

Université de Montréal

**Pratiquer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations.
Étude de cas des ONG au Mali.**

par

Christine Paré

Programme de doctorat en sciences humaines appliquées
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des arts et des sciences
en vue de l'obtention du grade de philosophiæ doctor (Ph.D.)
en sciences humaines appliquées

Juillet 2016

© Christine Paré, 2016

Université de Montréal
Faculté des arts et des sciences

Cette thèse intitulée :

*Pratiquer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations?
Étude de cas des ONG au Mali*

présentée par :
Christine Paré

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Marie-Thérèse Chicha, présidente

Jane Jenson, directrice de recherche

Moda Dieng, membre du jury

Vivi Koffi, examinatrice externe

David Meren, représentant du doyen de la FESP

Thèse acceptée le : 6 juillet 2016

RÉSUMÉ

Cette thèse analyse les pratiques d'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations non gouvernementales (ONG) maliennes qui ont reçu du financement canadien. En effet, l'aide publique au développement a subi des transformations majeures depuis les années 1950. L'une de ces transformations a été le rôle important joué par les ONG dans les années 1990, à la suite de l'adoption des politiques d'ajustements structurels et de la fin de la monopolisation par l'État en ce qui a trait à l'aide publique pour les projets de développement. Entre autres, les ONG ont été sollicitées pour promouvoir les politiques d'égalité entre hommes et femmes. L'importance des ONG dans l'aide publique au développement a créé des relations de dépendances vis-à-vis des bailleurs de fonds qui imposent des conditionnalités. Nos résultats ont montré que les bailleurs de fonds exigent l'égalité entre les sexes en ce qui concerne les bénéficiaires des programmes, mais, paradoxalement, ne l'exigent pas à l'intérieur des ONG et dans leurs ressources humaines. En analysant la composition du personnel de huit ONG maliennes, nos résultats montrent que 34 % du personnel sont des femmes alors que 66 % sont des hommes, ce qui démontre un déséquilibre assez important en matière de parité. Cependant, une analyse plus fine nous indique que les pratiques d'égalité entre femmes et hommes dans les structures et dans la gestion des ressources humaines diffèrent d'une ONG à une autre. Ces pratiques dépendent beaucoup de la volonté et des valeurs des gestionnaires. Notre recherche a fait ressortir plusieurs explications de cette disparité au niveau de l'emploi des femmes. Les raisons souvent mentionnées étaient : 1) la nécessité d'avoir du personnel compétent, 2) la conciliation famille-travail, 3) le contexte socioculturel, 4) l'interprétation de la religion musulmane en matière d'égalité. En effet, nos résultats ont démontré que sous l'influence des bailleurs de fonds les ONG se sont professionnalisées, que l'impact de la professionnalisation a été différent selon le genre et que celle-ci s'est faite aux dépens des femmes. Ainsi, certains gestionnaires, quel que soit leur sexe, préfèrent recruter plus d'hommes parce qu'ils les jugent plus compétents. Nos résultats confirment la théorie du plafond de verre qui met en exergue le fait que les femmes ont de la difficulté à accéder à des postes de responsabilité. Nos résultats ont aussi démontré qu'au Mali, le contexte socioculturel et la religion jouent un grand rôle dans les relations sociales et surtout en ce qui concerne la place des femmes au sein de la société.

Mots-clés : Aide au développement, ACIDI, ONG, égalité entre femmes et hommes, professionnalisation, Mali

ABSTRACT

This thesis analyzes practices with regard to equality between women and men within eight Malian non-governmental organizations (NGOs) that have received Canadian funding. Official development assistance has been radically transformed since the 1950s, and one of these transformations has been the important role played by NGOs since the beginning of 1990s, following the implementation of structural adjustment policies and the end of the state's monopoly on public aid for development projects. The changed role of NGOs in official development assistance has created dependency and these donors impose conditions.

Our results show that the donors require efforts to foster gender equality for the beneficiaries of the programs, but paradoxically do not require that NGOs do the same in their personnel practices. By analyzing the composition of the staff of eight Malian NGOs, our results show that 34 % of the staff are women, while 66 % are men. These results demonstrate that there is a significant gender imbalance. However a closer analysis shows that equality between women and men in the organization and management of staff differs from one NGO to another. The practices are highly dependent on the willingness as well as the values of the managers. Our research brought out several explanations for this disparity in the level of women's employment. The reasons often mentioned were: 1) the need for competent staff; 2) family-work balance; 3) the sociocultural context; 4) the interpretation of the Muslim religion about the place of women in society. In fact, our results showed that under the influence of donors, NGOs have become professionalized; our analyses also show that the impact of professionalization is different on women and men and it has been made at the expense of women. Some managers, both male and female, prefer to recruit men because they believe the men are more competent. Our results confirm the theory of the glass ceiling which highlights the fact that women have difficulty accessing positions of responsibility. Our results also showed that in Mali both the sociocultural context and religion play major roles in social relationships, and especially in women's place in society.

Key words : International development aid, CIDA, NGO, gender equality, professionalization, Mali

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
ABSTRACT	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES PHOTOS.....	xi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	xii
LISTE DES ACRONYMES	xiv
DÉDICACE	XVI
REMERCIEMENTS.....	xvii
INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE.....	12
CHAPITRE 1	
LES TRANSFORMATIONS DE L’AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT	13
1.1 L’aide publique au développement	14
1.1.1 L’origine de l’aide publique au développement	15
1.1.2 Les changements de l’aide publique au développement	16
1.1.3 L’aide publique canadienne.....	22
1.1.4 L’APD et l’émergence des ONG.....	24
1.1.5 L’APD et la multiplication des ONG	25
1.2 Les ONG : Partenariat et management.....	31
1.2.1 Les ONG partenaires de l’APD	31

1.2.2	Les structures organisationnelles des ONG.....	35
1.2.3	La professionnalisation des ONG et la gestion des ressources humaines	38
1.2.4	Les partenariats entre ONG et les bailleurs de fonds	42
1.2.5	Les relations entre l'ACDI et les ONG	45
CHAPITRE 2		
LES FEMMES DANS LES POLITIQUES D'AIDE ET DANS LES ORGANISATIONS....		48
2.1	La question des femmes dans le développement.....	49
2.1.1	Les différentes approches de la question des femmes dans le développement ...	51
2.1.2	Les politiques d'égalité mises en œuvre par l'ACDI depuis les années 1960.....	61
2.1.3	Les femmes dans les ONG	66
2.1.4	Les femmes dans les organisations africaines	68
2.2	La situation des femmes dans les organisations	70
2.2.1	Le plafond de verre.....	74
2.2.2	La théorie de l' <i>homosocial reproduction</i>	76
2.2.3	Les réseaux sociaux professionnels dominants dans les organisations	77
2.2.4	La non-reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines	78
2.2.5	L'articulation famille et travail.....	81
2.2.6	Le genre et les valeurs des gestionnaires.....	82
2.2.7	La religion et les inégalités de sexes	84
2.3	La problématique de la recherche.....	86
2.3.1	Le cadre d'analyse de la recherche.....	90
2.3.2	La question de recherche et les sous-questions	91
CHAPITRE 3		
LA MÉTHODOLOGIE ET LE CONTEXTE DE RECHERCHE		94
3.1	La méthodologie : l'approche qualitative.....	95
3.1.1	L'entrevue semi-dirigée.....	97
3.1.2	La préparation du terrain	98
3.2	La collecte des données et le terrain.....	99
3.2.1	L'échantillonnage	100

3.2.3	Les aspects éthiques et les questions déontologiques.....	106
3.2.4	La question de l’objectivité et de l’implication personnelle du chercheur	108
3.2.5	La description des ONG	109
3.2.6	La collecte des données	112
3.2.7	L’analyse des données	113
3.3	Le contexte de l’étude	115
3.3.1	L’histoire du Mali.....	115
3.3.2	La géographie et la population	116
3.3.3	La situation économique et le marché de travail	118
3.3.4	La constitution du Mali et les droits des femmes	119
3.3.5	La prédominance de la religion musulmane.....	122
3.3.6	Les ONG au Mali et l’aide publique canadienne	125
DEUXIÈME PARTIE		126
CHAPITRE 4		
LES PARADIGMES DU DÉVELOPPEMENT ET L’INFLUENCE DES BAILLEURS DE FONDS SUR LES ONG		127
4.1	Les évolutions dans l’aide publique au développement.....	130
4.1.1	Les années 1950 et 1970 : l’APD influencée par l’économiste Keynes.....	130
4.1.2	Le Consensus de Washington et sa remise en question.....	132
4.1.3	L’échec du Consensus de Washington et les critiques de l’APD.....	133
4.1.4	La réforme de 2005 axée sur l’efficacité : la Déclaration de Paris.....	138
4.1.5	La Déclaration de Paris et la question des femmes dans l’aide au développement.....	142
4.1.6	Le Programme d’action d’Accra (PAA).....	145
4.2	Les ONG et les bailleurs de fonds	148
4.2.1	Les rapports entre les bailleurs de fonds et les ONG	149
4.2.2	La dépendance financière des ONG	151
4.2.3	La contractualisation des projets de développement	153
4.2.4	Les mécanismes d’allocation des fonds.....	155
4.2.5	Le choix des projets.....	162

4.2.6	Les relations bailleurs de fonds-ONG sous l'angle des politiques de contrôle de l'utilisation des fonds.....	163	
4.2.7	La fragilité et la rareté des fonds ainsi que la concurrence entre les ONG	166	
4.3	L'aide publique au développement du Canada	167	
4.3.1	Les interventions de l'ACDI.....	168	
4.3.2	Les financements de l'ACDI au Mali.....	172	
4.3.3	Les priorités de l'aide canadienne au Mali et la question des femmes.....	175	
4.3.4	L'attitude des bailleurs de fonds canadiens par rapport au recrutement des femmes dans les ONG.....	176	
CHAPITRE 5			
LE PERSONNEL DANS LES ONG MALIENNES.....			182
5.1	Un aperçu de la situation des femmes dans le monde et en Afrique subsaharienne	183	
5.2	Un aperçu de la situation des femmes au Mali.....	185	
5.2.1	Les Maliennes et le travail salarié	185	
5.2.2	L'éducation des filles au Mali	192	
5.2.3	Le contexte socioculturel à l'égard des femmes au Mali	196	
5.3	La situation des femmes dans les ONG étudiées.....	198	
5.3.1	La composition du personnel des ONG.....	199	
5.3.2	Les postes occupés par les femmes	202	
5.3.3	L'effet de la direction	207	
5.3.4	La place des femmes dans les ONG dirigées par des femmes féministes.....	214	
5.3.5	La comparaison des deux grandes ONG	217	
CHAPITRE 6			
LES FACTEURS DÉTERMINANT L'APPLICATION DES POLITIQUES D'ÉGALITÉ			220
6.1	La professionnalisation des ONG.....	222	
6.1.1	La création des ONG et la professionnalisation des emplois	224	
6.2	Les ONG qui pratiquent l'égalité à l'interne.....	230	
6.2.1	Le contexte socioculturel au Mali	230	
6.2.2	Les contrepoids d'une politique d'égalité entre les femmes et les hommes au sein des ONG	232	

6.2.3	La concordance des actes et des engagements	237
6.3	Les facteurs qui bloquent l'emploi des femmes par les ONG	239
6.3.1	Le manque de formation des femmes	239
6.3.2	L'impact de la tradition et de la religion sur les femmes maliennes	242
6.4.3	La prédominance de la religion musulmane	244
6.3.4	Le poids de la famille	250
6.3.5	La dynamique du pouvoir au sein des ménages	252
6.3.6	Le déséquilibre entre les devoirs	256
6.4	La conciliation famille-travail	259
6.4.1	La conciliation famille-travail en général	259
6.4.2	Les ONG favorables à la conciliation famille-travail	261
CONCLUSION GÉNÉRALE		267
	Les exigences des bailleurs de fonds	269
	La composition du personnel	271
	La professionnalisation et ses conséquences	273
	Les ONG dans leur contexte	275
	Les retombées de la recherche	278
	Les perspectives de recherche	279
BIBLIOGRAPHIE		281
ANNEXE 1		
	GUIDE D'ENTREVUE POUR LES GESTIONNAIRES FEMMES	xxi
ANNEXE 2		
	GUIDE D'ENTREVUE POUR LES GESTIONNAIRES HOMMES	xxiii
ANNEXE 3		
	GUIDE D'ENTREVUE POUR LES FEMMES EMPLOYÉES	xxv
ANNEXE 4		
	GUIDE D'ENTREVUE POUR LES HOMMES EMPLOYÉS	xxvii

ANNEXE 5
DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES xxix

ANNEXE 6
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT xxx

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	La contribution des fondations et organisations privées des États-Unis dans l'aide au développement.....	142
Tableau II	Répartition des employés selon le secteur institutionnel et le genre en 2010.	187
Tableau III	Composition du personnel des huit ONG étudiées	200

LISTE DES FIGURES

Figure 1	: Organigramme de l'octroi de l'aide aux ONG.....	158
----------	---	-----

LISTE DES PHOTOS

Photo 1	: Carte du Mali.....	117
Photo 2	: Caricature d'un exemple de discrimination à l'égard des femmes.....	122
Photo 3	: Carte des projets menés au Mali par l'ACDI	172

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Fonds récoltés par les ONG des pays membres du comité d'aide de 2008-2011	33
Graphique 2 : Répartition de l'échantillon malien selon le genre	103
Graphique 3 : Répartition de l'échantillon malien selon le groupe d'âge	104
Graphique 4 : Répartition de l'échantillon malien selon la religion	105
Graphique 5 : La répartition réelle de l'aide : aide fantôme et réelle aide de tous les donateurs du comité d'aide en 2003	136
Graphique 6 : Budget de l'aide de la Fondation Bill et Melinda Gates	141
Graphique 7 : L'allocation de l'aide humanitaire entre les ONG internationales et les ONG locales	157
Graphique 8 : Aide de l'ACDI au Mali	173
Graphique 9 : Décaissement de l'ACDI pour le Mali de 2012-2013	174
Graphique 10 : Situation en emploi des femmes dans le monde	183
Graphique 11 : Ségrégation verticale et pourcentage de femmes par métier en 2010.....	186
Graphique 12 : Répartition du personnel de la fonction publique selon la catégorie et le sexe de 2000 à 2010	188
Graphique 13 : Répartition des femmes dans les postes étatiques et électifs	190
Graphique 14 : Pyramide éducative au Mali (2007-2008).....	195

Graphique 15 : Répartition du personnel salarié de toutes les ONG de l'étude selon le sexe	200
Graphique 16 : Postes occupés par les femmes	202
Graphique 17 : Répartition du personnel dans l'ensemble des ONG dirigées par des hommes.....	208
Graphique 18 : Répartition des femmes dans les trois ONG dirigées par des hommes	208
Graphique 19 : Composition du personnel dans les ONG dirigées par des femmes	210
Graphique 20 : Comparaison entre la composition du personnel des ONG à direction féministe ou non féministe.....	211
Graphique 21 : Composition du personnel des ONG dirigées par une femme qui ne se dit pas féministe.....	212
Graphique 22 : Composition du personnel dans les ONG à direction féministe.....	214
Graphique 23 : Femmes dans les trois ONG dirigées par des femmes féministes	214
Graphique 24 : Postes occupés par les femmes dans les trois ONG.....	215
Graphique 25 : Composition du personnel des deux grandes ONG	217
Graphique 26 : Niveau de scolarité des employés	226
Graphique 27 : Niveau de scolarité des femmes employées dans les ONG	227

LISTE DES ACRONYMES

ACDI :	Agence canadienne de développement international
AFEAS :	Association féminine d'éducation et d'action sociale
APD :	Aide publique au développement
AQOCI :	Association québécoise des organisations de la coopération internationale
ASI :	Association de solidarité internationale
BAD :	Banque africaine de développement
BM :	Banque mondiale
BOAD :	Banque ouest africaine de développement
CAD :	Comité d'aide au développement
CCA-ONG :	Conseil de concertation et d'appui aux ONG
CCCI :	Conseil canadien pour la coopération internationale
CEA :	Commission économique pour l'Afrique
CÉRFAS :	Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences
DP :	Déclaration de Paris
DSRP :	Document stratégique de réduction de la pauvreté
FCIL :	Fonds canadien d'initiative locale
FED :	Femme et développement
FIDH :	Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme
FMI :	Fonds monétaire internationale
GED :	Genre et développement
GENDERNET :	Network on Gender Equality

HCIM :	Haut conseil islamique du Mali
IFD :	Intégration des femmes dans le développement
INS :	Institut Nord Sud
INSTAT :	Institut national de la statistique du Mali
MAECI :	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MEWC:	Make Every Woman Count
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économique
OCI :	Organisation de coopération internationale
OMD :	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG :	Organisation non gouvernementale
ONU :	Organisation des Nations unies
PAA :	Programme d'action d'Accra
PIB :	Produit intérieur brut
PME :	Petites et moyennes entreprises
PNUD :	Programme des Nations unies pour le développement
PPTE :	Pays pauvres très endettés
UNICEF :	Fonds des Nations unies pour l'enfance
UNIFEM :	Fonds de développement des Nations unies pour la femme
USAID :	Agence américaine d'aide au développement
WILDAF :	Women in Law and Development in Africa

DÉDICACE

En mémoire de :

*Norbert, pour ton Amour, ton courage et ta lutte pour la
Vérité, la Justice et la Liberté.*

*Madeleine Parent, pour ton engagement et ton combat
pour les droits de toutes les femmes.*

*Vous m'aviez toujours encouragée à militer et à réaliser
mes rêves.*

Vous êtes mes sources d'inspiration.

REMERCIEMENTS

Ma gratitude et mes premiers remerciements s'adressent à ma directrice de thèse, madame Jane Jenson qui m'a beaucoup soutenue durant ces cinq dernières années, sans elle je ne pense pas que j'aurais terminé cette thèse. Elle a été à mes côtés pendant les moments difficiles, elle a toujours eu confiance en moi et ne m'a jamais lâchée. Je lui dis un grand merci. Je peux dire que cette thèse est aussi la sienne. Merci pour tout ce qu'elle a fait pour moi.

Je remercie madame Violaine Lemay, ancienne directrice du SHA, qui, dès le début de mes études doctorales, m'a beaucoup soutenue et m'a aidée à passer à travers les moments difficiles. Je lui en suis très reconnaissante. Elle a été une conseillère et une amie durant ce long cheminement. Merci pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Merci à madame Marie Marthe Cousineau, actuelle directrice du SHA, qui m'a aussi soutenue ces deux dernières et c'est grâce à son appui que la soutenance a eu lieu. Merci beaucoup.

Je remercie les membres du jury, mesdames Marie-Thérèse Chicha et Vivi Koffi ainsi que messieurs Moda Dieng et David Meren, qui ont accepté d'évaluer cette thèse.

Je tiens également à remercier les gestionnaires, travailleuses et travailleurs des ONG aussi bien au Mali qu'au Canada qui ont accepté de m'accorder des entrevues. Grâce à ces personnes, j'ai pu effectuer cette recherche. Je remercie plus particulièrement Oumou Sidibé et Oumou Bolly du Mali, qui m'ont fourni beaucoup de ressources documentaires. Un merci

aussi aux professeurs Sokona Sidi Békaye et Mamadou Souleymane Sangaré qui m'ont accueillie à l'École Normale Supérieure (ENSUP) de Bamako durant ma collecte de données.

Je remercie madame Myldred Larathe, technicienne en gestion des dossiers étudiants (TGDE) du programme de doctorat en sciences humaines appliquées (SHA), qui a toujours été disponible et gentille pour nous les étudiantes et étudiants.

Je remercie Joëlle Chevrier, Catherine Lefrançois, Betty Thomas, Élie Paré, Djenabou Barry, Mariama Diallo, Nora Nagel pour la relecture de ma thèse; Clotilde Ki-Zerbo et Faran Traoré pour la transcription des entrevues.

Je remercie Louise Simard pour son travail d'édition, de formatage et sa patience. Merci pour tout le travail que tu as fait pour moi.

Je remercie ma famille, qui m'a soutenue durant toutes mes épreuves. Je tiens à mentionner mes tantes, Marie-Jeanne Paré et Émilie Paré, mes sœurs et cousines, Joséphine Paré, Colette Paré, Cécile Paré, Mariam Sermé, Élie Paré, Anne Foro, Awa Garané, Henriette Ky, Brigitte Sow, mes frères et cousins, Jean Ky, Basile Toé, Cyriaque Yélérou, ma mère adoptive au Bénin, madame Épiphanie Sossoumhié et ses enfants, Marc-Aurèle, Sèdjro et Hermann, ainsi que la famille Zerbo.

Je remercie mes ancêtres qui ont toujours veillé sur moi et ont exaucé mes vœux.

Ma reconnaissance va également à mes ami-e-s d'enfance, de lycée, de l'Université de Ouagadougou, du syndicat et des associations : Marie Go, Thérèse Toé, Viviane Kabré, Awa Bambara, Anne Compaoré, Honorine Oubda, Henriette Lankoandé, Marcelline Tiendrebeogo

Solange Toé, Bakari Traoré, Émile Bado, Richard Ouédraogo, Albert Ouédraogo, Olivier Zemba, Koudougou Boukari, Rasmané Béogo, Siaka Ouédraogo, Soma Dother, Boubié Bamouni, Djibril Traoré, Soungalo Soulama, Kadri Koura, Timbilfou Tiendrebeogo, Aloys Nonguerma, Siaka Barro, Kam Sibiri Éric, André Marie Pouya, Hadama Ybia, Bismarck Nacro, Ousséni Ouédraogo, Senfo Tonkam, Léon Tuam, Tené Sop, Tagnidioung Ngouagnapi, Marcel Segning, Magloire Zintchim qui ont toujours été présents à mes côtés. Merci pour votre amitié et vos divers soutiens.

