE. (2009). *Monitoring the Fragile States Principles: Reflections on Issues of Capacity and capacity Development*. Repéré à <http://www.oecd.org/countries/democraticrepublicofthecongo/45343232.pdf>.
- OCDE. (2010). Répartition géographique des ressources financières allouées aux pays en développement; 2004-2008 (pp. 277): OECD Publishing.
- OCDE (2010b) *Monitoring the Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations: Fragile States Principles Monitoring Survey: Global Report*. Repéré à <http://www.oecd.org/dacfragilestates/44651689.pdf>
- OCDE. (2011a). Efficacité de l'aide 2005-10 : progrès accompli dans la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris (Vol. 1, pp. 212): OECD Publishing.
- OCDE. (2011b). *International Engagement in Fragile States: Can't we do better?* OECD Publishing.
- OPM. (2006). *Technical Cooperation for Economic Management* (pp. 107). London: Departement of international development: Oxford Policy Management.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, (13 (3), 249-273.
- Phelps, C., Heidl, R., et Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.
- Pierce, J. L., Kostova, T., et Dirks, K. T. (2001). Towards a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., et English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-648.
- Pitpit, F., et Baser, H. (2010). Values as a Driver for Capacity Development: Promoting Justice in Papua New Guinea. *IDS Bulletin*, 41(3), 60-67.
- Polanyi, M. (1966). *Tacit Dimension*. New York: Doubleday et Company, Inc.
- PNUD. (2008). *Le renforcement des capacités : l'habilitation des gens et des institutions, Rapport annuel*. Repéré à www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP-in-action/2008/french/IAR2008_FR_web.pdf.
- Powell, M. (2006). Which Knowledge? Whose reality? An overview of of knowledge used in the development sector. *Development and Practice*, 16(6), 518-532.
- Quivy, R., et Campenhoudt, L. V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Rajan, R. S. (1997). The Third World Academic in Other Places; Or, the Postcolonial Intellectual Revisited. *Critical Inquiry*, 23(3), 596-616.
- Ramalingam, B. (2005). *Implementing Knowledge Strategies: Lessons from international development agencies* (pp. 73). London: Overseas Development Institute.
- Ramarajan, L., Bezrukova, K., Jehn, K., Euwema, M., et Kop, N. (2004). The relationship between Peacekeepers and NGOs: The role of training and conflict management styles in international peacekeeping. *International Journal of Conflict Management*, 15, 167-191.
- Raven, B. (1992). A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 217-244.
- Reagans, R., et McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Redding, G., et Stening, B. W. (Eds.). (2003). *Cross-Cultural Management, Volume II : Managing Cultural Differences*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