Merci à mes ami-e-s du Canada : Isabelle Bernier, Colette Lebeuf, May Chiu, Gwen Schulman, Aziz Fall, Diane Shea, Doug Miller, Francis Doire, Fernand Naud, Marie Munoz, Drissa Tou, Alidou Ouédraogo, Hamado Zoungrana, Mariam Ouangrawa, Beatrice Nikiéma, Eugène, Céline Rousseau, Karim Slamani qui m'ont soutenue depuis mes premières années à Montréal. Je vous en suis reconnaissante pour toute votre attention, votre soutien et votre amitié.

Ma gratitude va à mes employeur-e-s, Marie-Mc Andrew, Yasmina Chouakri et Michel Duchesneau qui m'ont accommodée afin que je puisse suivre mes différents cours, séminaires, rencontres et ma collecte de données.

Mes remerciements s'adressent également à mes amies de l'Université de Montréal, Zeina Tamaz, Betty Thomas, Aminata Bal, Marie-Angèle Grimaud, Josefina Rossell, Alhassane Baldé, Chantale Simard, Juliette Gosselin, Louise Guernon-Gauthier, Pascal Ramdé, Caroline et Liouba Bouscant.

J'exprime toute ma gratitude et mes remerciements au professeur André Gbodossou et au camarade Senfo Tonkam qui m'ont fortement encouragée à entreprendre les études doctorales.

Enfin, mes pensées vont à mes ami-e-s Anita Vigneault et René Blais qui ont été très proches de moi mais qui, malheureusement, n'ont pas vu la fin de cette thèse. Ces personnes m'ont toujours encouragée à réaliser mes rêves. Je regrette leur absence. Vous resterez toujours dans mon cœur.

Enfin, je remercie l'ACDI à travers son programme *Étudiants pour le développement* (EPD), le programme du SHA ainsi que la Chaire en citoyenneté et gouvernance qui m'ont accordé des bourses d'études.

INTRODUCTION

L'aide publique au développement a subi des transformations majeures depuis sa mise sur pied dans les années 1950 en intégrant la croissance, la lutte contre la pauvreté, le statut des femmes, l'environnement (Finnemore, 1997 :203). Dans les années 1990, l'une de ces transformations concerne le rôle important joué par les organisations non gouvernementales (ONG) à la suite des politiques d'ajustements structurels et à la fin de la monopolisation par l'État des projets de développement. Comme le notent Noël, Thérien et Dallaire (2004 :33), « l'originalité du Canada en matière de développement international est de favoriser une approche axée sur la collaboration avec les ONG et de promouvoir l'égalité du genre et la protection de l'environnement ».

Les ONG ont été sollicitées pour promouvoir les politiques d'égalité entre hommes et femmes. Le soutien financier aux ONG œuvrant pour l'égalité hommes-femmes représente un élément important des stratégies de nombreux donateurs. Selon les bailleurs de fonds, comme l'Organisation de coopération et de développement économiques :

« Les ONG disposent d'une connaissance plus approfondie des réalités locales, connaissent davantage les obstacles sociaux et culturels liés à l'égalité hommes-femmes, à l'autonomisation ou encore au renforcement des capacités des femmes. Elles sont également en mesure de discerner les effets des inégalités de genre aux niveaux local, national et international ainsi que d'élaborer des stratégies de lutte contre les discriminations de manière plus efficace ». (OCDE, 2008a :1)

Le Canada a joué un rôle important dans la promotion des politiques d'égalité des sexes. C'est ainsi que sur le site web du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), il est écrit :

Le Canada est reconnu comme un véritable chef de file sur le plan de l'intégration de l'analyse comparative de l'égalité entre les sexes dans le contexte de ses programmes de développement international. L'égalité entre les femmes et les hommes demeure un thème transversal dans tous les programmes d'aide au développement du Canada. Ces programmes doivent tenir compte systématiquement et explicitement de leur incidence en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. (MAECI, 2014)

Dans le cadre de notre recherche, des entretiens ont été menés avec des responsables d'ONG canadiennes à Montréal, à Ottawa et à Québec en 2011, 2012 et 2014. Dans ces entrevues, ces constats ont été confirmés pour les ONG qui reçoivent des fonds de l'Agence canadienne du développement international (ACDI) pour financer des ONG dans les pays en développement. Les extraits d'entrevue montrent cette position¹.

Jean : « *Pour que nous acceptions de financer les projets d'une ONG partenaire, il faut absolument que le volet genre ou égalité des genres soit présent, sinon il n'y a pas de financement* ».

Marie : « *Pour les programmes que nous finançons, nous exigeons qu'ils touchent autant d'hommes que de femmes. Par exemple, pour un programme d'éducation, nous exigeons qu'il y ait autant de garçons que de jeunes filles* ».

Cependant, dans les mêmes entrevues, un certain bémol est observé lorsque nous abordons le fonctionnement des ONG et la place des femmes dans les structures. L'exigence d'une politique d'égalité semble s'arrêter aux portes des ONG. L'organisation interne et la gestion des rapports du genre à l'intérieur des ONG ne faisaient pas partie de la politique de l'ACDI ni des ONG canadiennes œuvrant dans le développement. En effet, lors de ces mêmes entrevues, des personnes expliquent qu'elles ne peuvent pas intervenir dans le recrutement ou dans la gouvernance afin d'éviter de l'ingérence ou de l'impérialisme.

Marie : « *Il n'y a pas nécessairement de conditions qui disaient qu'il faut avoir X % de personnel féminin, cela aurait été trop interventionniste. Notre idée était de travailler plus avec les ONG en accompagnement* ».

Berthe : « *Pour le recrutement, nous ne faisons pas d'ingérence. Nous n'exigeons pas que nos partenaires recrutent plus de femmes. Qui sommes-nous pour leur dire : « Vous devez faire ceci, vous devez faire cela » ? C'est impérialiste de faire ça. C'est compliqué* ».

¹ Les noms utilisés sont fictifs à cause des règles de confidentialité.

d'intervenir dans les politiques de recrutement et de gouvernance. Nous ne pouvons pas nous ingérer dans le processus de recrutement ».

Jean : *« C'est impérialiste de s'ingérer dans la gestion et dans la gouvernance de nos partenaires. Il n'y a qu'au Canada qu'il y a une politique de discrimination positive, nous ne pouvons pas l'imposer aux autres. Nous laissons le libre choix à nos partenaires ».*

Tous les responsables d'ONG maliennes nous ont aussi confirmé cette situation.

Hama de l'ONG4 : *« Nos bailleurs de fonds canadiens ne nous ont jamais demandé de recruter plus de femmes ».*

Cette attitude contradictoire des bailleurs de fonds qui, d'une part, promeuvent l'égalité entre les hommes et les femmes et exigent que les programmes de développement des ONG prennent en compte cette dimension du genre et, d'autre part, refusent de s'immiscer dans leur gestion interne, nous a amenée à nous intéresser à cette question de la composition du personnel au sein des ONG.

De nombreuses recherches ont relevé que, dans le cadre de leurs conditions de financement, les bailleurs de fonds exercent une influence sur la préparation et la mise en œuvre des projets des ONG (Ebrahim, 2003) et imposent aussi des conditions en matière de contrôle et d'évaluation (Ebrahim, 2003). Par conséquent, les ONG se plient aux exigences des bailleurs de fonds (Rodriguez-Escudeiro, 2014 :6) afin d'assurer leur survie engendrée par la perte d'un financement. Pour répondre aux exigences des bailleurs, les ONG souscrivent à l'application d'une politique d'égalité des sexes dans leurs programmes de développement.

Cependant, comme nous l'avons vu dans les extraits d'entretiens cités ci-dessus, les bailleurs de fonds imposent des conditions quant à l'obtention des financements tout en refusant

d'intervenir sur le fonctionnement interne des ONG. Cela nous amène à notre question de recherche qui s'intéresse à la pratique de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les ONG du Mali.

Pour répondre à cette thématique, rappelons que la communauté internationale s'est engagée en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les programmes de développement. Depuis la proclamation, à Mexico en 1975, de l'Année internationale de la femme, suivie de la Décennie des Nations Unies pour la Femme (1976-1985) et de la quatrième Conférence mondiale internationale sur les femmes de Beijing en 1995, l'amélioration du statut des femmes et de leurs conditions de vie, l'égalité entre les hommes et les femmes, l'équité, la parité et l'égalité entre les sexes sont ainsi devenues des volets incontournables des discours, déclarations politiques et programmes de développement économique, social et culturel. L'Agence canadienne de développement international (ACDI)², tout comme les autres agences internationales de développement, a souscrit à l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous ses programmes. Cependant, si les acquis des luttes féministes ont engendré, dans certains domaines, une égalité en droit et l'acceptation d'un principe d'égalité, il n'en demeure pas moins que des inégalités perdurent dans de nombreux domaines, ce que Joan Acker (2012) nomme « *Inequality regimes* »

De nombreuses études s'intéressent à l'impact des programmes de développement sur les femmes bénéficiaires, mais peu d'analyses empiriques se concentrent sur des thèmes tels que la place et le rôle des femmes ou l'égalité de genre dans les structures des ONG des pays visés

² En mars 2013, le gouvernement conservateur a pris la décision d'abolir l'ACDI, en vue de l'intégrer au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). Notre recherche ayant été réalisée avant cette décision, nous maintenons le nom de l'ACDI comme l'Agence canadienne de l'aide au développement.

par l'aide publique au développement (APD). C'est pourquoi nous proposons, dans le cadre de cette recherche, de fournir un apport empirique à l'application et l'appropriation effective de ces politiques d'égalité au sein de huit ONG du Mali.

Nous partons du principe que, même si les bailleurs de fonds canadiens ne l'exigent pas tel qu'il a été confirmé dans les entrevues, il serait possible que les responsables des ONG maliennes tiennent compte de l'égalité dans le recrutement de leur personnel. Par ailleurs, il nous semble que les ONG sont des lieux stratégiques où s'observent tant les progrès de l'égalité en général que ceux de l'accès des femmes aux instances de pouvoir décisionnel. Enfin, comme le souligne Virginia Ferreira (2002), les ONG, grâce au lobbying et aux actions, exercent une influence indéniable auprès des organisations intergouvernementales et locales, en ce qui concerne l'adoption de mécanismes institutionnels pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Dès lors, de nombreuses ONG ont élaboré des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes qui définissent leur vision de la situation, leurs objectifs à atteindre et leurs moyens mis en œuvre. Cependant, l'expérience montre que la seule définition d'une politique ne suffit pas à sa mise en œuvre. Il est également important de connaître les mesures adoptées par les ONG pour que l'égalité des sexes soit prise en compte dans le processus du recrutement du personnel. Enfin, l'étude sur la mise en pratique par les ONG des politiques d'égalité entre les hommes et les femmes dans leurs propres structures organisationnelles est intéressante du point de vue de son appropriation par elles.

Avec l'Association québécoise des organisations de la coopération internationale (AQOCI) (2008), nous adhérons à l'hypothèse voulant que seules les organisations qui sont sensibles au genre soient en mesure de l'institutionnaliser de façon efficace dans leurs programmes.

L'intégration de la politique d'égalité au fonctionnement interne des organisations constitue alors un préalable à une prise en compte effective de cette politique dans les projets et les programmes de développement. Cela implique des transformations à l'intérieur des organisations de développement, afin qu'elles mettent en place des stratégies pour réduire les inégalités entre les sexes au niveau organisationnel. Moser et Moser (2005) notent également que la culture organisationnelle et le succès des politiques d'égalité sont intrinsèquement liés, d'où notre question de recherche :

Plusieurs ONG maliennes recevant de l'aide publique au développement de l'ACDI se sont engagées dans la promotion des politiques d'égalité entre hommes et femmes, appliquent-elles ces dites politiques dans leur milieu organisationnel ?

De cette question principale, trois sous-questions sont ainsi dégagées :

- 1) Quelle est l'influence des bailleurs de fonds ?
- 2) Le sexe du ou de la responsable a-t-il des conséquences sur la composition du personnel au sein des ONG ?
- 3) Quels sont les impacts des valeurs des gestionnaires ?

Le Mali a été choisi comme terrain d'étude, car jusqu'au 22 mars 2012³, il était considéré comme l'un des pays les plus démocratiques en Afrique et ses ONG étaient vues comme les plus dynamiques. Dès lors, entre 2001 et 2012, l'aide publique au développement reçue par le Mali a connu une augmentation conséquente et régulière. Ainsi, elle est passée de 351 millions \$ US en 2001 à 691 millions \$ US en 2005, ce qui constitue un accroissement de 97 %, pour représenter 14 % du PIB malien durant la même année (Fédération des collectifs d'ONG du Mali, 2007). De plus, en 2009, dans le cadre du nouveau Plan d'action pour

³ Date du coup d'État militaire au Mali.

accroître l'efficacité de l'aide du Canada, le Mali figurait parmi les 20 pays prioritaires dans le monde et parmi les sept pays africains ciblés par l'ACDI. Ainsi, au cours des dernières années, à travers l'Agence canadienne de développement international, le Canada a octroyé au Mali près de 323 millions de dollars CAD à titre d'aide au développement. Les déboursés de l'aide canadienne ont augmenté de façon importante atteignant, en 2009-2010, un total de 117 millions de dollars, dont 93 millions au niveau bilatéral (ACDI, 2010a).

Dans cette étude, notre intérêt se porte sur les ONG maliennes recevant de l'aide de l'ambassade du Canada au Mali ou d'ONG canadiennes financées par l'ACDI. Notre cadre conceptuel s'inspire de celui de Nüket Kardam (1991) et de Joan Acker (1990) qui analysent la composition du personnel, la culture organisationnelle, le recrutement du personnel, la place des femmes et le partage des pouvoirs dans les organisations. Notons aussi que le gouvernement canadien prône l'application des politiques d'égalité des sexes et des chances au sein des structures gouvernementales et paragonnementales. Par ailleurs, la majorité des ONG canadiennes soutiennent les politiques d'égalité et de discrimination positive et souscrivent à ces politiques dans la majorité de leurs offres d'emploi.

Notre recherche a porté sur huit ONG maliennes, dont cinq sont dirigées par des femmes et trois par des hommes. Notons que, dans les cinq ONG dirigées par des femmes, la promotion des femmes et l'égalité des sexes font partie du mandat de l'organisation. Les trois ONG dirigées par des hommes ont également dans leur mandat la promotion des femmes. Nos analyses ont montré que la situation des femmes et l'application des politiques d'égalité diffèrent d'une ONG à l'autre.

Le plan de cette thèse applique, avec quelques ajustements mineurs, le plan conseillé par le programme des sciences humaines appliquées (SHA) et enseigné dans le cours de méthodologie. Elle est une thèse interdisciplinaire qui puise ses fondements théoriques dans trois domaines : soit la sociologie du développement, la gestion des organisations et les études féministes. Cette thèse se divise en deux parties. La première, plus théorique, se compose de trois chapitres. La deuxième rassemble les résultats de notre recherche et se subdivise en quatre chapitres. Dans la première partie, le chapitre 1 porte sur la revue de littérature fournissant un aperçu des transformations des politiques de développement des années 1950 à nos jours, en soulignant l'implication des ONG dans le processus. Cette revue de littérature aborde également les relations entre les bailleurs de fonds et les ONG. Le deuxième chapitre se concentre sur la question des femmes dans le développement, qui sera exposée comme un enjeu social et politique prôné par les agences de développement. Ce chapitre abordera également les différentes approches développées depuis les années 1970 sur ce sujet et leurs principales critiques seront explorées. Les différentes politiques d'égalité mises en place par l'ACDI depuis les années 1960 seront étudiées. Enfin, la place des femmes dans les organisations sera passée en revue, tout comme les différents défis auxquels elles doivent faire face dans l'évolution de leur carrière.

Le chapitre 3 fera un portrait du contexte de l'étude et de la méthodologie de recherche. Dans ce chapitre, nous présenterons les populations et le contexte historique et socioéconomique du Mali. Dans ce pays, situé en Afrique de l'Ouest, plus de 90 % de la population se réclame de la religion musulmane, qui joue un rôle important. Pour la méthodologie de notre étude, l'approche qualitative avec des entrevues semi-dirigées a été privilégiée. Cette méthode nous permet de rassembler et de comparer les points de vue des parties prenantes de notre

recherche, à savoir les responsables d'ONG canadiennes et maliennes, les conseillères canadiennes en égalité entre femmes et hommes ayant travaillé soit au Mali, soit dans d'autres pays en développement, et les femmes et les hommes travaillant dans les ONG maliennes.

Dans la deuxième partie, le chapitre 4 présentera les changements de paradigme du développement et l'influence des bailleurs de fonds sur les ONG. Nous aborderons également la contractualisation des programmes de développement et l'aide canadienne au Mali. Y sera examinée l'influence des bailleurs de fonds sur les ONG, notamment au sujet du recrutement du personnel et l'application des politiques d'égalité au sein des ONG. Nous nous demanderons pourquoi les ONG qui acceptent des exigences de leurs bailleurs de fonds ne les appliquent pas au niveau interne. Cette question recouvre deux dimensions. La première porte sur le type de pressions auxquelles répondent les ONG lorsqu'elles adhèrent à ces politiques d'égalité. La deuxième a trait au réseau que tisse la coopération internationale et qui entraîne les ONG à accepter des engagements.

Le chapitre 5 présentera la composition du personnel des huit ONG étudiées. Nous exposerons les résultats quantitatifs de la composition de l'ensemble du personnel des ONG objet de notre recherche. Nous analyserons les types de poste occupé par les femmes. Ensuite, nous comparerons les trois types d'ONG : celles dirigées par les hommes, celles dirigées par les femmes non féministes et celles dirigées par les féministes. Une différence significative entre les trois types d'ONG concerne le pourcentage féminin du personnel et les postes occupés par les femmes.

Le chapitre 6 présentera les obstacles de la participation des femmes au marché de l'emploi, même à l'intérieur des ONG ayant pour mandat de promouvoir l'égalité des sexes. En effet,

les femmes maliennes sont confrontées à de nombreux obstacles, tant sociaux que professionnels. Parmi ceux-ci, citons les discriminations, les stéréotypes, les pesanteurs socioculturelles, la religion et la conciliation famille-travail.

Enfin, le dernier chapitre présente les conclusions de la recherche, les retombées et d'éventuels projets de recherche.

PREMIÈRE PARTIE

CHAPITRE 1

LES TRANSFORMATIONS DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

Pour répondre à notre question de recherche, trois corpus de littérature sont mobilisés. Le premier concerne la littérature sur l'aide publique au développement et ses changements dans le temps y compris la place des femmes. C'est dans cette littérature que les ONG émergent comme partenaires importants du développement. Puisque notre question de recherche s'intéresse à la promotion de l'égalité de genre ou de l'égalité entre les femmes et les hommes, le deuxième corpus concerne la littérature sur la question des femmes dans le développement. Comme nous nous intéressons aux femmes travaillant dans les ONG, le troisième corpus se compose des travaux analysant les femmes dans les organisations.

1.1 L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

L'aide publique au développement constitue des sommes importantes de transfert d'argent entre les pays donateurs et les pays receveurs. Les pays donateurs habituels sont regroupés au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), mais à ces pays, il faut y ajouter les pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine). Notons également qu'il y a aussi des transferts entre pays en développement. À cet effet, Stéphane Madaule (2008 :14) note que « l'aide publique au développement représente un transfert vers les pays en développement de 100 milliards de \$ US par an ». Severino et Debrat (2009 :5) précisent qu'en 2008, l'APD a atteint la somme de 119,9 milliards de dollars US, ce qui représentait 0,30 % du revenu national des pays donateurs.

Qu'est-ce que l'aide publique au développement ?

Selon Brian Tomlinson (2008 :46) :

« L'aide publique au développement est une série de concessions de prêts à des conditions libérales des pays développés pour les pays en voie de développement qui ont un revenu par habitant inférieur à 9 000 \$ US. Les critères de ce qui est inclus dans l'APD ont été établis par consensus parmi les 22 donateurs se réunissant au sein du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique ».

1.1.1 L'origine de l'aide publique au développement

Pour Aurelien Lechevalier, Jennifer Moreau et François Pacquement (2007 :15), l'aide publique au développement a commencé durant la guerre en 1944 avec la conférence de Bretton Woods à laquelle ont participé 44 pays et qui a conduit à la création de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international. Selon ces auteurs, « dès février 1945, le président Roosevelt annonce au Congrès américain que les accords de Bretton Woods doivent être complétés par un accord international sur la réduction des obstacles aux échanges, afin de créer de la richesse et donc de lutter contre la pauvreté qui sévit alors en Europe » (Lechevalier, Moreau, Pacquement, 2007 :17). Cette forme d'aide avait pour seul objectif d'aider les pays européens qui avaient été durement touchés par la guerre. Cependant, au début de 1949, on assiste à une nouvelle forme d'aide qui ne vise pas les pays européens, mais des pays non européens. Pour certains auteurs, son origine remonte au discours sur l'état de l'Union du président des États-Unis, Harry Truman, le 20 janvier 1949. Dans ce discours, il divise les pays en deux catégories : les pays développés et les pays sous-développés, l'aide étant alors prévue pour le deuxième groupe (Servet, 2010 :3; Thérien, 2001 :93). Pour Servet (2010 :3), ce discours du président Truman est innovateur, car il affirme que « les inégalités économiques entre les peuples peuvent compromettre gravement la paix et que les États les plus riches doivent contribuer, y compris dans leur propre intérêt, au 'développement' économique des peuples supposés ou se disant les plus démunis ». Par contre, pour

d'autres comme Paul Hopper (2012 :4) et Roger Riddell, les origines de l'aide remontent bien avant. Ainsi, Riddell (2005 :24) souligne que « [l]'aide au développement remonte bien avant, ainsi le Royaume-Uni adopte en 1929 un *Colonial Act* et en 1940 le *Colonial Development* et le *Welfare Acts*. Les États-Unis au début des années 1930 finançaient les centres de recherche en Amérique latine ».

Cependant, Riddell reconnaît que l'aspect important du discours de Truman était la manière dont l'aide devrait être octroyée, car il a demandé aux donateurs de mettre en commun leurs ressources et de coordonner leurs efforts sous la responsabilité des Nations unies (Riddell, 2005 :25). Il note également que l'institutionnalisation de l'aide officielle a commencé à la suite des travaux d'universitaires comme l'économiste Arthur Lewis qui, en 1954, a identifié le manque de capitaux comme un handicap au développement (Riddell, 2005 :28). Hopper (2012 :4) note aussi que ce sont les mots « zones sous-développées » qui constituent l'élément central de son discours et d'où a émergé l'ère du développement.

Bien qu'il y ait des discussions quant à l'origine de l'APD, la majorité des auteurs reconnaît que l'aide moderne telle que nous la connaissons aujourd'hui constitue un phénomène important. Bien que l'origine de l'aide remonte à 1929 ou à 1949, de nombreuses recherches montrent que, depuis ces origines, il y a eu beaucoup de transformations aussi bien concernant les politiques que les acteurs.

1.1.2 Les changements de l'aide publique au développement

De nombreux auteurs s'accordent pour dire que l'aide publique au développement a subi de profondes mutations depuis sa création. Ainsi, Michael Klein et Tim Harford (2005 :108)

parlent du changement dans « l'industrie de l'aide », avec l'entrée dans le « marché de l'aide » des ONG et des nouveaux donateurs comme la Chine et aussi du secteur privé.

Depuis les années 1950, on constate une évolution et des transformations majeures dans l'aide publique au développement (Vos, 2014 :18). Ainsi Jean-Philippe Thérien (2001 :89) illustre cette transformation de l'aide en ces termes :

« L'évolution qu'a connue le régime de l'aide depuis sa création est indissociable des changements structurels qui sont survenus dans le système international à la suite d'évènements comme la décolonisation, l'échec du nouvel ordre économique international, l'endettement du tiers-monde, la fin de la guerre froide ou l'accélération de la mondialisation. En même temps, il est impossible de comprendre les transformations de l'aide en dehors du contexte idéologique qui les a engendrées. À ce titre, il apparaît que le débat sur l'aide est depuis toujours marqué par une opposition entre des forces de droite et des forces de gauche ».

On note également un changement dans les dénominations des pays receveurs. Ils ont ainsi été appelés pays sous-développés, tiers-monde, pays arriérés ou attardés, pays pauvres, pays les moins avancés, pays de la périphérie (Servet, 2010 :3), pays en voie de développement. Notons que les appellations pays attardés ou pays arriérés ont une connotation raciste. De nos jours, c'est l'appellation *pays en développement* qui prime dans les discours. Si plusieurs études s'accordent à dire qu'il y'a eu d'importants changements au niveau international dans les politiques et la fourniture d'aide, c'est que ceci correspond en général aux visions politiques des décideurs. Comme le notent Noël, Thérien et Dallaire (2008 :144), « l'aide est née au début de la guerre froide pour contrer le communisme avant d'être un outil de lutte contre la pauvreté. La politique de coopération au développement du Canada a donc d'abord et avant tout servi à renforcer les bases géostratégiques et économiques de l'ordre libéral ». Pour certains auteurs, comme Jean-Baptiste Keza (2005 :19), l'aide sert surtout les intérêts des bailleurs de fonds et leur permet d'accéder aux marchés des pays receveurs. À cet effet, il note que l'aide n'est pas le fruit de l'altruisme, mais plutôt une stratégie élaborée. Jean-Michel

Severino et Jean-Michel Debrat (2009 :43) vont dans le même sens en affirmant qu'« à travers leur aide au développement, les États du Nord ont en effet souvent servi leurs intérêts : qu'ils soient diplomatiques, militaires, culturels ou économiques. Dès lors, l'aide ne serait-elle pas loin de l'idée généreuse et désintéressée que l'on pourrait s'en faire ». Ils citent le président Nixon qui disait « rappelons-nous que le but de la coopération au développement n'est pas d'aider des pays tiers, mais de nous aider nous-mêmes». Également pour Hopper (2012 :4) les critiques du développement pensent que l'aide au développement est une forme de domination des puissances occidentales sur les pays sous leur influence. Tel que nous pouvons le constater, nombreux sont ceux qui disent que l'aide n'est pas désintéressée, mais sert plutôt les intérêts géostratégiques des donateurs.

De nombreuses recherches subdivisent en trois périodes les différents changements dans l'APD: les années 1950 à 1970, les années 1980 à 1990 et les années 2000 à nos jours.

Des années 1950 à 1970, des auteurs s'accordent pour dire que cette période correspond à un élan de l'aide qui est caractérisé par la période des indépendances des pays africains (Lechevallier, Moreau et Pacquement, 2007). Les années 1960 furent décrétées par les Nations unies la décennie pour le développement (Hopper, 2012 :5) avec comme objectifs d'atteindre un taux de croissance de 5 % par an avant 1970 et d'accroître les apports d'assistance et d'aide financière « afin d'atteindre aussitôt que possible 1 % d'environ du total des revenus nationaux des économiquement avancés » (Lechevallier, Moreau et Pacquement, 2007 :28). Cependant, en 1969, la Commission Lester Pearson⁴ recommanda que les pays dits

⁴ En 1968, le président de la Banque mondiale, Robert McNamara demande à Lester B. Pearson, ancien Premier du Canada et prix Nobel de la Paix de former une commission d'étude sur le développement. En plus de Lester Pearson, la commission était composée de Sir Edward Boyle du Royaume Uni, Roberto de Oliveira

« développés » accordent 0,7 % de leur PIB à l'aide publique au développement (Lechevallier, Moreau et Pacquement 2007 :28).

Pendant cette période, les projets de développement étaient orientés vers de grands projets d'industrialisation avec la construction de grands barrages, de routes et des ports (Severino et Debrat, 2009 : 28). L'État était le principal gestionnaire de cette aide. Dans ces années, les objectifs du développement étaient orientés vers la croissance économique et la modernisation, ce qui devait réduire la pauvreté et les inégalités (Tarp, 2010 :29). Pour atteindre ces objectifs, les acteurs de la coopération internationale et les bailleurs internationaux ont mis l'accent sur les industries et les infrastructures, avec l'État comme principal acteur du développement (Munzele, 2004; Riddell, 2005). Ainsi, les capacités de l'État seraient renforcées. L'accent fut aussi mis sur le développement de l'agriculture avec comme objectif la lutte contre la pauvreté (Lechevallier, Moreau et Pacquement, 2007 :31-32). Selon Chakravarti (2005 :16-17), « L'État devrait mobiliser les ressources et les gens afin de les conduire vers l'atteinte d'une croissance rapide et l'éradication d'une injustice sociale ».

Comme nous pouvons le voir, les années 1950-1970 furent marquées par l'afflux des capitaux. Cette conception du développement a été influencée par les théories de la modernisation qui avançaient que c'est par manque de capitaux que les pays dits « sous-développés » étaient en retard et que ce manque de capitaux était un obstacle à la croissance (Carothers et De Gramont, 2013 :25; Vos, 2014 :18). Les années 1960-1970 verront aussi naître plusieurs banques régionales de développement telles la Banque africaine de développement (BAD) en

Campos du Brésil, C. Douglas Dillon des Etats-Unis, Wilfried Guth de la République fédérale d'Allemagne, Sir Arthur Lewis de la Jamaïque, Robert E. Marjolin de la France et Saburo Okito du Japon. Cette commission produisit en 1970 un rapport intitulé *Vers une action commune pour le développement du Tiers-Monde*.

1963, la Banque asiatique de développement (BAsD) en 1966 (Easterly, 2006 :25; Lechevallier, Moreau et Pacquement, 2007 :29). Ainsi, cette période est marquée par le rôle central de l'État dans le processus de développement (Abu-Sada et Challand, 2012 :14).

Des auteurs remarquent que les années 1970 furent le début de l'établissement d'un nouvel ordre économique (NOE); c'est dans le même sens que Thérien (2001 :93) note que « [l]es années 1970 ont été marquées par le débat sur l'établissement d'un nouvel ordre économique international, ce qui a favorisé un renouveau du système d'aide internationale ». Toutefois, la fin des années 1970 sera marquée par la crise de la dette et la remise en cause du rôle de l'État. Les années 1980 verront l'arrivée au pouvoir des conservateurs (Margaret Thatcher au Royaume-Uni et Ronald Reagan aux États-Unis) qui mettent l'accent sur la libéralisation des économies et la privatisation des entreprises publiques. On assiste alors à des politiques de stabilisation macroéconomique par l'entremise des plans d'ajustement structurel (Carothers, De Gramont, 2013 :41). Ainsi, Ronald Reagan, adepte idéologique du désengagement de l'État, mentionne dans son discours inaugural du 20 janvier 1981⁵ « *Government is not the solution to our problem; government is the problem* ». En d'autres mots, L'État n'est pas la solution, l'État est le problème.

Cette politique de libéralisation tous azimuts sera accentuée par le Consensus de Washington⁶ qui a remis en question le rôle de l'État dans le processus du développement (Vercauteren, 2013 : 137; Vos, 2014 : 21).

⁵ Ronald Reagan (1981) *First Inaugural Address*. 20 janvier. Source : http://avalon.law.yale.edu/20th_century/reagan1.asp, consulté le 23 février 2015.

⁶ Le Consensus de Washington a été rédigé par John Williamson dont l'intitulé est *What Washington Means by Policy Reform* www.iie.com/publications/papers/paper.cfm?researchid=486, consulté le 23 février 2015.

Les conséquences sociales de ces politiques se sont avérées difficiles pour les populations les plus vulnérables. Joseph Stiglitz (2002), prix Nobel d'économie et vice-président de la Banque mondiale de 1997 à 2002, dans son livre intitulé *La grande désillusion*, soutient que les politiques préconisées par le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ont souvent aggravé les problèmes auxquels ils tentaient d'apporter des réponses :

« Certes, on ne pouvait pas prévoir tous les effets négatifs sur les pauvres des politiques du Consensus de Washington. Mais aujourd'hui, ils sont clairs. La libéralisation du commerce associée à des taux d'intérêt élevés constitue, nous l'avons vu, une méthode presque infaillible pour détruire des emplois et répandre le chômage aux dépens des pauvres. La libéralisation des marchés financiers non associée à une réglementation appropriée est un moyen à peu près sûr de créer l'instabilité économique et elle risque de faire monter et non baisser les taux d'intérêt. [...] La privatisation sans stimulation de la concurrence et sans surveillance des abus du pouvoir de monopole peut aboutir et une baisse et non à une baisse des prix pour les consommateurs. L'austérité budgétaire appliquée aveuglément dans une situation inadaptée peut faire monter le chômage et rompre le contrat social » (Stiglitz, 2002 :121).

William Easterly, dans ses deux livres *Reinventing foreign aid* (2008) et *The White Man's Burden : Why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good* (2006), critique sévèrement l'aide publique au développement et conclut que celle-ci n'a jamais réduit la pauvreté et qu'elle est par conséquent un échec.

Dans les années 1990-2000, l'aide publique au développement s'oriente vers la lutte contre la pauvreté. Le thème du développement durable prit aussi une importance à la suite du rapport de la Commission Brundtland en 1988 et dans les années 1990 avec le sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992 (Ryfman, 2014 :49). Émergent également les thèmes de la bonne gouvernance, de la lutte contre la corruption et du renforcement des institutions. Comme le font remarquer Françoise Bourdarias, Bernard Hours et Annie Le Palec (2003), « le développement durable, la lutte contre la pauvreté et la gouvernance constituent des références idéologiques multilatérales qui ont remplacé, dans une large mesure, les politiques de

développement bilatéral d'antan ». À cet effet, Thomas Carothers et Diane De Gramont (2013 :56) soulignent qu'en « 1991, l'USAID élabore une nouvelle politique de l'agence qui lie explicitement démocratie et gouvernance à toutes les missions d'aide et que le développement politique est central à une économie durable et à un développement social ». Dans le même élan, la Banque mondiale publie aussi un rapport sur la gouvernance et le développement. Ces auteurs notent que, dans les années 1990, plusieurs agences comme l'*United States Agency for International Development* (USAID), l'Agence canadienne de développement international (ACDI), et le *Swedish International Development Cooperation Agency* (SIDA) ont ajouté dans leur programme d'aide la promotion de la démocratie et la participation citoyenne (Carothers, De Gramont, 2013 :64), c'est ainsi que, pendant cette période, les ONG sont devenues des partenaires importants au développement.

1.1.3 L'aide publique canadienne

Au Canada, comme dans tous les pays pourvoyeurs d'aide au développement, on remarque aussi des transformations dans l'APD. C'est à partir des années 1960 que les premiers programmes d'aide publique au développement furent mis en place (McGill, 2012). L'Agence canadienne de développement international (ACDI) a été créée en 1968 par le premier ministre Pierre Trudeau et elle a été l'organisme principal d'octroi de l'aide (Tomlinson, 2008 :45). L'aide publique au développement est constituée de dons, de prêts, de paiements de dette ou d'autres formes de financement et est déboursée dans le cadre de programmes bilatéraux ou multilatéraux, de programmes de partenariat canadien, d'assistance humanitaire, etc. (Fillion-Lauzière, 2010).

Comme le souligne Tomlinson (2008 :47), les politiques de l'aide canadienne ont connu des réformes. Ainsi, les premiers moments de l'aide portaient sur la coopération technique et la satisfaction des besoins humanitaires de base, mais les politiques et l'administration de l'aide ont beaucoup changé. Noël, Thérien et Dallaire (2008 :146) remarquent que l'aide publique canadienne a connu une baisse dans les années 1990 à cause du déficit. Cette baisse s'est traduite par un écart de plus de 33 % entre 1991 et 1999 passant de 0,45 % du PNB à 0,25 %.

En 2002, l'ACDI publie *Le Canada contribue à un monde meilleur dans les pays en développement, énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Dans ce document, le Canada annonce clairement une réorientation de son aide, qui sera désormais axée vers l'efficacité. C'est ainsi, que nous pouvons lire : « Au fil du temps, l'ACDI réorientera sa programmation dans les pays les plus pauvres vers de nouvelles approches axées sur les principes d'efficacité du développement. Pour appuyer cette réorientation, l'ACDI se dotera d'un portefeuille d'initiatives reflétant ces principes d'efficacité » (ACDI 2002 :9). Notons également que le premier ministre Jean Chrétien avait annoncé en 2002 une augmentation du budget de l'ACDI de 8 % par an. Par ailleurs, lors du sommet du G8 à Kananaskis, le gouvernement avait décidé de créer un fonds canadien pour l'Afrique (Noël, Thérien et Dallaire, 2008 :147). Avec la crise financière de 2008, l'APD canadienne tout comme celles des autres pays du G8 a connu un net recul, passant de 4,8 milliards à 4 milliards (ACDI, 2012). En 2012, le Canada occupait la sixième place parmi les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et l'APD nette du Canada s'élevait à 5,68 milliards \$ US (OCDE 2013a :222). Plusieurs auteurs notent également qu'avec l'arrivée au pouvoir en 2006 du gouvernement conservateur, l'aide a également connu

des changements tant dans ses orientations et dans son administration que pour les pays destinataires (Audet, Paquette et Bergeron, 2013; Audet et Navarro-Flores, 2014).

Tel que nous venons de le voir, l'APD au niveau international, tout comme l'APD canadienne, a subi des transformations, dont l'une est l'émergence des ONG dans la gestion et la distribution de l'aide.

1.1.4 L'APD et l'émergence des ONG

Le rapport du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en 1993 déclare son engagement à la participation des gens dans tous les aspects du développement (Carothers, De Gramont, 2013 :71). Les ONG sont considérées plus proches de la population et participent à cet effet à la démocratie participative prônée par les agences de développement. Ainsi, plusieurs donateurs ont augmenté leur financement aux ONG (Abu-Sada et Challand, 2012 :15). Notons aussi qu'à partir de 1990, on assiste à l'effondrement du mur de Berlin et à la dislocation du bloc soviétique; le contexte de la guerre froide n'existe plus et c'est le modèle néolibéral qui prime avec pour corollaire la mondialisation de l'économie. Plusieurs auteurs notent que les années 1990 ont connu une baisse significative de l'APD certainement due à la disparition de la guerre froide (Madaule, 2008).

À partir des années 2000, on remarque aussi un tournant dans l'APD, car les acteurs internationaux se mobilisent autour des Objectifs du millénaire pour le développement qui se concentrent sur la lutte contre la pauvreté, un thème qui est omniprésent dans tous les discours (Easterly, 2008 :1). Cette réorientation de l'aide au développement met encore l'accent sur la lutte contre la pauvreté et intègre le développement durable, l'égalité entre les femmes et les

hommes et l'environnement (McGill, 2012 :43; Murphy, 2006 :240; Noël, Thérien et Dallaire, 2004 :33). C'est ainsi qu'en 2005, Projet Objectifs du millénaire des Nations Unies dans son rapport intitulé *Investir dans le développement* déclarait « Pendant les dix années qui viennent nous avons la possibilité de réduire de moitié la pauvreté dans le monde. Ce serait des milliards de personnes supplémentaires qui pourraient alors profiter des bienfaits de l'économie mondiale. Des dizaines de millions de vies humaines pourraient être sauvées » (Projet Objectifs du millénaire des Nations Unies, 2005 :1).

Dans cette lutte contre la pauvreté, les ONG demeurent des partenaires importants dans la distribution de l'aide à cause de la faiblesse de l'État dans plusieurs pays (Chakravarti, 2005 :72, Picard et Buss, 2009 :7). Notons que d'autres objectifs⁷ ont été incorporés à l'aide. Toutefois dans notre étude, nous nous intéressons tout particulièrement aux ONG comme actrices du développement. Comme le soulignent Picard et Buss (2009 :200)⁸ « les ONG ont joué un rôle majeur dans la promotion de l'aide internationale au développement ».

1.1.5 L'APD et la multiplication des ONG

Les années 1990 furent marquées par les débats sur l'inefficacité de l'aide, la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide. C'est également dans ce contexte des années 1990 où l'intérêt pour la gouvernance, la participation citoyenne et la démocratie est encouragé par les organisations d'aide au développement telles que la Banque mondiale (Baiocchi et Ganuza, 2014; Cornwall, 2008). Abu-Sada et Chaland (2012 :15-16) notent que la somme d'argent

⁷ Notons aussi que depuis le 11 septembre 2001 et la guerre au terrorisme, les problèmes de sécurité sont également incorporés aux politiques d'aide et les États sont sollicités dans cette lutte contre le terrorisme (Picard et Buss, 2009 :156-158).

⁸ Traduction libre de l'anglais vers le français par moi.

allouée aux ONG a connu une augmentation substantielle après la chute du mur de Berlin. L'importance des ONG comme actrices du développement est aussi une conséquence des mesures prônées par le FMI et la Banque mondiale à travers les programmes d'ajustement structurel et les mesures prônées par le Consensus de Washington qui misait sur la libéralisation, mesures qui ont eu par ailleurs des effets dévastateurs sur les populations les plus vulnérables et avec pour conséquence l'augmentation de la pauvreté et l'accroissement des inégalités (Stiglitz, 2002).

Dans leur livre intitulé *Le développement, une affaire d'ONG ?* Caroline Abu-Sada et Benoit Challand (2012) décrivent comment les ONG sont devenues des partenaires privilégiés du développement en contrepartie du déchargement de certaines responsabilités de l'État. Ce déchargement de l'État est aussi dû aux conséquences des politiques des ajustements structurels (Nwaiwu, 2013). Dans la même veine, Gérard Perroulaz (2004 :19) affirme que « Les politiques de privatisation dans les pays en développement et de restriction des dépenses de l'État dans les domaines sociaux de l'éducation et de la santé se sont accompagnées d'un foisonnement d'initiatives et de créations d'ONG dans bien des pays en développement ». Mais qu'est-ce qu'une ONG ?