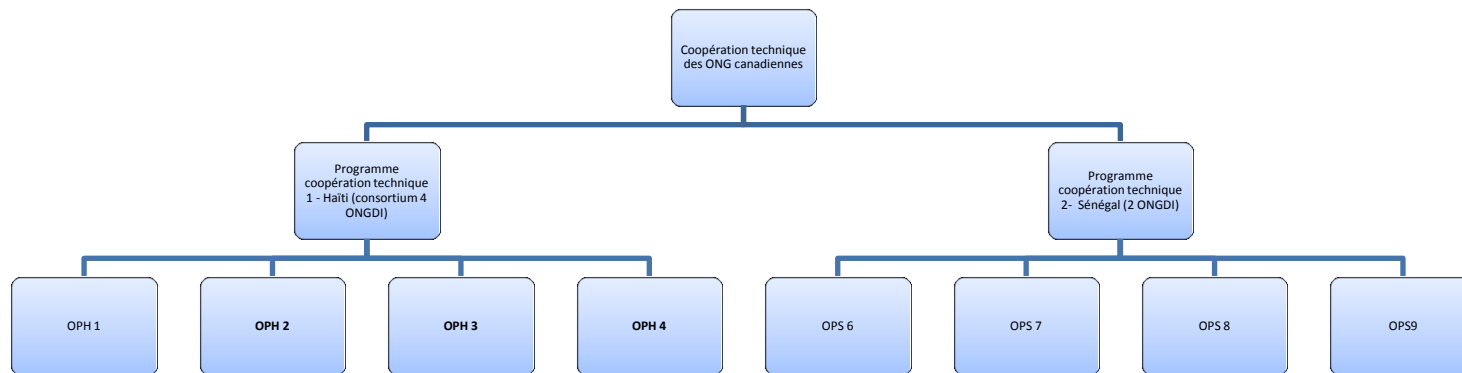
- Reiche, B. S., Harzing, A. W., et Kraimer, M. L. (2009). The role of international assignees' social capital in creating inter-unit intellectual capital: A cross-level model. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 509-526.
- Reiche, B.S. et Harzing, A.W. (2011). International Assignments. Dans A.W. Harzing et A. Pinnington. *International Human Resource Management*, 3rd edition, London: Sage Publications.
- Reynolds, M. (2008). Reframing Expert Support for Development Management. *Journal of International Development*, 20, 768-782.
- Riusala, K., et Smale, A. (2007). Predicting Stickiness Factors in the International Transfer of Knowledge Through Expatriates. *International Studies of Management and Organization*, 37(3), 16-43.
- Riusala, K., et Suutari, V. (2004). International Knowledge Transfer through Expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 743-770.
- Rogerson, A., Hewitt, A., et Waldenberg, D. (2004). The International Aid System 2005–2010; Forces For and Against Change. Working paper 235. (Overseas Development Institute Working paper 235). London: Overseas Development Institute.
- Rossi, B. (2004). Revisiting Foucauldian Approaches: Power Dynamics in Development Projects. *The Journal of Development Studies*, 40(6), 1-29.
- Rossman, R. B., et Rallis, S. F. (1998). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. S., et Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Roy, S. (2006). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (4ième ed., pp. 159-184). Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2006). L'entrevue semie-dirigée. Dans B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (4ième ed., pp. 293-296). Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Schein, E. H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.
- Schepers, P., et van den Berg, P. T. (2007). Social Factors of Work-Environment Creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.
- Schuler, R., Dowling, P. J., et Cieri, H. D. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management* 19(2), 419-459.
- Schoorman, F., Mayer, R. et Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344- 354.
- Suchman, L. (2002). Practice-based Design: Notes from the hyper-developed world. *The Information Society*, 18, 1-6.
- Sewell, G. (2005). Nice Work? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work. *Organization*, 12(5), 685-704.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Simonin, B. L. (1999). Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-490.
- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427.

- Smillie, I., et Hailey, J. (2001). *Managing for change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs*. London: Earthscan.
- Smith, M.K. (2003, 2009). Communities of practice. Repéré à www.infed.org/biblio/communities_of_practice.htm
- Sparrow, P., Schuler, R. S., et Jackson, S. E. (1994). Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 267-299.
- Sowa, J. E. (2009). The Collaboration Decision in Nonprofit Organizations: Views From the Front Line. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 1003-1025.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., et Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multi-dimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728.
- Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., et Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stiglitz, J. (1999). Public Policy for a Knowledge Economy. London: The World Bank and Department for Trade and Industry and Center for Economic Policy Research.
- Stiglitz, J. (2002). *Globalization and its Discontents*. London and New-York: W.W. Norton et Company.
- Stiglitz, J. E. (2006). *Making Globalization Work*. London and New York: W.W. Norton and Company.
- Suzuki, N. (1998). *Inside NGOs: Learning to Manage Conflicts between Headquarters and Field Offices*. London: Intermediate Technology Development Group Publishing.
- Sylvester, C. (1999). Development studies and postcolonial studies: disparate tales of the 'Third World'. *Third World Quarterly*, 20(4), 703-721.
- Simkhovych, D. (2006). Does mult intercultural effectiveness effects team performance?. (Mémoire de maîtrise). Gatineau: UQO.
- Symon, G., et Cassell, C. (2012). *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. London: Sage.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(3), 9-27.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge : barriers to knowing in the firm*. London: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Szulanski, G., Cappetta, R., et Jensen, R. J. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-615.
- Taylor, S., Beechler, S., et Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Technical Cooperation Programs - Evolution of UNDP. (2010). Repéré à <http://www.nationsencyclopedia.com/United-Nations/Technical-Cooperation-Programs-Evolution-of-UNDP.html>
- Tenzer, H., Pudelko, M. et Harzing, A-W. (2014), The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies* 45, 508-535.