▪ **Définition du terme ONG**

La notion d'ONG est assez difficile à appréhender; Philippe Ryfman (2014 :15) parle d'« un terme ambigu pour une réalité difficile à cerner » et Erwan Quéinnec (2004 :15) estime que le concept est « flou ». En effet, le terme « ONG » recouvre une très grande variété d'organisations qui agissent dans des domaines très variés. Certains auteurs parlent de société civile, d'organisation de la société civile (OSC), d'association, d'autres parlent des

organisations de solidarité internationale (OSI), d'acteurs non étatiques, certains vont utiliser le terme organisation de la coopération internationale (OCI), d'autres par contre vont utiliser ONG de développement (ONGD). Cependant, nous avons retenu quelques définitions provenant de certains auteurs.

Joseph Zimet (2006 :16) définit une ONG comme « une organisation formée par des individus ayant décidé de se regrouper librement, hors de la sphère de l'État, pour mener des activités de solidarité internationale à but non lucratif ».

Michel Doucin cite, dans son livre *Les ONG : le contre-pouvoir ?* (2007 :72), la définition donnée par l'Unité des ONG de la Banque mondiale en 1996 :

« Les ONG sont les organisations privées qui ont des activités visant à soulager la souffrance, à défendre les intérêts des pauvres, à protéger l'environnement, à fournir des services sociaux de base ou à prendre en compte le développement communautaire. Dans un sens plus large, le terme ONG peut s'appliquer à toute organisation à but non lucratif qui est indépendante d'un gouvernement. Les ONG sont responsables des questions fondamentales et qui tirent leurs ressources pour partie des dons privés et du bénévolat ».

Pour Benoit Frydman (2001 :150) :

« Les ONG sont issues de la libre initiative et de la collaboration de groupes d'individus, se distinguent des entreprises et, plus généralement, des acteurs économiques, par la nature non marchande de leurs activités, ainsi que par l'objectif d'intérêt général qu'elles poursuivent. Échappant, au moins partiellement, à la logique économiste, elles tentent soit d'en infléchir les effets par l'institution de nouvelles règles ou formes de solidarité, soit de promouvoir d'autres valeurs que celles cotées sur les marchés, comme la paix, l'environnement, les droits de l'homme. Mais d'autre part, malgré la nature ou la portée politique de leurs actions et revendications, ces organisations prennent grand soin de se démarquer des structures politiques et administratives, qu'elles soient nationales ou intergouvernementales. Elles occupent une zone intermédiaire entre le public et le privé ».

Philippe Ryfman (2014 :24) caractérise les ONG par cinq éléments :

« 1) La notion d'organisation de citoyens, c'est-à-dire le regroupement de personnes privées pour défendre un idéal ou des convictions et assurer la réalisation d'un dessein commun non lucratif (ou autrement dit, non principalement marchand). Avec la double précision de comporter un certain caractère de permanence et surtout de constituer un projet au bénéfice d'autrui et non des membres seuls.

- 2) La forme juridique particulière qui la symbolise exprimée le plus souvent à travers les termes d' « association » ou d' « organisme sans but lucratif » ou « d'organisme à but non lucratif », au gré des droits nationaux.
- 3) Le rapport aux puissances publiques comme privées, tant au niveau national qu'international. Avec comme visée la constitution d'un espace autonome de la sphère des compétences, d'abord des États. Ce qui n'exclut nullement les liens, mais suppose que l'État ou une collectivité publique n'est pas à l'origine de sa création et que leurs relations relèvent d'une forme d'instrumentalisation, voire de domestication. Autonomie affirmée pareillement, au regard d'OI⁹, d'entreprises, de partis politiques, de syndicats, d'Églises et mouvements religieux (y compris pour les confessionnelles), de sectes... ou bien sûr de groupes criminels.
- 4) La référence à des valeurs impliquant, en même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire l'action associative dans une dimension insérée dans un cadre démocratique (qu'il s'agisse du fonctionnement interne, du contexte de l'action ou du rapport au politique) autant qu'articulé, à des degrés divers, avec les « sociétés civiles », dont les ONG forment un des segments essentiels.
- 5) Le caractère transnational de son activité :
 - soit par le mandat qu'elle s'autoaccorde pour mener une action directement opérationnelle ailleurs sur la planète (projets de développement, humanitaires, etc.), défendre les droits de la personne à l'extérieur du pays d'origine, intervenir pour la protection de l'environnement, mener une campagne de plaidoyer sur une question transcendant la sphère nationale.
 - soit parce que son activité implique une relation (quelle qu'en soit la nature) avec une entité tierce à l'État du siège, qu'il s'agisse d'une ONG, d'une fondation, d'une entreprise, d'un syndicat, d'une OI, d'un autre État, d'une collectivité publique ».

Comme nous pouvons le voir, toutes les quatre définitions se rejoignent, car elles parlent toutes d'organisations à but non lucratif qui regroupent des individus sur une base volontaire ayant pour objectif de mener des actions dans le sens de la solidarité. Cependant, dans les définitions et les cinq caractéristiques de Philippe Ryfman, la notion d'ONG se réfère plutôt aux ONG œuvrant dans le domaine humanitaire et du développement, ce qui se rapproche de notre thème de recherche. Philippe Ryfman se réfère aussi à la notion de société civile ou d'association.

Dans notre étude, nous allons utiliser le mot ONG aussi bien pour désigner les associations de la société civile, les organisations communautaires, les organisations environnementalistes, les

⁹ Organisation internationale.

organisations de défense des droits de la personne, car comme le dit Kees Zoeteman (2012), les frontières entre ces différents types d'organisations sont très minces. D'ailleurs, Jürgen Habermas (1997 :394) donne la définition suivante de la société civile :

« La société civile se compose de ces associations, organisations et mouvements qui à la fois accueillent, condensent et répercutent, en les amplifiant dans l'espace public, la résonance que les problèmes sociaux trouvent dans les sphères de la vie privée. Le cœur de la société civile est donc constitué par un tissu associatif qui institutionnalise, dans le cadre d'espaces publics organisés, les discussions qui se proposent de résoudre les problèmes surgis concernant les sujets d'intérêt général ».

En prenant en compte la définition de la société civile de Habermas, on remarque que ce qu'on appelle de nos jours « ONG » fait partie de la société civile. Il en est de même pour Michel Doucin (2008 :108) qui note que « la notion d'ONG est la cousine d'organisation de la société civile ». Pour Jean Freyss (2004 :738), le fait que les ONG, par définition, se distancient du pouvoir public et de l'entreprise privée les place dans la société civile. Il dit que « la société civile se confond, dans de nombreux discours avec les ONG ».

En effet, dans la majorité des écrits que nous avons consultés, les termes « sociétés civiles », « monde associatif », « association » et « ONG » sont souvent interchangeables. D'ailleurs sur le terrain, les acteurs et actrices des ONG se définissent comme société civile ou comme association. Dans notre recherche, nous utiliserons le terme ONG aussi bien pour désigner ces trois termes (association, société civile, ONG) et aussi pour les organisations de grande envergure des pays donateurs que des ONG locales de petite taille.

De toute façon, toutes ces organisations se donnent le titre d'ONG. Dorothea Hilhorst (2003 :9) note que beaucoup d'organisations ont pris le label ONG. C'est ainsi que, sous le label du terme ONG, on parle de plus en plus de BONGO (*Business Oriented NGO*), des ONG créées par des entreprises privées pour défendre des intérêts commerciaux, de GONGOs,

(*Governmental NGOs*), des ONG créées par les gouvernements (Kerten, Akdanova et Kees 2012 :231; Perroulaz, 2004 :11) et de MONGO (*My own NGO*), des ONG créées par une seule personne (Ryfman, 2014 :5).

Quant à Philippe Ryfman (2014 :4), il trouve que le terme ONG est devenu un « mot valise », ce qui implique que le terme ONG peut signifier beaucoup de choses. Il présume que ce terme prête à confusion, car « il s'agit d'un terme libre d'appropriations ». Il remarque que « de petites ou grandes entités tendent à abandonner la dénomination d'association pour s'autobaptiser ou rebaptiser ONG » (Ryfman 2009 :5). Notons également que les ONG ont un statut juridique de droit interne (Bensahel-Perrin, Frontanel et Corvaisier-Drouart 2009 :11). Ainsi, dans de nombreux pays, les ONG doivent être reconnues par l'État.

Joseph Zimet (2006 :8) souligne que les ONG sont caractérisées par leur diversité que ce soit au niveau de leurs engagements ou de leurs actions.

Dans le *Lexique de science politique : Vie et institutions politiques* (2011 :377), Josepha Laroche propose quatre catégories d'ONG : les organisations corporatives, les organisations à vocation technique, les organisations savantes et les organisations sociales et humanitaires. Cependant, Philippe Ryfman (2014 : 23-24) critique cette catégorisation, car elle conduirait à les traiter de façon identique alors que certaines organisations sont purement corporatistes. Il préconise que « le terme ONG soit réservé aux organisations œuvrant dans les domaines suivants : aide au développement, humanitaire, environnement, droits de la personne ». Il en est de même pour Michel Doucin (2008 :8-9) qui classe les ONG en quatre catégories : les humanitaires d'urgence, les environnementalistes, les défenseurs des droits de la personne et les développementalistes.

1.2 LES ONG : PARTENARIAT ET MANAGEMENT

1.2.1 Les ONG partenaires de l'APD

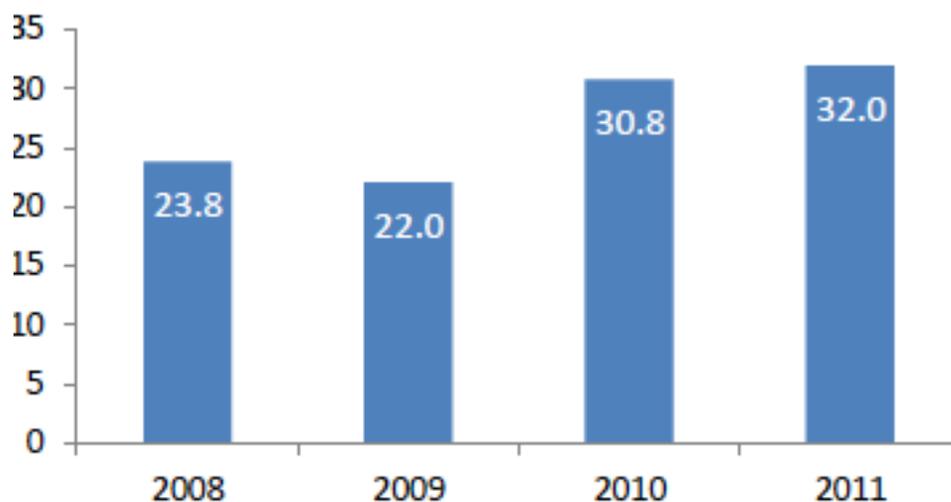
Les grandes ONG ont été créées entre les deux guerres; on pense par exemple, à Save the Children en 1919, à Oxfam en 1942 et à Care en 1945 (Severino et Debrat 2009 :40). Mais c'est dans les années 1990 qu'elles se sont beaucoup impliquées dans les actions de développement (Severino et Debrat 2009 :40). Tel que le souligne David Lewis (2014 :22), bien que certaines ONG existent depuis des décennies, c'est vers les années 1990 qu'elles sont devenues « *flavour of the month* » pour les grandes agences de développement qui les associent désormais à tous les programmes de développement. On assiste ainsi à la création d'une multitude d'ONG internationales. Wouter Kersten, Elena Akdanova et Kees Zoeteman (2012 :230) estiment qu'en 2010 il y'avait environ 40 000 ONG internationales alors qu'en 1900, elles étaient environ 1 000. En ce qui concerne les ONG locales, on constate aussi une grande prolifération. Ainsi, on compte en 2010 environ un million d'ONG en Inde et 280 000 en Russie (Kersten Akdanova et Zoetman, 2012 :230); 200 000 aux Philippines (Lewis, 2014 :3) et 1,5 million aux États-Unis en 2011 (Glavin, 2011 :7). Cependant, Ryfman (2014 :28) estime qu'il est difficile de connaître le nombre exact d'ONG vu l'incertitude de la définition et la liberté du terme ONG. Il admet cependant qu'il y'a une croissance continue de création d'ONG.

Dans les années 1990, les critiques des politiques de la Banque mondiale et du FMI sont de plus en plus acerbes, et ces deux institutions lancent une initiative conjointe visant à une réorientation de leurs stratégies vers la réduction de la pauvreté. Chaque pays dit « pauvre » fut invité à produire un *Document stratégique de réduction de la pauvreté* (DSRP) et la

Banque mondiale exerça une pression pour que les ONG soient associées à leur élaboration (Doucin, 2007 :125).

Michel Doucin (2007 :73) note également qu'en 1996, moins de 50 % des projets de développement associaient les ONG, mais qu'en 2006, ce chiffre s'élevait à plus de 70 % des projets. Il explique que cette évolution est liée à la doctrine de la Banque mondiale qui a estimé que la lutte contre l'extrême pauvreté ne pouvait être gagnée que si les organisations de base étaient associées. C'est dans le même sens que la Banque a créé une unité spécialisée dans ses relations avec les ONG. En 1996, les Nations unies ont modifié leur règlement du statut consultatif afin d'accueillir plus d'ONG (Doucin, 2007 : 73-74). À ce titre, les ONG sont invitées à participer à plusieurs sommets et forums des différentes organisations des Nations unies. David Lewis (2014 :3) note qu'« en 1946, il y'avait 41 ONG internationales enregistrées aux Nations unies alors qu'actuellement, elles sont plus de 2 800 ».

Par ailleurs, dans les années 1990, une augmentation des échanges avec les ONG a lieu entre les agences d'aide publique au développement (Rodriguez Escudeiro, 2014). À cette période, une multitude d'organisations non gouvernementales comme Oxfam, Care et Save the Children, et des fondations privées comme la Fondation Ford et la Fondation Bill et Melinda Gates, augmentent leur influence dans les pays en développement. C'est ainsi que Michel Doucin (2007 :226) note qu'« en 2000, World Vision avait un budget de 900 millions de dollars US, Care avait 600 millions, Save the Children 365 millions ». Jean-Michel Severino et Olivier Ray (2011 :12) notent également que « la Fondation Bill et Melinda Gates qui a un capital de près de 70 milliards de dollars prévoit ainsi de décaisser près de 6 milliards de dollars au cours des deux prochaines années ».



Source : OCDE (2013b). « *Aid at a glance. Flows of official development assistance to and through civil society organisations in 2011* ». www.oecd.org/dac/peer_reviews/Aid%20for%20CSOs%20Final%20for%20WEB.pdf.

Graphique 1 : Fonds récoltés par les ONG des pays membres du comité d'aide de 2008-2011

Pour l'OCDE, en 2011 et 2013, l'aide au développement provenant de sources d'ONG et du privé était de plus de 30 milliards de dollars (OCED, 2013, 2015). Dirk-Jan Koch (2008) note qu'au niveau économique, les ONG internationales jouent un rôle primordial dans le développement international. Il relève par exemple que le budget de l'aide de Vision du Monde en 2005 était supérieur à celui de l'APD de l'Italie (Koch, 2008 :2). L'OCDE (2013) souligne également que le financement du développement par les fondations privées et les ONG est en nette croissance. Tel que nous pouvons le voir sur le graphique1, les ONG sont devenues des partenaires importantes dans la gestion de l'APD. Ainsi, la part de l'APD décaissée par l'entremise des ONG et des partenariats privés a connu une croissance importante. David Lewis (2014 :4) note qu'en 2009, 13 % du total de l'APD des pays de l'OCDE a été fait à travers les ONG. L'importance des ONG se traduit aussi par le plus grand

nombre de personnes qu'elles emploient; ainsi Vasilis Kefis et George Aspridis (2014 :43) notent qu'il y'a « environ 19 millions de personnes qui travaillent dans les ONG à travers le monde sans compter les nombreux bénévoles ».

Tel que le mentionne Dominique Caouette (2008 :111) « les ONG, les réseaux de militants et les mouvements sociaux transnationaux ont une grande capacité de mobilisation pour intervenir dans les problèmes de développement à savoir l'environnement, la pauvreté, la souveraineté alimentaire, les droits de la personne et le statut des femmes ». Dans ce sens, les ONG ont été aussi mises à contribution pour promouvoir les politiques d'égalité entre les hommes et les femmes. Pour les bailleurs de fonds, les ONG ont une certaine crédibilité, sont reconnues plus efficaces dans l'élaboration de certaines politiques de développement et sont censées connaître les besoins essentiels de la population à cause leur proximité.

Les ONG ont acquis des compétences et une certaine légitimité, ce qui leur permet de se poser en nouveaux acteurs du développement. Elles ont réussi à bousculer l'approche traditionnelle de l'aide et ont remis en question les anciennes manières d'agir (Abu-Sada et Chaland 2012 :25). Les ONG jugées plus proches des populations ont su mettre en relief leurs préoccupations. Pour certains auteurs, les ONG ont aussi développé une forme d'innovation dans la distribution de l'aide, innovation qui n'aurait probablement pas pu se manifester si les administrations publiques géraient toute l'APD. Joseph Zimet (2006) le montre bien par le titre de son livre *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde*.

Toutefois, des auteurs critiques comme Yash Tandon (1996 :182) et Pablo Alejandro Leal (2007) considèrent les ONG comme les nouveaux agents du néolibéralisme. L'activiste américaine Stéphanie McMillan (2016) estime aussi que « les ONG sont une des nombreuses

armes de domination impérialiste ». Dorothea Hilhorst (2003 :9) indique également que « les ONG sont importantes dans les politiques néolibérales, car elles donnent des services que les États affaiblis ne sont plus capables de le faire ». Il en est de même pour David Lewis (2014 :19) qui remarque que la croissance des ONG de développement et des acteurs non étatiques s'est faite dans un contexte idéologique qui se traduit par l'expansion du modèle économique et social néolibéral. Lechevallier, Moreau et Pacquement (2007 :100) estiment également que « l'aide est associée à un processus de soumission des pays du Sud aux règles imposées par les pays riches ». Liliane Bensahel-Perin, Jacques Fontanel et Bénédicte Corvaisier-Drouart (2009 :145) vont dans le même sens en affirmant que les ONG sont des acteurs de la mondialisation, car il existe de nombreuses ONG mondialisées qui sont institutionnalisées et avalisées par les États.

Tel que nous venons de le constater, les ONG sont des parties prenantes de l'aide publique au développement. Nous nous poserons maintenant la question de leur structure et de leur gestion des ressources humaines.

1.2.2 Les structures organisationnelles des ONG

La structure organisationnelle des ONG dépend des règles juridiques des pays où elles sont implantées. La majorité des pays leur imposent d'avoir un conseil d'administration, un siège social et des statuts et règlements (Bensahel-Perin, Fontanel et Corvaisier-Drouart 2009 :20). Vijay Padaki et Manjulika Vaz (2005) identifient quatre éléments dans la structure organisationnelle des ONG. Il s'agit : 1) du conseil d'administration, 2) du directeur, 3) des employés, des associés, des délivreurs de services et 4) des bénéficiaires. Pour Amina Yala (2008 :23), la structure des ONG comprend les membres, les adhérents, les donateurs, les

militants, les permanents, les salariés, les bénévoles, les volontaires et les expatriés. Dorothea Hilhorst (2003 :2) ajoute les bénéficiaires dans la structure organisationnelle. Les ONG doivent composer aussi bien avec leurs partenaires externes, qui sont les bailleurs de fonds et l'État, qu'avec leurs partenaires internes, qui sont les membres du conseil d'administration, les bénéficiaires, les employés et les bénévoles (Abu-Sada et Challand, 2012).

Cependant, David Lewis (2014 :152) estime que « le concept de culture organisationnelle est important afin de mieux comprendre les problèmes de management des ONG ». Les ONG étant des organisations à but non lucratif, elles sont à l'origine constituées de personnes volontaires portées par une cause commune. Dans ce sens, elles sont différentes des organes de l'État ainsi que du secteur privé. Kefis et Aspridis (2014 :46) notent qu'« eu égard à leur objectif, les ONG sont distinctes par leur statut légal, leur organisation interne, leur audience (public cible) et leurs actions ». Ces auteurs notent aussi que les ONG locales sont caractérisées par leur petite ou moyenne taille, leur flexibilité et leur structure organisationnelle non fixe. Ils soulignent aussi que les ONG acceptent un contrôle extérieur, principalement venant de leurs bailleurs de fonds (Kefis et Aspridis, 2014 :46).

David Lewis (2014 :26-27) identifie les ONG comme faisant partie du tiers secteur¹⁰ qui ont une organisation distincte. Les ONG peuvent être petites ou grandes, elles peuvent avoir des structures formelle ou informelle, elles peuvent avoir des financements extérieurs, elles peuvent être dirigées par des volontaires ou des personnes salariées. Certaines ONG peuvent combiner toutes ces caractéristiques. Il explique que certaines ONG de petite taille et sans

¹⁰ Pour Lewis (2014 :44), le secteur tertiaire regroupe l'éducation, les groupes de pression, les organisations religieuses, les syndicats, les clubs récréatifs, les initiatives communautaires d'entraide et les organisations de charité.

employés permanents ont une structure informelle qui fonctionne sur le volontariat et l'altruisme, tandis que les grandes ONG qui ont beaucoup d'employés ont des structures bureaucratiques et fonctionnent comme des entreprises privées ou publiques. Ces ONG ont une structure formelle hiérarchique avec une gestion participative. Il souligne aussi que de nombreuses ONG sont caractérisées par une « culture de l'action », ce qui fait que les dirigeants d'ONG et les membres du personnel sont réticents à consacrer beaucoup de temps de réflexion sur les questions d'organisation, une telle priorisation pouvant interférer avec la tâche principale (Lewis 2014 :36). Il note aussi que la gestion des ONG de développement est ambiguë et paradoxale, car elle combine une gestion de style directif et une gestion participative avec du personnel professionnel bien payé et des volontaires (Lewis, 2014 :147).

Pour Erwan Quiénec (2004 : 44), les ONG sont des organisations privées à vocation publique, ce qui place leur gestion dans une situation hybride; d'une part, leur structure organisationnelle s'inspire des entreprises commerciales en centralisant les décisions d'allocation et d'autre part, leur objet opérationnel les rapproche du secteur public. Il note que, dans des ONG comme Médecins sans frontières, la direction des finances et des ressources humaines est sous la responsabilité de professionnels provenant d'entreprises privées. Il en est de même pour Lester M. Salamon (2010 :168), qui estime que les ONG combinent la structure privée et l'utilité publique, qu'elles ont une structure flexible et qu'elles sont très proches des populations pour la livraison des services.

Par ailleurs, Caroline Abu-Sada et Benoît Challand (2012 :162) constatent qu'il existe plusieurs types de gestion des ONG. La première est une gestion participative avec le recrutement de nombreux volontaires avec une dimension de contrôle et d'autorité. La

deuxième est une gestion institutionnalisée avec des modalités de contrat. Enfin, la troisième est une gestion personnalisée où l'organisation repose sur les membres fondateurs qui prennent toutes les décisions et délèguent peu. Zimet (2006 :66) note que ces genres d'ONG ne remplissent pas les exigences de démocratie interne et de répartition de pouvoir.

Joseph Zimet (2006 :50) note également que les ONG se trouvent dans un contexte de plus grande professionnalisation. Dans cet élan, selon Virginie Diaz-Pedregal et Danielle Kamelgarn-Cerland (2013) les pratiques professionnelles dans les ONG ont beaucoup évolué. Ainsi, on constate une formalisation des procédures et des modes d'action et une bureaucratisation des services. Michel Doucin (2007 :265) remarque aussi que, sous l'instigation des bailleurs de fonds, les ONG se sont imprégnées des méthodes de gestion entrepreneuriale ayant pour but des évaluations de critères de performance. Il en est de même pour Erwan Quinnec et Laura Haddad (2004 :167) qui argumentent que les ONG ont importé des modes de gestion propre aux entreprises telle que la gestion des projets.

1.2.3 La professionnalisation des ONG et la gestion des ressources humaines

Pour Adrien Thomas (2006 :38-39), tout comme pour Sylvain Lefèvre (2011 :7), la professionnalisation s'est institutionnalisée dans les ONG à la suite de l'afflux de financement qui a entraîné une transformation tant au niveau interne qu'externe. Ainsi, les bénévoles ont été remplacés par des salariés. De nombreux auteurs notent que les ONG sont devenues des contractants de service public comme c'est le cas des ONG de développement, qu'elles perdent leurs valeurs originales et qu'elles deviennent des entreprises privées. Jean Freyss (2004 :739) va dans le même sens en disant : « L'évolution de certaines ONG vers des structures lourdes, employant un important personnel salarié, les place dans une position

vulnérable et rend la résistance à ces contraintes de plus en plus difficile. Ces ONG deviennent ainsi de simples opérateurs privés pour la mise en œuvre des stratégies des acteurs publics ». Il note que, si auparavant les ressources humaines reposaient sur le bénévolat, de nos jours, elles comptent sur un nombre important de salariés. Les pratiques contractuelles des bailleurs de fonds imposent des tâches bureaucratiques de gestion de projets (Freyss, 2004 :755). Zimet (2006 :50) note que la professionnalisation a fait apparaître des métiers spécifiques aux ONG tels que les recruteurs de donateurs, les responsables du plaidoyer et les responsables des relations avec les bailleurs de fonds. Il souligne qu'« une ONG est une organisation complexe basée sur une chaîne de logistique très professionnelle et une minutieuse division du travail entre le siège et le terrain ». Philippe Ryfman (2009 :75) constate que le salariat progresse de manière très significative dans le monde des ONG françaises et que la professionnalisation y est ancrée.

Pour Anne Le Naëlou (2004), « les termes de professionnel et de professionnalisation sont des catégories utilisées par le milieu des ONG pour, à la fois, décrire les transformations qui les touchent et pour s'interroger sur l'efficacité de leurs actions ». Selon François Vedelago, Patrick Valéau et Ewan Quéinnec (2004 :133-134), la notion de professionnalisation comporte deux dimensions : l'une fondée sur la technicité basée sur l'apprentissage et l'autre consacrant une part importante de son temps à l'activité. Cette professionnalisation implique la gestion des ressources humaines, qui sont composées de militants, de bénévoles, de volontaires et de salariés. Tel que le souligne Rehema Batti (2014), les ressources humaines sont importantes dans toutes les organisations sociales et celles-ci ne peuvent exister sans les gens. Le succès ou l'échec des ONG reposent en partie sur la gestion des ressources humaines. Patrick Valéau (2004 :231) définit la gestion des ressources humaines comme un «ensemble d'action visant à

rendre les ressources humaines disponibles, les plus conformes possible aux besoins de l'organisation ». Par conséquent, la gestion des ressources humaines constitue un enjeu important dans tout type d'organisation, puisqu'elle permet à l'organisation de réaliser ses objectifs. Michael Waston (2011 :129) recommande d'intégrer la diversité dans le personnel aussi bien au niveau des membres du conseil d'administration que des volontaires, des employés et des bénéficiaires. Cependant pour Batti (2014 :90) les ONG locales sont généralement de petite taille, comptant 3 à 10 personnes, et ces ONG n'ont pas de département de ressources humaines et cette gestion est assez limitée.

Rehema Batti (2014 :93) présente quatre dimensions de la gestion des ressources humaines des ONG : les politiques et les pratiques de développement organisationnel, le développement des carrières, le counseling des employés et le recrutement et la sélection des employés. Elle recommande aussi des politiques de motivation et de développement personnel pour retenir les employés. Quant à James Weinberg (2011 :108), il indique que les ONG doivent avoir des personnes compétentes sur les conseils d'administration et que les gestionnaires doivent planifier le recrutement, attirer et sélectionner les personnes compétentes et donner une compensation adéquate. Tel que le notent Vedelago, Valéau et Quéinnec (2004 :133), la professionnalisation des ONG va de pair avec la croissance de leurs activités, ce qui conduit à l'embauche d'un personnel salarié qui se caractérise par la spécialisation des tâches. Dans le même ordre de pensée, Ryfman (2014 :74) constate que la professionnalisation conduit à des recrutements de spécialistes dans divers domaines, ce qui amène les étudiants et étudiantes à suivre des formations spécialisées afin d'être plus compétitifs.

Comme l'ont souligné de nombreux auteurs tels que Freyss (2004), Zimet (2006), Thomas (2006), Ryfman (2009) et Lewis (2014), les ONG tendent de plus en plus à se professionnaliser. Nous nous posons les questions suivantes : comment les gestionnaires sélectionnent-ils et recrutent-ils les employés afin de mener à bien leur mission ? Tiennent-ils compte des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes ?

Tel que nous l'avions dit dans la sous-section 1.1.5, il existe une diversité d'ONG qui interviennent dans des domaines très variés, ce qui fait en sorte que nous avons aussi une diversification au niveau des ressources humaines. Selon Amina Yala (2008 :23), cette diversification se trouve au niveau des statuts du personnel. Ainsi, il existe plusieurs catégories de personnel : les bénévoles qui travaillent gratuitement pour l'ONG, qui peuvent être membres du conseil d'administration et participer ainsi au fonctionnement de l'association, les salariés permanents qui travaillent au siège pour assurer la permanence et les volontaires, les coopérants ou les expatriés qui sont rémunérés, car faisant partie du personnel expatrié. Amina Yala fait la différence entre les bénévoles et les volontaires. Pour le premier cas, ils ne perçoivent pas de salaire, alors que, pour le second cas, ils perçoivent un salaire même si on l'appelle indemnité.

Avec la professionnalisation des ONG, on trouve parmi les volontaires, les bénévoles et les employés plusieurs spécialistes tels que les médecins, les enseignants, les sociologues, les psychologues et les logisticiens.

Comme nous l'avions relevé dans les sections ci-dessus, il existe plusieurs catégories de personnel au sein des ONG à savoir les militants, les bénévoles, les volontaires et les employés.

Comme le précisent Erwan Quiénnec et Laura Haddad (2004 :195) « la salarisation du personnel des ONG constitue l'aspect important de la professionnalisation, ce qui peut avoir des effets sur la culture interne de l'ONG ». On se demande comment concilier un engagement militant et un emploi professionnel. Il est à noter que le militant peut aussi être un professionnel; c'est ainsi que Vedelago, Valéau et Quéinnec (2004 :142) relèvent que « le recrutement n'est pas seulement basé sur le désir d'avoir des gens qui vont être efficaces, mais sur des gens qui vont s'adapter à la mission, ainsi le recrutement se fait sur une combinaison professionnalisme et de militantisme ». À titre d'exemple, Louis Favreau, Lucie Fréchette et René Lachapelle (2008 :6) notent qu'en moyenne, par année 600 Québécoises et Québécois partent travailler dans les pays en développement sur la base de leur expertise professionnelle et de leur compétence sociale.

Comme l'ont remarqué plusieurs auteurs, les bailleurs de fonds peuvent jouer un rôle important dans la vie des ONG. Sous leurs pressions, les ONG se sont professionnalisées, car les bailleurs de fonds ont exigé de leurs partenaires une réputation sur le plan professionnel (Quiénnec, 2004 :71). Dans la section suivante, nous nous intéresserons au partenariat entre les ONG et leurs bailleurs de fonds.

1.2.4 Les partenariats entre ONG et les bailleurs de fonds

Selon Jeffrey Pfeffer et Gérard Salancik (2003), qui ont développé la théorie de la perspective de dépendance des ressources, pour mieux comprendre les organisations, il est nécessaire de comprendre les environnements dans lesquels elles sont intégrées. Ces environnements comprennent d'autres organisations de leur secteur d'activités ainsi que d'autres parties prenantes, les fournisseurs, les associations, les structures sociojuridiques qui régissent les

relations entre ces acteurs. Nous pouvons dire, dans ce sens, que les ONG doivent être appréhendées dans leur contexte national et international. Pour Pfeffer et Salancik (2003 :44), les organisations sont interdépendantes. Mais en général, les organisations seront influencées par ceux qui contrôlent les ressources dont elles ont besoin. Les deux auteurs argumentent que la dépendance d'une organisation à une autre peut être déterminée par : 1) l'importance des ressources, 2) la discrétion de l'allocation et l'utilisation des ressources; 3) la concentration du contrôle des ressources, 4) la dépendance. Selon les théoriciens de la dépendance aux ressources, les organisations sont amenées à se conformer aux exigences des bailleurs de fonds qui leur fournissent des ressources stratégiques pour faire face aux pressions, à l'incertitude et à la rareté de leur environnement (Ebrahim, 2003; Pfeffer et Salancik, 2003). Ces ressources peuvent être matérielles (argent, ressources humaines), informatives, ou se matérialiser par le soutien social ou politique (Ebrahim, 2003). Le degré de dépendance augmente avec la concentration et l'importance des ressources fournies (Pfeffer et Salancik, 2003). Les organisations qui dépendent fortement des bailleurs de fonds sont donc susceptibles de connaître de fortes influences contraignantes (Pfeffer et Salancik, 2003; Verbruggen, Christiaens et Milis 2011). Dans la même veine, les bailleurs de fonds qui fournissent les financements sont donc dans une position de pouvoir. Ces bailleurs de fonds fixent le programme et les conditions requises pour recevoir une subvention. Dans le cas où une ONG ne se conforme pas à leurs exigences, elle perd son financement.

Pour certains auteurs, dans le cas de la gestion de l'aide publique au développement, une certaine relation ou un partenariat s'est établi entre les différents acteurs, et de nombreuses recherches ont démontré comment les donateurs, par l'intermédiaire de leur pouvoir financier, dictent des conditions à leurs partenaires. Tel que le souligne Lisa Bornstein (2003 :393) la

chaîne de l'aide est très « complexe, car elle implique des relations entre donateurs, organisations intermédiaires dans les pays donateurs, les gouvernements et les ONG dans les pays bénéficiaires et ultimement les populations bénéficiaires ». Pour elle, les conditions de partenariats entre les différents acteurs sont « coercitives et inégales ». En effet, les bailleurs de fonds, avec leur pouvoir financier, imposent aux ONG bénéficiaires la manière de gérer les projets de développement et dictent aussi leur agenda. Ainsi, Françoise Bourdarias (2003 : 32) note que « la configuration internationale des ONG est fortement hiérarchisée. La domination exercée par les ONG du Nord se manifeste dans les modalités de recueil et de gestion des fonds, de définition pratique et éthique de l'action et de régulation des relations sociales ».

Les partenariats se traduisent par des relations directes entre bailleurs de fonds internationaux et ONG des pays en développement ou entre ONG de pays occidentaux et de pays en développement. Cela a pour conséquence que les ONG des pays en développement sont confrontées aux mêmes exigences méthodologiques et administratives que leurs partenaires occidentaux. La professionnalisation des ONG est une manière de répondre aux exigences. De ce fait, elles adoptent les outils de gestion comme les cadres logiques imposés par les bailleurs de fonds et aussi elles font un suivi rigoureux et des évaluations définis par les bailleurs de fonds.

Pour Karen Rauh (2010) le partenariat peut être égalitaire si l'ONG possède une solide réputation sur le terrain; les relations peuvent être vécues comme une négociation, car ces ONG arrivent à négocier les termes des accords de financement à leurs partenaires. Notons cependant que ces cas de figure sont rares.

Par ailleurs, Alnoor Ebrahim (2003) démontre que les ONG et les bailleurs de fonds ont des « relations hautement interdépendantes » qui sont caractérisées par des complémentarités et des tensions. D'une part, les ONG ont besoin du capital économique c'est-à-dire de l'argent des donateurs pour mener leurs activités et pour assurer leur survie. D'autre part, les donateurs ont besoin des ONG pour l'exécution de leur programme, pour prouver que leur argent est efficacement utilisé et pour ainsi construire leur réputation et bâtir leur capital social. Les ONG occidentales vont utiliser les informations fournies par les ONG locales pour aller chercher des financements auprès des agences de développement. Ainsi, les ONG jouent un rôle important pour légitimer les politiques d'aide bilatérale. Ce partenariat est une forme de sous-traitance de la politique de gouvernance prônée par les agences d'aide publique au développement. Ainsi, les bailleurs de fonds exigent des ONG une certaine efficacité, une reddition des comptes et une connaissance des impacts des programmes qu'ils ont financés.

Nous avons parlé des relations entre ONG et bailleurs de fonds en général, mais qu'en est-il des relations entre les ONG canadiennes et l'ACDI ?

1.2.5 Les relations entre l'ACDI et les ONG

L'ACDI représente un acteur important dans la vie des ONG canadiennes qui œuvrent dans le développement international, car elle représente leur bailleur de fonds le plus important. À la création de l'ACDI, une direction des ONG a vu le jour pour établir des liens avec les ONG. Tel que le note l'Association québécoise des organisations de la coopération internationale (AQOCI, 2006 :6), de 1968 à 1989 l'ACDI entretenait de bonnes relations avec les ONG. Plusieurs auteurs dont Dominique Caouette (2008 :115) appellent cette période l'« âge d'or » de la coopération. C'est ainsi qu'en 1983 8,7 % de l'APD canadienne passait par les ONG, ce

qui plaçait le Canada en deuxième position des pays de l'OCDE en matière de financement des ONG (AQOCI, 2006). Pour Caouette (2008 :113), les ONG constituent « un élément bien ancré de la diplomatie non gouvernementale canadienne ». Molly Den Heyer (2012 :194-195) remarque également que « le partenariat entre l'ACDI et les ONG était généralement positif en ce sens que les ONG pouvaient même influencer certaines politiques ». Les ONG interagissent avec les politiques canadiennes d'aide au développement quant aux pays récipiendaires et aux modalités d'aide.

Louis Favreau, Lucie Fréchette et René Lachapelle (2008 :2) mettent en exergue le partenariat entre l'ACDI :

« Dès sa fondation en 1968, l'ACDI avait fait des ONG ses partenaires pour le développement au Sud en cofinçant les projets soutenus par ces organisations et des programmes d'éducation du public au développement international. Cette façon de fonctionner a permis de soutenir des projets au Sud et d'y renforcer la société civile en terme de capacité de prise en charge, non seulement dans les situations de crise, mais également à travers des stratégies de développement durable des communautés »

Les ONG canadiennes sont très dépendantes des fonds du gouvernement à travers l'ACDI, qui en tant qu'Agence gouvernementale du Canada pour la coopération internationale, et principal pourvoyeur de fonds des ONG, impose ses priorités. Les ONG deviennent ainsi des « agences d'exécution » (AQOCI 2006 :31).

Pour François Audet (2012 :5), « les ONG canadiennes semblent avoir développé une relation très pragmatique avec le gouvernement, construite sur des relations contractuelles pour l'obtention des financements et sur la base de gestion axée sur les résultats ». Enfin, il met de l'avant que les ONG sont dorénavant perçues par le gouvernement canadien comme étant des instruments de la politique étrangère canadienne. Ainsi, les ONG qui ne cadrent pas avec les priorités politiques se voient simplement retirer le soutien gouvernemental. Cependant, Audet

(2012 :5) fait remarquer que les ONG ont de la difficulté avec les enjeux gouvernementaux, ce qui a conduit à la cessation des activités de certaines ONG. C'est ainsi que l'Institut Nord-Sud, après 40 ans d'existence dans le développement international, a officiellement annoncé le 10 septembre 2014 sa fermeture.

Remarquons que les ONG canadiennes obtiennent le financement de l'ACDI sous condition du respect de ses politiques. Dès que les ONG acceptent ces politiques, elles doivent veiller à ce que leurs partenaires des pays en développement respectent eux aussi les politiques de développement, tout comme les politiques d'égalité des sexes de l'ACDI.

Nous retiendrons de cette partie sur l'aide publique au développement et ses transformations qu'il y a une tendance à la professionnalisation des ONG. Quelle est la place des femmes dans cette professionnalisation ? Pour répondre à cette question, dans le prochain chapitre, nous nous concentrons d'abord sur la question des femmes dans le développement et ensuite dans les organisations.

CHAPITRE 2

LES FEMMES DANS LES POLITIQUES D'AIDE ET DANS LES ORGANISATIONS

Notre sujet recherche portant sur les femmes dans les ONG du développement nous nous intéresserons maintenant à la littérature sur les femmes dans le développement. Comme le mentionne Myriam Gervais (2008 :171-172) : « Les principales stratégies de développement, que ce soit le développement rural intégré, la satisfaction des besoins de base, la dimension sociale des ajustements ou la lutte contre la pauvreté, ont convenu les unes après les autres que les femmes étaient des actrices incontournables dont les besoins et les intérêts devraient constituer une des charnières de toute programmation ».

2.1 LA QUESTION DES FEMMES DANS LE DÉVELOPPEMENT

Tel que nous l'avons développé dans le chapitre 1, l'aide publique au développement moderne telle que nous la connaissons de nos jours a débuté dans les années 1950. Durant cette période et jusqu'en 1970, la problématique des femmes n'était pas prise en compte. Certaines auteures telles que Jain Devaki (2005 : 51) et Esther Boserup (1970) disaient que les femmes étaient simplement ignorées par des modèles de développement inspirés par la théorie de la modernisation. On considérait que les femmes ne contribuaient pas au processus de développement, mais en constituaient des bénéficiaires passives. L'accent était mis sur leur rôle maternel et reproducteur (Ebrahim, 2005 :44; Ratheger, 1994; Verschuur, 2009). Cette approche était fondée sur le stéréotype occidental de la famille nucléaire, où la femme était considérée économiquement dépendante d'un « gagne-pain » masculin. Les femmes n'étaient pas des partenaires actives, mais assimilées aux groupes dits *vulnérables* (Boserup, 1970; Elson, 1991, 1995).

Les politiques visaient essentiellement les hommes, perçus comme les seuls responsables de la famille. À cet égard, Diane Elson (1991) argumente dans son livre intitulé *Male bias in the development process* que tous les programmes de développement avaient un biais masculin. Par exemple, Els Postel-Coster (1987 :110) estimait également qu'un projet de développement du Mali, financé par une agence des Pays-Bas, a conduit systématiquement à la marginalisation des femmes. De ce fait, tous les collaborateurs du projet étaient des hommes et ce projet considérait les femmes comme inactives ou semi-actives. Ainsi, les productions des femmes dans le cadre familial n'étaient pas prises en compte.