- Tomlinson, F. (2005). Idealistic and Pragmatic Versions of the Discourse of Partnership. *Organization Studies*, 26, 1169-118.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 518-545.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, W., et Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsang, E. W. K. (1999). The knowledge transfer and learning aspects of international HRM: an empirical study of Singapore MNCs. *International Business review*, 8(5-6), 591-609.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Tung, R. L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23(2), 129-143.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2010). Repéré à <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=1479&lang=2>
- UNDP. (2002). Special Issue on Technical Cooperation. *Journal of Policy Development*. Repéré à <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/development-policy-journal--special-issue-on-technical-cooperation/>.
- Van Wijk, R., Jansen, J., et Lyles, M. (2008). Social Capital, Knowledge Transfer and Performance: Meta-Analytic Evidence. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Van Wijk, R., Jansen, J., et Lyles, M. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Vasconcelos, J. B., Seixas, P. C., Lemos, P. G., et Kimble, C. (2005). *Knowledge Management in Non-Governmental Organisations: A Partnership for the Future*. Paper presented at the 7th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2005), Miami.
- Wang, P., Tong, T. W., et Koh, C. P. (2004). An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary. *Journal of World Business*, 39, 168-182.
- Wang, S., et Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, S., Tong, T. W., Chen, G., et Kim, H. (2009). Expatriate Utilization and Foreign Direct Investment Performance: The Mediating Role of Knowledge Transfer. *Journal of Management*, 35(5), 1181-1206.
- Wasko, M. M., et Faraj, S. (2005). Why should i share? examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Wathne, K., Roos, J., et vonKrogh, G. (1996). Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context. Dans G. vonKrogh et J. Roos (Eds.), *Managing Knowledge* (pp. 55-81). London: Sage.
- World Bank. (1998). Knowledge for Development. *World Development Report* (Vol. 1998-99). Oxford: The World Bank.
- Welch, C. (2005). Multilateral organisations and international project marketing. *International Business Review*, 14(3), 289-305.
- Welch, D., Steen, A., et Tahvanainen, M. (2009). All pain, little gain? Reframing the value of international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1327-1343.

- Welle, K. (2001). Contending discourses on 'partnership'. A comparative analysis of the rural water and sanitation sector in Ghana. (Working Paper 40), London: SOAS.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice ; Learning, meaning, and identity*: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A., et Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Willem, A., et Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human Relations*, 59(10), 1343-1370.
- Williams, G. (2004). Towards a repoliticization of participatory development: political capabilities and spaces of empowerment. Dans S. Hickey et G. Mohan (Eds.), *Participation: from tyranny to transformation ?* (pp. 92-108). London: Zed Books.
- Wilson, G. (2006). Beyond the Technocrat ? The Professional Expert in Development Practice. *Development and Change*, 37(3), 501-523.
- Wilson, G. (2007). Knowledge, innovation and re-inventing technical assistance for development. *Progress in Development Studies*, 7(3), 183-199.
- Wilson, T. D. (2002). The nonsens of "Knowledge Management". *Information Research*, 8(1). Repéré à <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html?referer=www.clickfind.com.au>
- Wong, P. S. P., et Cheung, S. O. (2005). Structural Equation Model of Trust and Partnering Success. *Journal of Management in Engeneering*, 21(2).
- Wu, W.L., Hsu, B.F., et Yeh, R.S. (2007). Fostering the determinants of knowledge transfer: a team-level analysis. *Journal of Information Science*, 33, 326-339.
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y., et Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 51-69.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Third ed.). London and New Delhi: Sage Publications.
- Zaheer, A., McEvily, B., et Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