Avec la publication du livre *La femme face au développement économique* (1970), l'agroéconomiste et féministe Esther Boserup démontrait, à travers une enquête dans plusieurs pays en développement, le rôle important des femmes dans le développement. Elle soulignait également comment les agences de développement les avaient mises à l'écart dans l'élaboration de leurs programmes d'aide au développement. Boserup (1983 :9) a insisté que le développement dans sa conception doit inclure une égale répartition des emplois et des revenus, sans quoi il ne saurait aboutir. Depuis cet ouvrage innovateur, de nombreuses études se sont intéressées à la question des femmes dans le développement. Les féministes comme Naila Kabeer, Kathleen Staudt, Nüket Kardam, Isabella Bakker, Jain Devaki, Lourdes Beneria, Diane Elson, Irene Tinker et bien d'autres ont aussi recommandé que les agences de développement soient attentives aux besoins des femmes en encourageant la participation effective des femmes aux programmes de développement. Ces perspectives débouchent sur une littérature sur les femmes et le développement.

2.1.1 Les différentes approches de la question des femmes dans le développement

L'inégalité entre les sexes est la plus omniprésente de toutes les relations sociales. Elle marque les rapports sociaux de sexes dans presque toutes les sociétés et dans toutes les couches sociales.

Les luttes et les recherches féministes en conséquence sont parvenues à imposer la problématique des femmes dans le monde du développement. Au fil du temps, plusieurs approches ont été élaborées selon les intérêts et les besoins des agences de développement (Tyler, 2002 :19), de même les pensées ont évolué. À cet effet, Jain Devaki (2003 :43), note que, dans la deuxième décennie de la stratégie de développement internationale (1970-1980) élaborée par les Nations Unies, « les femmes et les hommes sont devenus importants dans le développement et il est écrit que les femmes doivent être intégrées pleinement dans les efforts de développement ». En ce qui concerne la prise en compte des femmes dans les programmes de développement, plusieurs approches furent mises en place. Les principales qui se retrouvent dans la littérature sont l'intégration des femmes dans le développement (IFD), femmes et développement (FED) et genre et développement (GED). Certaines auteures comme Diana Davis (2005 :71) y ajoutent les approches femmes, environnement et développement (FEED) et Postmodernisme et développement (PED). Toutefois, en ce qui concerne notre recherche, nous retiendrons les trois approches, à savoir IFD, FED et GED.

▪ L'approche de l'intégration des femmes dans le développement (IFD)

Le début des années 1970 marqua le début des critiques par rapport à l'invisibilité des femmes dans les politiques de développement et à leurs conséquences sur leur vie (Degavre 2011 :63).

À la suite de ces critiques, au début des années 1970, la première approche, « intégration des femmes dans le développement » (IFD), voit le jour (Dégavre, 2011; Van Marle, 2006 :125). Elle est liée à la théorie de la modernisation qui dominait à l'époque la pensée sur le développement international (Connelly, Murray Li, Macdonald et Parpart 2000:5; Davis, 2005 :71). La modernisation était synonyme d'industrialisation, vue comme la voie d'amélioration du niveau de vie dans les pays en développement. Dès lors, l'IFD prône une modernisation qui intégrerait les femmes au processus économique (Dégavre, 2011 :66), ce qui leur permettrait d'en tirer des avantages. Selon le rapport de la Banque mondiale (1999 :8), les approches IFD ne se « sont pas attaquées à la nature foncièrement inégalitaire des rapports entre les hommes et les femmes ». Diana Davis (2005 :71) et Bérengère Marques-Pereira et Florence Raes (2003 :142) notent que les projets IFD ont mobilisé les femmes pour travailler dans les projets de développement sans les rémunérer, ce qui a contribué à augmenter leurs charges de travail. Diana Davis (2005 :71-72) estime aussi que certains projets ont exclu les femmes en propageant des méthodes de commercialisation néolibérale qui favorisaient les hommes.

L'approche IFD a commencé aux États-Unis dans les années 1970, à la suite de la pression exercée par les féministes sur l'Agence américaine d'aide au développement (USAID), afin qu'elle prenne en compte les besoins des femmes des pays dits pauvres dans ses différents programmes d'aide (Connelly *et al.*, 2000 :57). En 1973, cette pression débouche sur l'adoption de l'amendement Percy de l'assistance étrangère des États-Unis. Il stipule que tout programme d'aide américaine doit être sensible aux projets et aux activités qui intègrent les femmes dans l'économie (Connelly *et al.*, 2000 :57; Jaquette et Staudt, 2006 :23; Marques-Pereira et Raes, 2003 :143). Les ONG ont été encouragées à mettre en place des programmes

destinés uniquement aux femmes en ciblant leurs conditions sanitaires et alimentaires et aussi à augmenter le revenu des femmes (Gervais 2008 :179; Tyler 2002 :21). Les programmes visant l'intégration des femmes au développement ont permis de mener des actions ponctuelles auprès des femmes. Ainsi, des petits projets furent mis en place pour les femmes, de même que des volets femmes dans les grands projets (Bissillat 2003 :155; Labrecque 2010 :3). Toutefois, ils ont souvent renforcé leur marginalisation, les « ghettoïsant », les confinant dans des domaines traditionnellement réservés aux femmes (Jaquette et Staudt 2006 :30; ONU 1999 :9).

Les fondements théoriques de l'IFD se basent sur le féminisme libéral qui prône des changements au niveau juridique, politique et dans les pratiques, et qui vise la participation des femmes dans les systèmes économiques (Rathgeber 1994 :79; Jackson et Pearson, 2005 :2). Selon Marques-Pereira et Raes (2003 :142), l'approche IFD étant basée sur la théorie de la modernisation, elle confine les femmes dans la position de bénéficiaires. Pour Connelly *et al.* (2000 :57), l'IFD est une fusion des théories de la modernisation et du féminisme libéral. Selon Eva Rathgeber (1994 :79), « [l]es féministes libérales mettent l'accent sur l'égalité et sur des stratégies visant à éliminer la discrimination ou à réduire la position défavorable des femmes dans les programmes de développement ». L'approche IFD a permis de reconnaître que l'expérience des femmes dans le développement et le changement social est différente de celle des hommes. Naila Kabeer (1994) reconnaît que l'approche IFD a été un *bond qualitatif* dans les politiques de développement, car elle reconnaissait enfin le rôle des femmes dans le processus de développement. Rathgeber (1994 :80) estime aussi que, grâce à l'IFD, « on reconnaît que l'expérience des femmes en ce qui concerne le développement et le changement

social est différente de celle des hommes ». Cependant, au début des années 1980, des critiques furent émises à l'encontre de l'approche IFD.

C'est ainsi que des féministes marxistes ont critiqué l'approche IFD parce que celle-ci insistait surtout sur l'inclusion des femmes selon des arguments d'efficacité économique (Bähr et Degavre, 2006, Degavre, 2011). Ces féministes ont souligné que l'IFD était fondée sur l'acceptation des structures sociales existantes, sans analyses préliminaires des causes de leur exclusion des stratégies de développement de la décennie précédente (Hopper 2012 :106). L'IFD ne reconnaissait pas les effets du capitalisme, qui se manifestent par l'exploitation des êtres humains (Beneria et Sen, 1981; Federici, 1999). Elle omettait l'histoire et ne tenait pas compte de l'influence des variables de classe, de race, de culture sur la vie des femmes (Connelly *et al.*, 2000 :59). Pour les féministes marxistes, l'approche IFD ignorait également les divisions importantes et les relations d'exploitation qui existent entre les femmes. Pour Diana Davis (2005 :71) et Eva Rathgeber (1994), l'IFD étant fondée sur le féminisme libéral, elle ne remettait pas en question le fondement des rapports de genre, car elle se fondait sur le postulat que ceux-ci changeraient d'eux-mêmes, à mesure que les femmes deviendraient des partenaires économiques à part entière dans le développement. Dans son rapport sur le rôle des femmes dans le développement (1999 :8-9), l'ONU estimait que l'approche IFD avait échoué parce qu'elle s'adressait seulement aux femmes et qu'elle ne s'attaquait pas aux structures des inégalités entre les femmes et les hommes. À la suite des critiques de l'approche IFD, une autre approche a été proposée par les féministes marxistes.

▪ L'approche femmes et développement (FED)

L'approche femmes et développement prend sa source dans la théorie de la dépendance. Elle a commencé à se développer dans les années 1980, en réaction à la théorie de la modernisation (Degavre, 2002 :81). L'approche FED est liée au féminisme marxiste et aux théories de la dépendance (Hopper 2012 :106). Contrairement à l'approche IFD, qui prône d'aménager une place pour les femmes dans le cadre de la modernisation, l'approche FED reconnaît que les femmes ont toujours participé au développement (Connelly *et al.*, 2000 :60; Labrecque 2010 :3; Rathgeber, 1994 :82) et questionne la modernisation comme mode de développement. Selon cette approche, les femmes ont toujours joué un rôle économique important au sein de leur société, par leur travail à l'intérieur et à l'extérieur du foyer; ce sont les préjugés à leur endroit qui a permis de nier leur contribution au développement et aussi de les surexploiter (Labrecque 2010 :3). De nombreuses chercheuses féministes ont contribué alors à relancer le débat sur le rôle passé et présent des femmes. Elles se sont également intéressées à la persistance des discriminations et de la domination des femmes. Selon elles, ces phénomènes découleraient des structures de production et des facteurs socioéconomiques et du capitalisme (Connelly *et al.* 2000 :59; Hopper, 2012 :106). Ce constat conduit les théoriciennes de l'approche FED à rejeter le capitalisme comme mode de développement désirable pour les femmes (Degavre, 2002). L'approche FED reconnaît que les hommes des pays en développement subissent également les effets négatifs des structures d'inégalité du système international qui produit la pauvreté (Marques-Pereira et Raes, 2003 :144-145). Contrairement à l'IFD, elle met l'accent sur l'influence des classes sociales dans la conception et dans la mise en œuvre des projets de développement. Étant liée à la théorie de la dépendance, l'approche FED estime que la position et la situation des femmes s'amélioreront lorsque les structures

internationales deviendront plus équitables et lorsque le capitalisme sera vaincu (Connelly *et al.*, 2000 :59). L'approche FED prône une indépendance économique des femmes, un accès équitable au marché de l'emploi et la reconnaissance de l'égalité entre les femmes et les hommes (Marques-Pereira et Raes, 2003 :143).

Malgré le caractère progressiste de l'approche FED, des critiques furent également émises à son encontre. Les principales critiques de l'approche FED ont trait à son absence d'analyse du lien entre le patriarcat, les différents modes de production et la subordination des femmes (Labrecque 2010 :3). À la suite de ces critiques, vers le milieu des années 1980, l'approche « genre et développement » a été déployée à la suite de l'initiative des femmes du groupe *Development Alternatives with Women for a New Era* (DAWN) (Labrecque 2010 :3).

▪ **L'approche genre et développement (GED)**

Avant d'aborder l'approche genre et développement, il nous a paru nécessaire de présenter d'abord le concept de « genre ». Selon Patricia Connelly *et al.* (2000 :62), il a émergé lorsque les féministes ont tenté de comprendre les complexités de la subordination des femmes. Elles ont réalisé que les traditions académiques occidentales dans leurs concepts, leurs théories et leurs méthodes ont systématiquement ignoré les expériences des femmes. C'est ainsi que, dans les années 1970, des anthropologues féministes américaines ont introduit le concept « genre », qui fait référence à la construction sociale des rapports sociaux de sexe par opposition au sexe biologique (Scott, 1988). Elles ont établi que les rôles dédiés aux femmes sont construits socialement par le discours, le droit, le langage, les mythes, les croyances, les arrangements institutionnels, l'économie et le pouvoir politique (Bertrand, 2006; Verschuur, 2009). Pour Jane Jenson et Éleonore Lépinard (2009 :191), « le genre est une propriété collective, et non

individuelle, dans la mesure où il désigne les processus et les mécanismes sociaux qui rendent le sexe pertinent dans un contexte donné ». Ces auteures soulignent également que le sexe est alors compris comme une construction sociale et que le genre est le processus par lequel cette construction est opérée.

Selon Isabelle Guérin, Madeleine Hersent et Laurent Fraise (2011 :12), « le concept de genre met en évidence le poids des normes sociales et culturelles ainsi que les rapports de pouvoir, leur caractère arbitraire sur la diversité des trajectoires et des rapports entre les sexes qui en découlent ». Dès lors, le concept de genre s'intéresse aux rapports sociaux entre les sexes, à leurs interactions et met ainsi en évidence la construction sociale des rôles féminins et masculins. Il refuse les explications biologiques selon lesquelles les inégalités entre les femmes et les hommes se justifieraient par les différences biologiques. Il met au contraire l'accent sur la manière dont chaque société définit leurs rôles sociaux respectifs. De plus, il insiste sur le caractère hiérarchique de ces relations. Le concept de genre permet de mettre en évidence les différents rôles sociaux joués par les femmes et les hommes. Comme le mettent de l'avant Jenson et Lépinard (2009 :191), « le concept de genre s'est avéré prometteur pour expliquer les phénomènes politiques touchant les rapports sociaux de sexe et pour dévoiler les dimensions genrées de phénomènes politiques considérées jusqu'alors comme neutres ». Christine Verschuur et Blandine Destremau (2012 :12) estiment également que « le genre comme catégorie d'analyse a été introduit par des spécialistes en sciences sociales qui se sont inspirées de la pensée et des pratiques des féministes et des mouvements de femmes de divers horizons ». Jeanne Bissilat (2003 :155) estime que les bailleurs de fonds et les ONG, qui, dans un premier temps, avaient rejeté le terme genre se le sont ensuite approprié « avec une gourmandise et un enthousiasme », ce qui peut sembler suspect selon son point de vue.

De nombreux auteurs telles que Bérengère Marques-Pereira et Florence Raes (2003 :141) notent que l'approche « genre et développement » a émergé dans les années 1980 et a succédé à l'approche femme et développement. Ses fondements théoriques se situent dans le féminisme socialiste et radical qui s'inspire des théories marxistes et des interactions du genre (Hopper 2012 :108; Pearson et Jackson, 2005 :6). Les théoriciennes qui utilisent l'analyse conceptuelle du genre s'intéressent à toutes les formes de domination des hommes sur les femmes. Cette approche « genre et développement » considère les femmes comme des actrices de changement. Elle prône l'organisation des femmes afin d'augmenter leur influence politique. Selon Eva Rathgeber (1994 :85), l'approche GED « reconnaît les différences de classes, car l'idéologie patriarcale s'exerce aussi bien dans les classes sociales qu'entre les classes pour opprimer les femmes »

Pour l'approche GED, la participation de l'État à la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'émancipation des femmes est d'une importance capitale. Celui-ci doit dès lors être responsable des services sociaux fournis par les femmes dans certains pays sur une base individuelle et privée (Rathgeber 1994 :84). Ainsi, l'État doit être réinvesti dans son rôle d'allocataire de capital, d'employeur et de législateur permettant l'augmentation de la présence des femmes dans les fonctions de décision et dans la représentation politique. Pour Marques-Pereira et Raes (2003 :148), l'approche GED estime que le marché comme composante économique n'est pas le meilleur instrument de développement. Cependant, des auteurs estiment que, sur le terrain, certains confondent l'approche GED et l'approche IFD. Ainsi le degré d'appropriation de l'approche GED varie d'une organisation à une autre.

Bien que, selon beaucoup de féministes, l'approche GED constitue une avancée significative, certaines féministes la critiquent. Ainsi pour Christine Verschuur (2009 :796), le concept de genre, tel qu'approprié par l'approche GED, est un recul théorique de la pensée féministe, car il a été vidé de son sens analytique. Pour elle, cette approche, en ne se préoccupant plus exclusivement des femmes, mais en s'intéressant à leurs relations aux hommes, devient plus neutre et consensuelle. Pour Ines Smith (2010 :144), le mot genre utilisé partout devient problématique, car il est vidé de son sens et utilisé de façon inappropriée. De même, Touré (1996) estime que l'approche GED n'a pas fourni les bases de l'implication décisive auxquelles les femmes des pays en développement pouvaient s'attendre, surtout sur le plan de l'implication dans la conceptualisation. Quant à Magalie Saussey (2013 :163), elle avance que le terme genre est devenu une « norme globalisée et dépolitisée » au niveau du domaine du développement. Il en est de même pour Jeanne Bisilliat (2003 :156) qui estime que le terme genre a été « blanchi », car « il a perdu sa signification profonde liée au pouvoir, à l'égalité ». Pour elle, le terme genre a été détourné de son « sens révolutionnaire » afin d'accommoder des hommes conservateurs politiques. Janet Henshall Momsen (2004 :2) va dans le même sens en affirmant que le terme genre est souvent mal compris, qu'on le confond avec le terme femme et sexe et qu'on l'utilise pour accommoder les hommes. Par ailleurs, De Lame (2006) souligne que, malgré le discours mondialisé du développement parlant d'une approche qui prend en compte les rapports de genre, sur le terrain, il se confond avec la promotion des femmes. Elle note également que l'essentiel du problème des femmes africaines est enlisé dans le *bourbier* de la pauvreté et que les *miettes* de l'aide au développement ne peuvent suffire à les résoudre.

De grandes différences conceptuelles traversent ces trois approches de femmes et développement. En effet, les féministes libérales qui ont inspiré l'approche IFD ont focalisé sur le fait que l'éducation et les textes juridiques changeront les conditions des femmes, tandis que les féministes socialistes et marxistes qui ont influencé les approches FED et GED estiment que c'est le changement profond des structures qui seront bénéfiques aux femmes et mettront fin aux discriminations qu'elles subissent. Cependant, des points communs existent entre elles. Toutes partent du constat de l'invisibilité, des discriminations et de la domination dont font l'objet les femmes dans les programmes de développement et elles dénoncent cet état de fait. Chacune propose des solutions dans l'intérêt des femmes et de la prise en compte de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes de développement. Elles font également une lecture des dimensions multiples du développement à partir des conditions féminines.

Notre objet de recherche se positionne dans le cadre conceptuel de genre et développement. En effet, malgré les critiques adressées à cette approche, le concept de genre analyse les rapports sociaux de sexes et fait ressortir les aspects d'inégalités que vivent les femmes. L'approche GED prend en compte le contexte social, historique, économique et culturel des femmes. Le GED reconnaît les femmes comme des participantes actives au développement à travers leurs rôles productif et reproductif. Comme le soulignent Bérengère Marques-Pereira et Florence Raes (2003 :148), cette approche prend en compte l'égalité des chances, l'accès à la sphère publique. Elle met l'accent sur la pleine participation égale des femmes et des hommes à toutes les étapes des programmes de développement. Elle s'intéresse à l'accès des femmes au pouvoir économique et politique. L'approche genre s'intéresse aussi à l'accès des femmes aux emplois rémunérés qui fait l'objet de ma recherche. En d'autres mots, l'approche GED englobe l'*empowerment* des femmes.

De même, le genre est une notion qui évolue en fonction des contextes sociaux et internationaux. L'analyse genre permet de voir et de comprendre les résistances. L'ACDI étant l'agence canadienne de gestion de l'APD, ses politiques en matière de la participation des femmes dans le développement se sont inspirées des différentes approches décrites ci-dessous. Dans la section suivante, nous allons présenter les différentes politiques adoptées par l'ACDI depuis sa création.

2.1.2 Les politiques d'égalité mises en œuvre par l'ACDI depuis les années 1960

L'ACDI, comme les différentes agences de développement, a suivi la tendance internationale et a mis en œuvre les différentes approches, principalement l'IFD et le GED. Dans les années 1970, c'était l'approche IFD qui était utilisée dans les programmes de l'ACDI. Selon Lucie Bazinet, Tamara Sequeira et Julie Delahanty (2006 :104), l'ACDI s'est engagé formellement à soutenir l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous ses programmes d'aide au développement. Dans ce sens, elle a adopté différentes initiatives en faveur de l'égalité entre les sexes. Le Canada a une longue histoire dans la promotion des droits des femmes et de l'égalité des sexes. C'est ainsi qu'en 1976, il figurait parmi les pionniers en matière de développement de politiques d'égalité (Labrecque 2010 :3; Swiss 2012 :140). Tel que le note Myriam Gervais (2008 :175), l'ACDI a développé ses premières lignes directrices en ce qui concerne l'intégration des femmes dans sa programmation dans les années 1976. En 1984, l'ACDI a élaboré un cadre conceptuel sur l'intégration des femmes au développement (ACDI, 2011a). Ses énoncés ont pris en compte les stratégies d'action élaborées lors de la clôture de la Décennie des femmes à Nairobi. En 1986, ils se sont traduits dans un Plan d'action quinquennal. Ce cadre conceptuel affirmait que pour atteindre des résultats en matière de

développement, l'égalité entre les femmes et les hommes était nécessaire (Rathgeber, 1988 :109). Les femmes devaient dès lors non seulement devenir des bénéficiaires directes du développement, mais aussi des agentes de ce développement (Labrecque, 2011).

En 1995, l'ACDI publiait un document stipulant que, « tandis que la politique de 1984 mettait l'accent sur les femmes en tant qu'agentes et bénéficiaires du développement, la présente politique vise à favoriser l'égalité des sexes et le renforcement du pouvoir des femmes » (ACDI, 1995 :3).

En 1999, elle a par ailleurs publié une politique en matière d'égalité des sexes qui sert de référence dans tous ses programmes (Bazinet *et al.*, 2006 :105). Les objectifs s'articulaient en trois points :

- « Faire avancer la participation des femmes au développement durable de leurs sociétés, à titre de décideuses, sur un pied d'égalité avec les hommes;
- appuyer les femmes et les filles dans le plein exercice de leurs droits fondamentaux;
- réduire les inégalités entre les femmes et les hommes quant à l'accès aux ressources et aux bénéfices du développement, et au contrôle sur ces mêmes ressources et bénéfices » (ACDI, 1999 :ii)

Ce document a également développé huit principes directeurs à observer dans la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes afin d'assurer un développement durable.