Annexe A- Représentation schématique des unités à l'étude



Annexe B- Modèle opératoire

Tableau X: Modèle opératoire de la grille d'analyse

Composantes	Sous-composantes et auteurs
1-Caractéristiques individuelles des expatriés	<p>1.1-Expérience professionnelle (Bonache et Zarraga-Oberty 2008; Brewster et Less 2006; Mendenhall et Oddou 1985; O'Sullivan 2010; Tung 1984)</p> <p>1.2-Qualifications techniques (Bonache et Zarraga-Oberty 2008; Brewster et Less 2006; Mendenhall et Oddou 1985; Tung 1984)</p> <p>1.3-Personnalité et attitudes (Cabrera, Collins et Salgado 2006; Mäkelä 2007; Matzler, Renzl, Müller, Herting et Mooradian 2008)</p> <p>1.4-Motivation et intention de partager (Lin 2007; Szulanski 1996; Wang, Tong et Koh 2004)</p>
2-Caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale	<p>2.1-Expérience professionnelle</p> <p>2.2-Qualifications techniques</p> <p>2.3-Personnalité et attitudes</p> <p>2.4-Motivation et intention de partager (Szulanski 1996; Gupta et Govindarajan 1991; Lin 2007; Minbaeva 2003, 2005)</p>
3-Cognitive	<p>3.1-Langage partagé (Easterby-Smith, Lyles et Tsang 2008; Lam 1997; Kostova et Roth 2002)</p> <p>3.2-Capacité d'assimilation relative (Gupta et Govindarajan 2000; Lane et Lubatkin 1998; Lane, Koka et Pathak 2006; Minbaeva, Mäkelä et Rabbiosi 2010; Szulanski 1996)</p> <p>3.2.1- habileté à reconnaître et à valoriser une connaissance externe</p> <p>3.2.2- habileté à assimiler une connaissance venant de l'extérieur</p> <p>3.2.3- habileté à commercialiser la connaissance, donc à l'utiliser</p>
4-Relationnelle	<p>4.1-Confiance interpersonnelle (Argote, Gooderham, Minbaeva et Pedersen 2011; Inkpen et Pien 2006; McAllister 1995; McEvily et Reagans 2003, Ko 2010; Tsai et Ghoshal 1998)</p> <p>4.1.1- affective (Chowdhury 2005; McAllister; Pinto, Slevin et English 2009)</p> <p>4.1.2- cognitive (Chowdhury 2005; McAllister; Pinto, Slevin et English 2009)</p> <p>4.2-Pouvoir</p> <p>4.2.1- discours et communauté de pratique (Contu et Willmott 2003; Frenkel 2008; Gherardi et Nicolini 2002)</p> <p>4.2.2- bases de pouvoir (French et Raven 1958; Handy 1993; Raven 1992)</p> <p>4.2.2.1- récompense</p> <p>4.2.2.2- coercitif</p> <p>4.2.2.3- légitime</p> <p>4.2.2.4- référence</p> <p>4.2.2.5- expert</p> <p>4.2.2.6- informationnel</p>
5-Résultats de transfert	<p>5.1-Internalisation des connaissances (Kostova 1999; Darr et Kurtzberg 2000; Koskinen 2005; Kostova et Roth 2002; Li et Hsieh 2009; Minbaeva 2005)</p> <p>5.1.1- appropriation «ownership»</p> <p>5.1.2- engagement</p> <p>5.1.3- satisfaction</p> <p>5.2-Amélioration des capacités d'agir (Nonaka et vonKrogh 2009; Wathne, Roos et vonKrogh 1996)</p> <p>5.3-Innovation (Nonaka et vonKrogh 2009; Gold, Malhotra et Segars 2001; Li et Hsieh 2009)</p>
6-Renforcement des capacités	<p>6.1 capacités infrastructurelles, capacités en management, capacités de collaboration (Christensen et Gazley, 2008; Franks, 1999; Sowa, Selden; 2004)</p>

Annexe C- Grilles d'entrevues

1- Grille d'entrevue destinée aux volontaires

1	Pouvez-vous me dire votre nom, votre âge, votre origine ethnique, vos langues de travail et votre langue maternelle ? Quelle est votre formation professionnelle ? Quelle est votre expérience en coopération internationale ?
2	Depuis quand ou combien de temps a duré le mandat chez l'organisme partenaire ?
3	Expliquez-moi les objectifs du mandat.
4	Comment avez-vous vécu votre expérience ?
5	Pouvez-vous me décrire une journée type ?
6	Avez-vous réussi à partager la totalité des connaissances que vous et le partenaire aviez identifiées?
7	Selon vous, vous avez contribué à atteindre quels résultats dans l'organisme partenaire du programme?
8	De manière générale, quels éléments de votre profil jugez-vous les plus importants pour le succès de votre mission ?
9	En général, comment se déroulait votre relation avec les membres de l'équipe partenaire ?
10	Pouvez-vous me donner un exemple de problème que vous avez rencontré en lien avec votre mandat et les partenaires, et comment vous en êtes arrivés à la solution?
11	À posteriori, que retenez-vous de votre mandat ?
12	Selon vous, quels sont les facteurs qui ont contribué aux réussites des échanges entre vous et le partenaire?
13	Considérez-vous le mandat avoir atteint ses objectifs ? Que signifie pour vous le renforcement des capacités ?
14	La coopération volontaire fait bonne presse, mais si vous pouviez, quels seraient les éléments à modifier pour contribuer davantage à renforcer les capacités des partenaires ?

2- Grille d'entrevue destinée aux partenaires locaux

1	Pouvez-vous me dire votre nom, votre année de naissance, votre origine ethnique, vos langues de travail et votre langue maternelle? Quelle est votre formation professionnelle? Depuis quand occupez-vous ce poste?
2	Expliquez-moi les fonctions reliées à votre poste.
3	Comment avez-vous «apprécié» les mandats des volontaires chez vous?
4	Pouvez-vous me décrire une journée type en présence de volontaires ?
5	Avez-vous réussi à partager toutes les connaissances que vous souhaitez transmettre aux volontaires ?
6	À partir de vos échanges avec les volontaires, selon vous, vous avez contribué à atteindre quels résultats pour votre organisation?
7	De manière générale, quels éléments de votre profil (personnel et professionnel) jugez-vous les plus importants pour le succès des initiatives avec les volontaires?
8	En général, comment se déroulait votre relation avec les volontaires?
9	Pouvez-vous me décrire une situation où un problème est survenu en cours d'échange avec un volontaire, et comment vous en êtes arrivés à la solution?
10	À posteriori, comment bénéficiez-vous de ces initiatives avec les volontaires?
11	Selon vous, quels sont les facteurs qui ont contribué aux réussites des échanges entre vous et les volontaires?
12	Considérez-vous les mandats avoir atteint leurs objectifs ? Que signifie pour vous le renforcement des capacités ?
13	La coopération volontaire fait bonne presse, mais si vous déteniez 100% du contrôle sur les programmes, quels seraient les éléments à modifier pour contribuer davantage à renforcer vos capacités et celles de votre organisation ?

3- Grille d'entrevue détaillée (volontaire)

n°	Questions aux conseillers volontaires	Informations à cibler/sous-questions	Composante du modèle	Précisions additionnelles, sous-composantes et proposition ciblée
1	Pouvez-vous me dire votre nom, votre âge, votre origine ethnique, vos langues de travail et votre langue maternelle? Quelle est votre formation professionnelle? Quelle est votre expérience en coopération internationale ?	Expérience en lien avec ce mandat/ lieu d'affectation	Général –mise en contexte et A- caractéristiques individuelles des CV	A1-Expérience professionnelle A2-Qualifications techniques
2	Depuis quand ou combien de temps a duré le mandat chez l'organisme partenaire ?	Type d'affectation	A-Général	
3	Expliquez-moi les objectifs du mandat.	-Comment vous situez votre mandat par rapport au renforcement des capacités? (Est-ce clair que le partage des connaissances est central dans le mandat)	E-résultats F- renforcement capacité	
4	Comment avez-vous vécu votre expérience?	-Quels étaient les défis ? -Qu'est-ce qui a motivé votre choix d'être volontaire ? + niveau d'engagement -Les sources de satisfaction (est-ce le fait d'aider, d'avoir innové, d'avoir amélioré les instruments, autres)	C- cognition A-Caractéristiques individuelles des CV E-Résultats du partage;E.1- internalisation	c.1 langage partagé c.2 capacités assimilation a.3 personnalité et attitude a.4 motivation et intention de partager e.1.2 ownership e.1.1 engagement e.1.3 satisfaction
5	Pouvez-vous me décrire une journée type?	-Qui décide de l'horaire et agenda ? -Temps au travail et éléments de socialisation et intégration (petit déj, pauses) -Temps libre en dehors du travail : quelles activités et avec qui (soirée, férié, culturelle) -qui payait l'addition lors de sorties en équipe? -en cas d'absence, de votre part ou des membres, qui était responsable?	D- Relations; confiance et bases de pouvoir C- Cognitions	d.1.1-affective d.2.2-coercion d.2.3-légitime c.1-langage partagé