1. « L'ACDI doit tenir compte de l'égalité entre les sexes comme faisant partie intégrante de toutes ses politiques, tous ses programmes et projets;
2. pour atteindre l'égalité entre les sexes, il faut reconnaître que chaque politique, programme et projet a des répercussions différentes sur les femmes et sur les hommes;
3. la réalisation de l'égalité entre les sexes n'implique pas que les femmes deviennent identiques aux hommes;
4. le renforcement du pouvoir des femmes est essentiel pour parvenir à l'égalité entre les sexes;
5. promouvoir la participation égale des femmes, à titre d'agentes de changement, aux processus économique, social et politique, est essentiel pour atteindre l'égalité entre les sexes;
6. seul un partenariat entre les femmes et les hommes peut permettre d'atteindre l'égalité entre les sexes;
7. pour atteindre l'égalité entre les sexes, il faut des mesures conçues précisément pour éliminer les inégalités entre les sexes;

8. les politiques, programmes et projets de l'ACDI devraient contribuer à la réalisation de l'égalité entre les sexes » (ACDI, 1999 :ii)

Tel que le note Marie-France Labrecque (2011 :25), l'énoncé de 1999 s'est inspiré de la conférence de Beijing en 1995 où l'approche genre fut élaborée. Cette inspiration du programme de Beijing nous indique que le contexte international a une certaine influence sur l'élaboration des politiques.

Comme nous pouvons le constater dans les trois objectifs et les huit principes directeurs, pour l'ACDI, l'égalité entre les sexes constitue un thème transversal et doit faire partie intégrante de toutes ses politiques ainsi que de ses programmes et projets. L'égalité entre les sexes doit alors être abordée comme un objectif transversal qui nécessite la formulation des programmes de développement en tenant compte des points de vue, des intérêts et des besoins exprimés, aussi bien des femmes que des hommes. De plus, tous ses programmes doivent viser des rapports plus égalitaires entre les femmes et les hommes.

L'ACDI a choisi l'approche intégrée comme stratégie pour réaliser les objectifs d'égalités entre les sexes. Cette approche signifie que toutes les étapes des projets allant de la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation doivent être analysées pour détecter des discriminations à l'égard des femmes et les corriger (Gervais 2008 :183). L'ACDI insiste également sur le fait que ses programmes doivent tenir compte systématiquement et explicitement de leur incidence en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (ACDI, 1999). Cette politique en matière d'égalité a été accueillie positivement par la majorité des ONG canadiennes. Cette position se reflète dans un document publié en 2009 et signé par

plusieurs ONG œuvrant dans le développement international. « En 1999, les OSC¹¹ avaient accueilli favorablement la politique puisqu'elle positionnait l'égalité entre les sexes et le respect des droits des femmes comme un objectif général, un sujet à prendre en compte et un indicateur de méthodologie pour l'ensemble des programmes de l'Agence » (AQOCI *et al.*, 2009 :3). Ce document note également que : « la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes de 1999 présente un cadre à la fois solide et progressiste pour l'engagement à long terme de l'ACDI en faveur de l'égalité entre les sexes » (AQOCI *et al.*, 2009 :4).

Toutefois, l'ACDI évalue ses activités en faveur de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes au regard des résultats. C'est ainsi qu'en 2008, l'ACDI publiait un rapport d'évaluation de la mise en œuvre de sa politique en matière d'égalité entre les sexes. Dans ce rapport, elle a examiné, entre 1998-1999 et 2005-2006, 100 dossiers en lien avec des initiatives concernant l'égalité des sexes ainsi que 200 dossiers de projets. Durant cette période, l'APD canadienne était de 16,95 milliards de dollars; de ce montant, seulement 4,68 % ont été investis dans des programmes relatifs à l'égalité entre les sexes (ACDI 2008a :3-4). Le rapport note aussi qu'entre 2004 et 2005, la contribution de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes a connu une augmentation qui s'est élevée à 138 millions alors que les années précédentes, elle était de 70 millions (ACDI 2008 :5). Le rapport reconnaît que, même si « l'intégration de l'égalité entre les sexes est un objectif louable, dans l'ensemble, l'intégration de l'égalité entre les sexes dans toutes les initiatives de développement n'est pas devenue une réalité » (ACDI 2008 :6).

¹¹ Organisations de la société civile.

Enfin, une étude de l'OCDE (2014 :8) révèle que l'objectif principal de l'APD du Canada ciblant l'égalité a baissé entre 2010 et 2012.

Ces différentes évaluations nous indiquent non seulement que les montants alloués par l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes sont en déclin, mais aussi qu'il est très difficile d'évaluer jusqu'à quel point les programmes ont pu contribuer au renforcement de l'égalité entre les sexes. C'est dans ce sens que Liam Swiss (2012a) estime que l'aide canadienne instrumentalise l'égalité de genre à son propre profit. Betty Plewes et Joanna Kerr (2010) et Liam Swiss (2012a) soulignent que la priorité accordée à l'égalité de genre par l'ACDI a diminué. C'est ainsi qu'en 2010, l'ACDI a décidé de ne plus financer l'ONG féminine Match qui durant 34 ans était engagée dans la défense de l'égalité des sexes (Labrecque, 2011 :25). Des auteurs tels que Marie France Labrecque (2001) et Swiss (2012) estiment qu'avec le gouvernement conservateur de Harper, il y a eu un changement dans le discours de l'ACDI en ce qui concerne les femmes. Ainsi, elle ne fait plus référence à l'égalité de genre qui était présente dans l'énoncé de 1999. En effet, dans l'énoncé de 2010, on parle de l'égalité entre les femmes et les hommes. Swiss (2012 :148) note aussi que l'aide ciblée sur l'égalité de genre a chuté depuis l'arrivée des conservateurs en 2006, passant de 57,1 millions à 33,6 millions en 2008.

Les politiques canadiennes à l'égard des femmes dans le développement se sont basées sur les différentes approches développées au niveau international. Ainsi, les politiques mises en œuvre entre les années 1970 et 1999 sont inspirées de l'approche IFD, tandis que celles mises en œuvre dans l'énoncé de 1999 se sont inspirées de l'approche GED.

Cependant, les recherches démontrent aussi que les politiques intérieures du Canada influencent la mise en œuvre des différentes politiques concernant les femmes dans le développement. C'est ainsi que les politiques les plus importantes à l'égard des femmes dans le développement ont été élaborées sous les différents gouvernements libéraux [sous Pierre-Elliott Trudeau en 1976 avec l'élaboration des lignes directrices concernant l'intégration des femmes dans le développement; sous Jean Chrétien en 1995 avec l'élaboration de *Politique de l'ACDI en matière d'intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes* et 1999 avec la rédaction de *Politique de l'ACDI en matière d'égalité des sexes*, un autre document intitulé *Égalité entre les sexes. Politiques et outil* fut rédigé en 2005 (ACDI, 2005)]. Cependant, de nombreuses recherches ont mis en exergue le sous-financement des programmes à l'égard des femmes dans le développement sous le gouvernement conservateur dirigé par Stephen Harper. Ainsi, certains organismes ou ONG qui œuvraient auprès des femmes dans les pays en développement ont vu leur subvention supprimée.

Dans la prochaine section, nous allons nous intéresser à la place des femmes dans les ONG. Comme nous l'avions noté dans le chapitre 1, qui portait sur les transformations de l'aide publique au développement, les ONG jouent un rôle important dans la distribution de l'aide et elles furent sollicitées pour la promotion des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes.

2.1.3 Les femmes dans les ONG

Comme nous l'avons vu, entre les années 1950 et 1970, les programmes d'aide publique au développement étaient destinés aux projets d'infrastructure, qui créaient surtout des emplois masculins, et les femmes étaient ignorées et exclues; c'est ce que Diane Elson appelle le *male*

bias (1995). À partir des années 1970, grâce à la pression des féministes, une prise de conscience a lieu, ouvrant la question des femmes dans le développement. Au niveau des ONG, cette prise en compte de la problématique des femmes est reliée à la pression internationale des bailleurs de fonds qui en ont fait une des conditionnalités (Ebrahim, 2005 :44). Les ONG ont été mises à contribution pour promouvoir l'égalité. Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur la place des femmes dans les ONG.

Nüket Kardam (1991) et Kathleen Staudt (1997) ont souligné le caractère androcentrique des organisations de développement et ont mis en exergue que les hommes dominaient dans toutes les prises de décision, même en ce qui a trait aux femmes. Ces recherches se sont intéressées aux agences de développement dans les pays occidentaux. Une recherche, réalisée en 2004 par la Coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale, urgence et développement, constate que la sous-représentation des élues dans les conseils d'administration des ONG est encore plus importante que dans l'ensemble du milieu associatif. Ainsi, on retrouve 30 % d'élues pour 70 % d'élus. L'écart est encore plus marqué pour le personnel salarié au sommet de la hiérarchie : 73 % des postes de direction générale sont occupés par des hommes. Ce portrait peut indiquer l'existence d'un *plafond de verre*¹² (CNOFSI-Urgence 2005 :2).

En Afrique, la situation des femmes n'est pas meilleure. La Commission économique pour l'Afrique (CEA), dans son rapport (2009 : 196), considère que la parité dans la gestion des ONG et des organisations communautaires est loin d'être acquise. Elle estime qu'à l'exception de l'Afrique du Sud, qui a un indice de 1,4 (soit un nombre plus élevé de femmes que

¹² Le plafond de verre est une expression qui désigne les barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de décision.

d'hommes) et de Madagascar, qui n'est pas loin de la parité, les pays africains enregistrent des indices très faibles. De nombreuses organisations de la société civile sont donc dominées par les hommes. Le réseau *Women in Law and Development in Africa* (WILDAF) estime, dans son rapport annuel (2002), que la sous-représentation des femmes africaines aux postes de décision et leur faible impact sur les décisions sont fondamentalement liés au contexte et aux pesanteurs socioculturelles. Le rapport de WILDAF (2002) note aussi que les organisations africaines sont marquées par un système patriarcal qui réserve aux hommes le contrôle des espaces publics et politiques, confinant les femmes dans la sphère domestique et dans des rôles peu valorisés. La socialisation des hommes limite les possibilités de concevoir les femmes dans des responsabilités publiques, leur capacité de gestion étant mise en doute, d'où des comportements et pratiques discriminatoires à l'égard des femmes.

2.1.4 Les femmes dans les organisations africaines

Depuis plusieurs années, dans les pays occidentaux, les entreprises privées se mobilisent davantage sur la question de l'égalité professionnelle, qui s'inscrit désormais dans la reconnaissance de la contribution de l'emploi féminin à la croissance économique et dans le cadre de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (Laufer, 2009). Cependant, il n'est pas de même dans les pays dits en développement, où l'on trouve peu de femmes salariées, aussi bien au niveau des emplois étatiques que dans le secteur privé. Ainsi, l'organisation *Make Every Woman Count* (MEWC), dans son rapport de 2012, estime que les inégalités entre les femmes et les hommes sont profondément ancrées dans tous les domaines de la société africaine. Elle relève également que les femmes sont peu présentes dans les organisations et dans les organes décisionnels.

De 1970 à nos jours, les différentes approches qui se sont succédé, de l'IFD au GED, ont mis l'accent sur l'insuffisance de la prise en compte des femmes dans les programmes de développement ou l'inadéquation des politiques de développement aux problèmes à résoudre. Toutes ont visé à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Nous savons que les ONG ont été mises à contribution pour promouvoir les politiques d'égalité. Cependant, la majorité de la littérature à leur égard se concentre sur l'égalité entre les sexes à l'extérieur des ONG, soit à la situation des femmes bénéficiaires. À l'interne, la promotion des politiques d'égalité entre les sexes est-elle également présente ?

Puisque la littérature « femmes et développement » n'y répond pas, nous nous intéressons à la littérature des femmes dans les organisations, car, comme le souligne Naila Kabeer (2012 :8) : « Les objectifs du millénaire du développement en matière d'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes ont adopté la hausse de la participation des femmes dans les emplois qui ne sont pas du domaine de l'agriculture comme l'un des indicateurs de l'amélioration du statut des femmes ».

Tel que nous l'avons décrit dans la section sur les femmes dans le développement, la place des femmes dans les ONG a été peu étudiée, mais les rares études ont démontré que les femmes occupent peu de place dans les hautes sphères de décision dans les ONG et que, même au sein des ONG, les femmes sont confrontées à ce qu'on appelle le plafond de verre. Ce qui nous amène à nous pencher sur leur situation dans les organisations afin de mieux appréhender ce phénomène.

2.2 LA SITUATION DES FEMMES DANS LES ORGANISATIONS

Pendant de nombreuses années, les recherches sont restées insensibles à la question du genre ou à l'égalité entre les sexes dans le milieu du travail. Comme le remarquent Tania Angeloff et Jacqueline Laufer (2007 :21), « les relations entre les termes de genre et d'organisation ont longtemps été disjointes dans l'analyse du monde du travail. Comme si les organisations du travail échappaient à une structure de genre du fait peut-être de leur caractère bureaucratique désincarné, et donc asexué, dans l'imaginaire collectif ». Cependant, à partir des années 1970, des chercheuses féministes comme Rosabeth Moss Kanter et Joan Acker ont commencé à s'intéresser à la place des femmes dans le milieu du travail. Tel que le souligne Joan Acker (2011 :66), « les premières études des inégalités entre les femmes et les hommes dans les organisations de travail ont été faites par Rosabeth Kanter en 1977 dans son livre intitulé *Men and Women of the Corporation* ». Depuis lors, de nombreuses études en management ou en relations industrielles ont trait à la situation des femmes dans les organisations privées ou étatiques. Ainsi, les recherches féministes ont démontré que les organisations qui en apparence sont neutres sont imprégnées par des biais masculins. De ce fait, Jacqueline Laufer (2004 :120) affirme que :

« Dévoiler la neutralité des organisations, c'est aussi mettre en évidence comment de nombreuses normes et règles organisationnelles qui se donnent comme "neutres" sont en fait des normes et règles qui historiquement se sont calquées sur des "modèles masculins" : modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations ».

Angeloff et Laufer (2007 :21) argumentent aussi que les univers organisationnels doivent être appréhendés comme des construits sociaux.

En effet, plusieurs études ont indiqué que les structures des organisations, tant formelles qu'informelles, sont construites sur des valeurs masculines et des biais masculins (Acker 2009). Des recherches ont également démontré que les organisations sont dominées par les hommes, et que les inégalités se perpétuent à l'intérieur des organisations ce que Joan Acker (2009) dénomme *Inequality regimes*. Ainsi, les hommes sont préférés dans les fonctions de gestion. Pour Joan Acker (2009 :201), « les régimes d'inégalité sous-tendent les disparités systématiques dans les organisations, qui se manifestent à travers les possibilités de promotion, un travail intéressant, les avantages, la rémunération et les autres récompenses financières et la sécurité d'emploi ».

Pour les organisations de développement, au début des années 1990, des chercheuses féministes (Goetz, 1990; Kardam, 1995; Staudt, 1997) ont examiné la culture, la structure, les procédures et les systèmes organisationnels dans différentes organisations, telles que les institutions publiques, les organisations internationales et les entreprises privées. Elles ont mis en évidence que les organisations ne sont pas des organes neutres et rationnels, mais des microcosmes vivants reflétant les sociétés qui les accueillent. Plusieurs études ont démontré que les organisations sont imprégnées de valeurs culturelles et de normes patriarcales discriminatoires envers les femmes, les excluant dans les organes de prise de décision.

Nüket Kardam (1991), dans son livre intitulé *Bringing women in : Women's issues in international development programs* et dans son article (1995) « *Conditions of accountability for gender policy : The organizational, political and cognitive contexts* » fut une des premières à souligner le caractère genré des organisations de développement et de leur environnement institutionnel. Selon cette auteure, la politique d'égalité entre les femmes et les hommes ne

peut ni se concevoir ni être mise en œuvre sans une analyse préalable des institutions qui en font la promotion et des organisations qui l'instaurent. Il faut également analyser leur environnement et le contexte. Pour elle, le succès d'une politique de genre est déterminé par l'appropriation des questions du genre par les organisations. Dans le cadre de son étude, elle a examiné la structure et la culture professionnelle des grandes organisations de développement. Elle s'est interrogée sur le partage du pouvoir et la position relative des hommes et des femmes au sein de leur organisation et l'appropriation des politiques à l'interne des organisations. Elle conclut que les échecs des efforts visant le changement et les politiques axées sur la réalisation du renforcement des capacités des femmes et de l'égalité entre les sexes s'expliquent par des postulats sexistes dans les fondements des organisations. Également, Kathleen Staudt (1990) dans son livre *Women, international development and politics* a identifié le caractère androcentrique comme principe fondamental des organisations de développement. Elle note que, dans la bureaucratie des organisations de développement, les hommes dominent dans toutes les prises de décision, même en ce qui a trait aux femmes, ce qu'elle appelle *male-oriented bureaucracy*.

Selon certaines auteures telle que Joan Acker (2009 :200), une meilleure représentation des femmes aux postes de décision pourrait influencer les programmes des organisations en tenant compte des préoccupations des femmes. Elle argumente qu'il faut un changement institutionnel afin qu'on aboutisse à une meilleure égalité des genres. Aruna Rao et David Keller (2003 :143) abondent dans ce sens en estimant que : « *A good deal of effort has gone into changing organisations themselves, in order to enhance their ability to challenge and change gender-biased rules in a variety of institutional arenas* ». Par ailleurs, Elisabeth Parsons et Adelina Broadbridge (2007 :554), qui ont étudié la structure managériale des

organismes de charité, constatent que les hautes fonctions de gestion sont occupées par les hommes, qui ont un bon salaire, tandis que les femmes se retrouvent au bas de l'échelle avec de bas salaires. Les résultats de leur recherche démontrent la ségrégation hiérarchique dans le domaine de l'emploi dominé par les hommes. De ce fait, les différences de sexe affectent beaucoup plus les femmes dans les organisations. Comme le souligne Joan Acker (2012 :215), les organisations ne sont pas des milieux neutres par rapport au genre; elle utilise les termes « *Gendered substructure of organization* » pour noter que les organisations, par leur culture et leur pratique de tous les jours, reproduisent régulièrement les inégalités par la description des tâches, la détermination des salaires et les positions dans la hiérarchie. De ce fait, les organisations sont le reflet des rapports sociaux de sexes observés dans la société. Elle note que toutes les organisations présentent ces inégalités genrées. Selon ces auteures, les biais de genre sont intégrés dans les fondements mêmes des organisations et dans leur mode de travail produisant des résultats également biaisés quant au genre. Acker (2012 :215) corrobore cette situation des femmes dans les organisations.

« The gendered substructure is created in the organizing processes in which inequalities are built into job design, wage determination, distribution of decision-making and supervisory power, the physical design of the work place, and rules, both explicit and implicit, for behavior at work ».

Pour de nombreuses auteures, plusieurs facteurs expliquent le peu de femmes dans les organisations. Anne-Françoise Bender et Frédérique Pigeyre (2008 :95) ont identifié trois facteurs importants qui sont la théorie *homosocial reproduction*; les réseaux sociaux professionnels dans les organisations, les stéréotypes et les représentations et l'articulation famille-travail et la disponibilité. À ces trois facteurs, Isabelle Marchand, Johanne Saint-Charles et Christine Corbeil (2007) ajoutent la non-reconnaissance de la compétence des

femmes et les pratiques des ressources humaines, le plafond de verre. Certains auteurs ont également noté l'évaluation de la performance et les valeurs des gestionnaires.

2.2.1 Le plafond de verre

À travers le monde, de nombreuses études ont démontré le peu de femmes qui occupent des postes de responsabilités (Handa et Singh, 2015 :187). Comme l'ont démontré plusieurs études, cette situation est due aux nombreuses barrières auxquelles font face les femmes. Cependant, dans les pays occidentaux, malgré les nombreuses barrières, les femmes s'insèrent de plus en plus dans le monde du travail, car elles possèdent les mêmes qualifications que les hommes et elles sont majoritaires dans les universités (Cappelin, 2010 :32; Maruani, 2011 :30). Le paradoxe est que, malgré leur nombre important sur le marché du travail, elles demeurent encore largement minoritaires aux postes de décision (Lyness et Heilman, 2006). Margaret Maruani (211 :30) nomme cette situation par l'expression « le marécage des inégalités stagnantes ». Handa et Singh (2015 :187), Cansu Akpınar-Sposito (2013 :494), Eagly et Carli (2007 :63) notent que, dans les conseils d'administration des grandes compagnies de même que dans les directions exécutives, les femmes sont peu présentes. Pour sa part, Helen Peterson (2015 :1) note qu'en 2010 au niveau de 27 pays européens, dans les universités seulement 10 % des vice-chanceliers sont des femmes.

Ce phénomène de la rareté des femmes dans les postes de décision est décrit par l'expression *glass ceiling* ou plafond de verre ou parois de verre ou ciel de plomb (Cappelin, 2010).

Selon Sanchez-Mazas et Casini (2005 :142) :

« Le plafond de verre est l'expression utilisée pour rendre compte d'une sorte d'« effet frontière » que connaissent les carrières féminines en matière d'ascension hiérarchique. Ce

plafonnement serait dû à un ensemble de facteurs « invisibles », comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement ».