n°	Questions aux conseillers volontaires	Informations à cibler/sous-questions	Composante du modèle	Précisions additionnelles, sous-composantes et proposition ciblée
6	Avez-vous réussi à partager la totalité des connaissances que vous et le partenaire aviez identifiées?	<ul style="list-style-type: none"> -Quelles seraient vos raisons pour ne pas partager un type de connaissances ? -Comment perceviez-vous que les membres partenaires étaient ouverts à comprendre votre point de vue et vos solutions proposées ? -Comment évaluez-vous la compétence et le dévouement des membres partenaires ? 	<ul style="list-style-type: none"> A-caractéristiques individuelles des CV C-cognitions D- relation 	<ul style="list-style-type: none"> a.4 motivation et intention de partager c.2.1 cognitive-capacité assimilation d.1 confiance/cognition-compétences
7	Selon vous, vous avez contribué à atteindre quels résultats dans l'organisme partenaire du programme?		E -résultats	<ul style="list-style-type: none"> e.1 internalisation e.2 amélioration capacité d'agir e.3 innovation
8	De manière générale, quels éléments de votre profil jugez-vous les plus importants pour le succès de votre mission ?	<ul style="list-style-type: none"> -De quelle manière votre personnalité influence les résultats ? -Les compétences techniques priment-elles sur la relation établie ? 	<ul style="list-style-type: none"> A-caractéristiques individuelles D-relation 	<ul style="list-style-type: none"> P1a P2a P3a
9	En général, comment se déroulait votre relation avec les membres de l'équipe partenaire ?	<ul style="list-style-type: none"> -Afin de réaliser les activités prévues au mandat, quelle était la marche à suivre ? -Comment était votre communication ? -Quelle influence croyez-vous avoir exercée sur le cours des événements ? -Quelles actions avez-vous prises pour être apprécié des partenaires? 	<ul style="list-style-type: none"> D- relation C-cognition 	<ul style="list-style-type: none"> d.1 discours dominant (qui dicte les termes; la solution finale négociée de quelle manière d.2 pouvoir – stratégie d'influence (informationnel, légitime, expert, référence)

n°	Questions aux conseillers volontaires	Informations à cibler/sous-questions	Composante du modèle	Précisions additionnelles, sous-composantes et proposition ciblée
10	Pouvez-vous me donner un exemple de problème que vous avez rencontré en lien avec votre mandat et les partenaires, et comment vous en êtes arrivés à la solution?	<ul style="list-style-type: none"> -Quels blocages au niveau du langage ou des termes techniques ? -Avez-vous l'impression que les membres étaient ouverts à comprendre votre point de vue ? -Quelles formes de résistance sentiez-vous de la part des membres? - Diriez-vous que la solution émerge de vous, d'eux, ou dans la mise en commun de vos points de vue ? -Normalement, à qui revenait la décision finale? 	<ul style="list-style-type: none"> B-caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale C- cognition D- relation 	<ul style="list-style-type: none"> c.1 langage partagé c.2 capacité assimilation relative d.1 discours dominant d.2.2 pouvoir (information, expert, référence, légitime)
11	À posteriori, que retenez-vous de votre mandat ?	<ul style="list-style-type: none"> -Qu'avez-vous appris qui soit pertinent et en lien avec votre carrière? -Quelles compétences avez-vous améliorées et comment les connaissances partagées vous servent-elles ajd. ? 	E- résultats	e.2 amélioration des capacités d'agir
12	Selon vous, quels sont les facteurs qui ont contribué aux réussites des échanges entre vous et le partenaire?	<ul style="list-style-type: none"> -Qu'est-ce qui contribue à renforcer les capacités du partenaire? -Qu'est-ce qui importe dans la relation? -Comment votre statut d'expert vous a aidé ou nuit ? -En quoi votre statut d'étranger influence les résultats? 	A,C,D	<ul style="list-style-type: none"> P5 P2a P3a a. d.2 pouvoir-discours d.2.2 pouvoir -stratégie d'influence
13	Considérez-vous le mandat avoir atteint ses objectifs ? Que signifie pour vous le renforcement des capacités ?	Comment votre mandat s'insère dans le RC ?	F- RC	<ul style="list-style-type: none"> f.1 amélioration des capacités d'agir f.2 pérennité
14	La coopération volontaire fait bonne presse, mais si vous pouviez, quels seraient les éléments à modifier pour contribuer davantage à renforcer les capacités des partenaires ?	Solutions long terme ?		<ul style="list-style-type: none"> P1a P1b

4- Grille d'entrevue détaillée (partenaire local)

n°	Questions aux partenaires locaux	Informations à cibler/sous-questions	Composante du modèle	Précisions additionnelles, sous-composantes et proposition ciblée
1	Pouvez-vous me dire votre nom, votre année de naissance, votre origine ethnique, vos langues de travail et votre langue maternelle? Quelle est votre formation professionnelle? Depuis quand occupez-vous ce poste?	Lien entre formation et occupation Habitudes de travailler avec des étrangers Aisance de la langue	Général –mise en contexte et B- caractéristiques individuelles des membres de l'équipe locale	b.1 expérience professionnelle b.2 qualifications techniques c.1 langage partagé
2	Expliquez-moi les fonctions reliées à votre poste.	Comprendre la nature des interactions avec les CV	B- général	
3	Comment avez-vous «apprécié» les mandats des volontaires chez vous?	-En quoi consistait les mandats des CV chez vous? - Quels étaient les défis à relever en lien avec l'accueil et le travail des CV ? (pratiques et méthodes) -Quelles ont été les sources de satisfaction ?(est-ce relationnel, est-ce le fait d'aider, d'avoir innové, d'avoir amélioré les instruments, autres)	C- cognitive B-caractéristiques individuelles E-résultats du partage D-relationnelle	c.1 langage partagé c.2 capacité assimilation e.1.2 appropriation e.1.1 engagement e.1.3 satisfaction e.2 amélioration capacités e.3 innovation P1a
4	Pouvez-vous me décrire une journée type en présence de volontaires ?	-Qui décide de l'horaire et agenda des CV ? -À qui dans l'équipe une absence au travail devait être justifiée? -Temps au travail et éléments de socialisation et intégration (petit déj, pauses) -Temps libre en dehors du travail : quelles activités pour le CV (soirée, férié, culturelle)	D- relationnelle (1 confiance et 2 pouvoir) C- cognitive	d.2.3 légitime d.2.3 coercitif d.1.1 affective c..1 langage partagé

n°	Questions aux partenaires locaux	Informations à cibler/sous-questions	Composante du modèle	Précisions additionnelles, sous-composantes et proposition ciblée
5	Avez-vous réussi à partager toutes les connaissances que vous souhaitez transmettre aux volontaires ?	<ul style="list-style-type: none"> -Quelles seraient vos raisons pour ne pas partager un type de connaissances? -Comment perceviez-vous que les CV étaient ouverts à comprendre votre point de vue et vos solutions proposées? -Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux compétences et au dévouement des CV ? 	<ul style="list-style-type: none"> B-caractéristiques individuelles D- relationnelle E- résultats de partage 	<ul style="list-style-type: none"> b.4 motivation et intention de partager c.2.1 cognitive-capacité assimilation d.1 confiance/cognition-compétences e.1 internalisation e.2 amélioration capacité d’agir e.3 innovation P4
6	À partir de vos échanges avec les volontaires, selon vous, vous avez contribué à atteindre quels résultats pour votre organisation?		E-résultats	P1b
7	De manière générale, quels éléments de votre profil (personnel et professionnel) jugez-vous les plus importants pour le succès des initiatives avec les volontaires?	<ul style="list-style-type: none"> -Comment votre personnalité peut-elle influencer les échanges avec les CV? -Les compétences techniques priment-elles sur la relation établie? 	<ul style="list-style-type: none"> B-caractéristiques individuelles D-relationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> P1b P2b P3b
8	En général, comment se déroulait votre relation avec les volontaires?	<ul style="list-style-type: none"> -Afin de réaliser les activités prévues au mandat, quelle était la marche à suivre? -Sur le plan de la communication, comment qualifieriez-vous vos échanges ? -Quels genres d’influence ou de contrôle croyez-vous avoir exercé sur le cours des événements? -Comment vous positionnez-vous par rapport aux CV, ou quelle était leur place dans l’équipe? -Quels genres de réticence ou d’inconfort avez-vous noté de la part des CV pour partager avec vous? 	<ul style="list-style-type: none"> D- relationnelle C-cognitive A-caractéristiques individuelles (CV) 	<ul style="list-style-type: none"> d.1 discours dominant (qui dicte les termes; la solution finale négociée de quelle manière d.2 pouvoir – stratégie d’influence (informationnel, légitime, expert, référence) a.4 motivation et intention de partage P2a-2b P5

n°	Questions aux partenaires locaux	Informations à cibler/sous-questions	Composante du modèle	Précisions additionnelles, sous-composantes et proposition ciblée
9	Pouvez-vous me décrire une situation où un problème est survenu en cours d'échange avec un volontaire, et comment vous en êtes arrivés à la solution?	<ul style="list-style-type: none"> -Quels blocages techniques? Quels problème de langue? -Comment étiez-vous encouragé à vous ouvrir et partager vos points de vue? -Stratégie pour vous faire comprendre? -Diriez-vous que la solution émerge de vous, d'eux, ou dans la mise en commun ? -Normalement, à qui revenait la décision finale ? 	C- cognitive D- relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> c.1 langage partagé c.2 capacité assimilation relative d.2.1 discours dominant, négociation des connaissances d.2.2 pouvoir (information, expert, référence, légitime) P2b P3b
10	À posteriori, comment bénéficiez-vous de ces initiatives avec les volontaires?	<ul style="list-style-type: none"> -Quels facettes ou aspects de votre travail se trouvent rehaussés? -Comment les connaissances partagées vous servent-elles aid? -Quelles sont les retombées positives pour votre organisation? 	E- résultats F- renforcement capacité	<ul style="list-style-type: none"> e.1 internalisation e.2 amélioration des capacités d'agir e.3 innovation f P5 P6
11	Selon vous, quels sont les facteurs qui ont contribué aux réussites des échanges entre vous et les volontaires?	<ul style="list-style-type: none"> -Qu'est-ce qui importe dans la relation? -Quels sont les points forts de ces initiatives de coopération? -Inversement, qu'est-ce qui nuit aux réussites? 	A,B,D	<ul style="list-style-type: none"> P5 P2a P3a 3.2 pouvoir-discours 3.2.2 pouvoir -stratégie d'influence
12	Considérez-vous les mandats avoir atteint leurs objectifs ? Que signifie pour vous le renforcement des capacités ?	-Quel est le lien entre les mandats des cv et le RC ?	A F- RC	<ul style="list-style-type: none"> a.1,a.2,a.3, a.4 f.1 amélioration des capacités d'agir f.3 perennité
13	La coopération volontaire fait bonne presse, mais si vous déteniez 100% du contrôle sur les programmes, quels seraient les éléments à modifier pour contribuer davantage à renforcer vos capacités et celle de votre organisation ?	Solutions long terme ?		<ul style="list-style-type: none"> P1a P1b P6