Smith, Caputi et Crittenden (2012) ainsi qu'Okimoto et Brescoll (2010) expliquent que ce phénomène est responsable de la rareté des femmes dans des postes de direction dans de nombreux domaines, et particulièrement dans le monde des affaires et de la politique.

Cependant, au cours des dernières années, dans plusieurs pays, les mentalités ont fortement évolué, surtout grâce à la lutte des mouvements féministes qui ont obtenu des législations et des politiques. Tel que le mentionnent Arrizabalaga *et al.* (2015 :1), « malgré le fait que les femmes aient eu des gains dans leurs luttes depuis les dernières décennies, le plafond de verre demeure une des composantes dans la carrière de la majorité des femmes ». En principe, plusieurs s'accordent sur l'importance des femmes dans les organisations et de la mixité dans les équipes de gestionnaires. Toutefois, les femmes n'occupent pas la place qui leur revient dans la structure organisationnelle.

Tel que le note Acker (2009), les causes du plafond de verre se trouvent également dans les nombreux obstacles liés au fonctionnement des organisations professionnelles, ce que Acker appelle les *Inequality regimes* qui discriminent les femmes et les minorités. Certains auteurs tels qu'Isabelle Marchand (2008) estiment que « les pesanteurs sociales et l'articulation entre vie privée et vie professionnelle sont importantes pour appréhender le plafond de verre ».

Par ailleurs, certains auteurs notent également qu'une des causes de la sous-représentation des femmes dans les organisations est la théorie de la reproduction sociale.

2.2.2 La théorie de l'*homosocial reproduction*

La théorie de l'*homosocial reproduction* a été vulgarisée par Rosabeth Moss Kanter dans son étude *Men and Women of the Corporation* (1977), où elle observait que les cadres dans les industries se ressemblent et partagent le même style de vêtement, tandis que les femmes sont cantonnées dans des emplois moins valorisés. Elle en déduisait que les hommes qui sont à des postes de pouvoir tendent à privilégier leurs semblables. Il en est de même pour Anna Stafsudd (2006) qui démontre fort bien dans son article intitulé « *People are strange when you're a stranger: Senior executives select similar successors* ». Aaron Dhir (2015) l'a aussi démontré dans son livre intitulé *Challenging board room homogeneity*. Pour ces auteurs, une reproduction *homosociale* se produit, lorsque les individus déjà présents dans une organisation tendent à reproduire leurs propres caractéristiques dans les décisions de sélection et de promotion qu'ils font. De ce fait, lors des recrutements, les gestionnaires et les membres des conseils d'administration vont privilégier les gens qui leur ressemblent. Kanter (2008) estime qu'il s'agit d'un facteur important pour le choix des employés. Cette reproduction sociale se fait aux dépens des femmes, car les hommes qui occupent des postes de responsabilité préfèrent entretenir des relations sociales avec d'autres hommes, ce qui influence leurs décisions de recrutement, de promotion et leurs évaluations de la performance (Kanter, 2008). Par ailleurs, de nombreuses études ont révélé la difficulté pour les femmes d'accéder à des réseaux professionnels importants, parce qu'ils sont dominés par les hommes qui les rejettent (Avin *et al.*, 2015:42). Ces auteurs notent que, par exemple, dans les métiers de la construction, des sciences pures, de l'ingénierie, de l'informatique, les femmes sont minoritaires, car elles ne réussissent pas à s'intégrer dans ces milieux homogènes. Ainsi, les femmes éprouvent des problèmes à poursuivre une carrière dans un environnement dominé par

des hommes (Eliev et Bernier, 2003; Jonnergård et Stafsudd et Ulf, 2010). Comme le note Joan Acker (2009:208) : « *Certain hiring and promotion practices maximize the possibility that those chosen will be similar to those doing the choosing* ». Elle note que cette pratique est préjudiciable aux femmes et aux minorités raciales. C'est dans le même sens que Marchand (2008 :21) estime que, « dans un milieu masculin relativement homogène, le fait d'être une femme, donc d'être différente, influence le choix des dirigeants, ce qui engendre le succès des hommes lors des entrevues ».

Certaines études ont mis en exergue les réseaux sociaux comme un des facteurs qui défavorisent les femmes.

2.2.3 Les réseaux sociaux professionnels dominants dans les organisations

De nombreuses recherches ont souligné l'exclusion des femmes des réseaux sociaux professionnels, ce qui constitue une autre barrière importante à l'avancement dans leur carrière. Comme le mentionne Isabelle Marchand (2008 :19), « ces réseaux, dénommés en anglais *boys clubs* ou de *old boys networks*, exercent une influence considérable sur les modalités officieuses de recrutement et de promotion à des postes stratégiques et de prestige ». Ainsi, le fait d'appartenir à ces réseaux professionnels constitue pour les hommes un avantage dans l'avancement de leur carrière, car ils ont accès à des informations privilégiées. Pour Laufer (2004 :121), Rhotan (2012) et Villanueva-Felez *et al.* (2015), la difficulté pour les femmes d'accéder aux réseaux professionnels dominés par les hommes constitue un des obstacles importants pour l'ascension des femmes dans la hiérarchie et pour l'accès au travail. Eliev et Bernier (2003 :94) notent également que les hommes ont tendance à ne pas accepter les femmes dans leurs réseaux informels. Cain et Leahey (2014 :518) argumentent que, dans

les réseaux informels où existent des relations de confraternité et d'entraide, les hommes sont dominants et cet état de fait perpétue l'exclusion des femmes, ce qui a une conséquence dans la progression de leur carrière. Elles notent qu'en 2006 aux États-Unis, seulement 5 % des professeures titulaires en ingénierie étaient des femmes (Cain et Leahey, 2014 :516). Ces disciplines ont une culture organisationnelle qui est moins favorable aux femmes et qui reproduit les discriminations envers les femmes. Cette situation est corroborée par Mary Frank (2001 :660)

« If women are constrained within the social networks of science in departments or in the larger communities of science this restricts their possibilities not simply to participate in a social circle but, more fundamentally, to do research, to publish, to be cited to show the marks of status and performance in science ».

Cependant, certaines recherches montrent que, dans les organisations où les femmes sont plus nombreuses, les collègues féminines souffrent moins de discrimination et d'exclusion (Cohen et Huffman, 2007).

2.2.4 La non-reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines

De nombreuses études ont démontré que la compétence des femmes n'est pas souvent reconnue et qu'elles sont victimes des préjugés qui leur sont défavorables (Koffi et Lorrain, 2011 :85). Par exemple, Consuela Pinto (2009) démontre que, dans les firmes d'avocats, de nombreuses femmes arrivent sur le marché de l'emploi, mais peu d'entre elles arriveront à occuper des positions de leader, car l'évaluation de leur performance est teintée de critères biaisés qui leur sont défavorables. Ainsi, elle définit :

« The image of a typical man overlaps with the idea of a good lawyer as someone who is intelligent, aggressive, confident, and influential. The typical woman, on the other hand, is assumed to be nurturing, soft spoken, sensitive, and less confident traits that are inconsistent

with the stereotype of a good lawyer. Because women are not automatically seen as having “what it takes” to be good lawyers, they must demonstrate higher levels of competence and commitment over and over again to be judged equal to men. For women of color, the challenge is even greater. When stereotypes of race and gender operate simultaneously, the effects of the bias increase exponentially, creating significant career obstacles ». (Pinto 2009 :10-11)

C'est dans le même ordre d'idée que Marie-Thérèse Chicha (2011) souligne l'invisibilité du travail des femmes dans les organisations. Ainsi, pour déconstruire ces stéréotypes d'incompétence, les femmes doivent travailler davantage que leurs collègues hommes. Tel que le soulignent Eagly et Carli (2007 :690) et Koffi *et al.* (2014), il y'a une forte résistance de voir les femmes à des postes de leader. Chicha (2013 :30) estime que « la ségrégation professionnelle est maintenue par les pratiques de recrutement qui demeurent relativement informelles, donnant ainsi prise à la subjectivité dans l'évaluation des candidatures ». Enfin, le recrutement se réalise par le recours aux réseaux de parenté ou de connaissances professionnelles (Chicha, 2009). Tel que nous pouvons le voir, les pratiques des ressources humaines ont une influence sur le recrutement, l'avancement des carrières des femmes.

L'évaluation de la performance dans les organisations joue un rôle très important dans l'avancement dans la carrière aussi bien des hommes que des femmes. Or, certains auteurs, comme Bauer et Baltes (2002), ont aussi démontré que, dans le milieu professionnel, l'évaluation des performances est souvent défavorable aux femmes. Jonnergård, Stafstudd et Elg (2010) ont également démontré dans leur étude sur l'évaluation des firmes d'audit que les femmes sont victimes d'évaluations biaisées. Elles ont aussi démontré que les femmes et les hommes n'ont pas la même perception des évaluations. Certaines études ont souligné que l'évaluation de la performance des femmes constitue un frein à leur évolution de carrière (Jonnergård, Stafstudd et Ulg, 2010). Lyness et Heilman (2006 :777) estiment que les stéréotypes associés aux femmes font que les gestionnaires ont d'elles une perception négative

et disent qu'elles ne réussiront pas dans des postes de direction tandis que les stéréotypes associés aux hommes les placent dans une position avantageuse pour occuper des postes de gestionnaire.

L'évaluation injuste du travail des femmes constitue un obstacle important à leur carrière professionnelle. Tel que nous l'avons vu dans la section sur la reproduction sociale, les hommes préfèrent leurs semblables et cette attitude se reflète également dans l'évaluation des performances. Jonnergård, Stafsudd et Ulg (2010 :724) le soulignent : « *Homosocial reproduction, in which people tend to select those who are similar to themselves, appears to be a major factor. It means that men will prefer to socialize with other men and it also influences promotion decisions and how performance is evaluated* ». Par ailleurs, Lyness et Heilman (2006 :777) et Penner (2008 :598-599) ont constaté que les pratiques d'évaluation de performance et de promotion sont généralement perçues comme discriminatoires à l'égard des femmes et des minorités, ce qui a un impact sur leurs carrières, car des stéréotypes négatifs y sont largement associés. Ces assertions sont également décrites dans le rapport 2015 de UN Women « *Women who work in male-dominated sectors may find their performance devalued and their competence questioned* » (UN Women 2015 :33). Enfin, l'évaluation du rendement ou de la performance des employés a plusieurs impacts sur le recrutement des femmes (Chicha, 2013 :32-33).

Il est par ailleurs admis que la conciliation famille-travail et la mobilité constituent un des obstacles dans la carrière des femmes.

2.2.5 L'articulation famille et travail

Des recherches féministes ont également démontré que l'articulation famille-travail constitue un facteur de blocage dans le recrutement et l'avancement professionnel des femmes (Belghiti-Mahut et Landriaux-Kartochian, 2008 :115). Eagly et Carli (2007 :65) démontrent que le mariage et la parenté donnent des avantages aux hommes qui se retrouvent avec un salaire élevé alors que c'est le contraire pour les femmes. De nombreuses études ont mis en évidence le rapport inégalitaire en matière de responsabilités familiales et domestiques entre les hommes et les femmes. La conciliation famille-travail constitue un facteur important dans la progression professionnelle des femmes dans les hautes hiérarchies organisationnelles (Ezzedeen, Budworth et Backer 2015 :7-8). Donna Bobbitt-Zeher, (2011 :771) explique que, dans le monde du travail, les femmes sont vues comme épouses et mères et dans ces rôles stéréotypés, elles sont vues comme des travailleuses peu fiables. Par ailleurs, Nussbaum, (2001) Prévost (2011) et Ezzedeen, Budworth et Backer (2015 :8) notent que les femmes préféreraient se consacrer au bien-être des autres, en premier lieu à celui de leurs enfants et de leurs proches, qu'à leur carrière professionnelle. Martha Nussbaum (2003 :34) souligne que cette préférence féminine est le résultat de distorsions liées aux inégalités de genre. De plus, « les tentatives des femmes d'entrer sur le marché du travail se heurtent à des obstacles tels que l'intimidation de la part de leur famille ou de leur mari, la discrimination à l'embauche et parfois le harcèlement » (Nussbaum, 2001). Pour elle, toutes ces barrières jouent sur le développement des capacités des femmes.

Jane Jenson et Mariette Sineau (2001 :1) notent que de « nombreux pays occidentaux ont adopté des politiques de conciliation famille-travail ». Toutefois, dans la majorité des pays

africains, ces politiques sont inexistantes. Les services de garde ou les crèches sont rares. En effet, tel que l'argue Marie-Thérèse Chicha (2013 :28), « cela reflète la conception selon laquelle la garde des enfants relève strictement de la sphère privée et doit être assurée, sinon par la mère, du moins par un membre de la famille élargie ». L'absence de système de garderies publiques constitue une contrainte importante et dissuasive pour les femmes qui désirent accéder au marché du travail. L'égalité des femmes au travail doit nécessairement prendre en compte les contraintes posées par l'exigence de concilier emploi rémunéré et obligations familiales. Cette exigence est présente, quel que soit le degré de développement économique d'un pays, bien que cette situation soit variable selon les pays. Tel que le soulignent Jenson et Sineau (2001 :247), « [l]a problématique de la conciliation famille et vie professionnelle est historiquement liée à celle de la promotion de l'égalité des sexes ».

2.2.6 Le genre et les valeurs des gestionnaires

Certaines recherches estiment également que les valeurs des gestionnaires jouent un rôle dans leur comportement vis-à-vis des femmes. Des pratiques de gestion, neutres en apparence, ont des effets discriminatoires à l'égard des femmes. Pour Cook et Glass (2015 :185), les leaders des organisations ont des effets significatifs sur les pratiques organisationnelles et ces auteurs argumentent que la présence des femmes et des minorités dans les positions de pouvoir ont des effets positifs sur la réduction des inégalités. Comme l'ont souligné plusieurs recherches et rapports, les femmes, dans leur ensemble, restent minoritaires dans la majorité des emplois par rapport aux hommes. Toutefois, certains auteurs estiment que les gestionnaires sensibles aux questions féminines ou partageant des valeurs de justice sociale tendent à être moins discriminatoires à leur égard (Larrieta-Rubín de Celis *et al.* 2015). Derks *et al.* (2011 :520)

estiment que les femmes qui ont réussi à occuper des positions de leader dans leurs organisations sont motivées à aider d'autres femmes dans leur carrière en leur servant de modèle. Les valeurs personnelles influencent les comportements des individus travaillant dans les organisations (Eagly, Mitchell et Ristikari, 2011). Ces valeurs diffèrent d'une personne à l'autre et aussi d'une culture à l'autre. L'influence des valeurs individuelles des gestionnaires sur leur pensée, sur leurs actes et sur leurs comportements est souvent sous-estimée (Upadhyay *et al.*, 2013). Joan Acker (2009), et Bobbitt-Zeher (2014) affirment que certains types d'hommes ont des intérêts stratégiques pour bloquer les carrières des femmes et des minorités afin d'éviter toute menace à leur position dominante.

Tel que nous l'avons vu dans les différentes recherches sur les causes du plafond de verre, il est souvent admis que les comportements sexistes ou discriminants à l'égard des femmes dans les milieux de travail proviennent surtout des hommes (Eagly et Carli 2007; Kaatz et Carnes 2014). Toutefois, Derks *et al.* (2011) notent que les femmes gestionnaires évoluant dans des milieux masculins et ayant subi des discriminations au cours de leur carrière tendent à reproduire et à perpétuer ces discriminations à l'égard d'autres femmes. Elles légitiment implicitement et inconsciemment la culture organisationnelle masculine dans laquelle elles ont évolué. Elles peuvent dès lors jouer un rôle négatif dans l'avancement de carrière de leurs subordonnées.

Cette partie nous amène à conclure que les valeurs et la culture organisationnelle ainsi que les pratiques des gestionnaires des ressources humaines jouent un grand rôle dans le recrutement et dans la carrière des femmes.

Toute cette revue de littérature concerne la situation des femmes dans les organisations des pays occidentaux. Qu'en est-il de celle des femmes africaines ?

Certaines recherches ont relevé que, dans les pays où la religion occupe une place importante, celle-ci peut avoir une influence sur la carrière des femmes.

2.2.7 La religion et les inégalités de sexes

La religion est une valeur importante. Dans certains cas, les inégalités sociales des femmes persistent chez les pratiquants.

Depuis le 19^e siècle, des féministes ont souligné le rôle majeur de la religion dans la consolidation de la différence et de l'inégalité entre les sexes. En effet, Sheila Jeffreys (2011), dans son livre au titre évocateur *Man's Dominion : The rise of religion and the eclipse of women's rights*, explique que, dans les parties du monde où l'on observe l'influence grandissante de la religion, les droits des femmes sont de plus en plus contestés ou déniés. Linda Woodhead (2012 :34) indique que, « pour aborder les liens théoriques entre la religion et le genre, il faut d'abord reconnaître que les deux servent à représenter, incarner et distribuer le pouvoir dans les sociétés ». Quant à Stéphanie Seguino (2011), elle estime que le rôle de la religion dans la perpétuation de normes qui favorisent des attitudes inéquitables entre les sexes est complexe parce que les institutions religieuses elles-mêmes ne sont pas monolithiques. Les structures organisationnelles hiérarchiques qui caractérisent la plupart des grandes religions peuvent être un facteur déterminant dans la perpétuation des inégalités. Les religions

dominantes contrôlent des ressources matérielles et pour préserver leur contrôle, elles créent et maintiennent des normes sociales perpétuant les structures existantes du pouvoir.

Par ailleurs, Judith Lorber (2010), Ronald Inglehart et Pippa Norris (2003), arguent que les religions légitiment les arrangements sociaux qui produisent des inégalités en les justifiant comme justes et bons. La religion joue donc un rôle dans la consolidation et la légitimation des intérêts de pouvoirs dominants. Ces auteurs ont démontré le lien étroit entre la religion et les inégalités de genre. Les niveaux d'inégalité entre les hommes et les femmes dans différents pays dépendent non seulement du niveau économique et des réformes juridiques et institutionnelles mises en œuvre, mais aussi de facteurs culturels, en particulier de la place de la religion. Cette égalité est défendue très différemment dans des sociétés pourtant parvenues à des stades de développement similaires, selon la place de la religion et le type de valeurs qu'elles promeuvent. De ce fait, Inglehart et Norris déduisent que la religion influence non seulement les comportements culturels, mais détermine les possibilités offertes aux femmes et les contraintes qu'elles subissent. Ainsi, les femmes peuvent se voir interdire d'aller à l'école ou d'aller travailler en dehors de leur domicile familial. Ceci s'explique par le fait que les préceptes religieux attribuent aux femmes le rôle de la reproduction et des tâches domestiques.

Nüket Kardam (2005) et Gita Sen (2007) estiment également que les institutions religieuses reflètent les valeurs patriarcales qui ont tendance à désavantager les femmes et à perpétuer les inégalités. Stephanie Seguino (2011) souligne aussi qu'il y a une forte corrélation entre la religiosité et les inégalités de genre qui s'observent dans plusieurs pays. Dans son hypothèse, elle part du fait que plus une personne manifeste son degré de religiosité, plus elle aura des tendances sexistes à l'égard des femmes.

Comme nous l'avions décrit dans les sections précédentes, les femmes subissent plusieurs types d'inégalité et de discrimination dans le milieu du travail. Ces constats montrent que, malgré les engagements, le diagnostic des disparités et des inégalités entre les sexes a révélé la faible représentativité des femmes dans les postes de décision, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Dans les organisations, plusieurs facteurs systémiques et structurels empêchent les femmes d'avoir un emploi ou d'accéder à un poste de décision. Tel que le remarque Acker (2012), les cultures organisationnelles légitiment les discriminations à l'égard des femmes et des minorités. Il nous semble que l'une des questions fondamentales liées à l'égalité, tant prônée, est celle de la nature des résistances qui se dressent sur son chemin. Dans les ONG, les femmes sont-elles confrontées aux mêmes facteurs qui les désavantagent? C'est ce qui nous conduit à formuler notre problématique de recherche.

2.3 LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

La participation économique des femmes est essentielle au succès de toute stratégie de développement. Ce rôle central des femmes a été reconnu aussi bien par les différents organismes de l'Organisation des Nations unies (ONU) que par les autres organisations internationales et les ONG (Jenson, 2011; Murphy, 2006 :202). Les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), proposés en 2000, reflètent cette centralité de la contribution des femmes au développement. De nombreuses études ont été réalisées en ce qui concerne la question des femmes dans le développement. Les études sur les politiques d'aide publique au développement ont surtout porté sur l'impact des programmes de développement sur les femmes en tant que bénéficiaires. Cette question de l'égalité a-t-elle été oubliée à l'interne ?

La littérature a aussi révélé qu'à la suite de pression des bailleurs de fonds, les ONG tendent à se professionnaliser et, dans cette tendance, il existe une tension entre professionnalisation et égalité des sexes à l'emploi. Ce qui nous amène à notre question de recherche qui, pour rappel, est la suivante :

Plusieurs ONG maliennes recevant de l'aide publique au développement de l'ACDI et qui se sont engagées dans la promotion des politiques d'égalité entre les hommes et les femmes, appliquent-elles ces dites politiques dans leur milieu organisationnel ?

Pour répondre à cette question, l'analyse des discours et des pratiques de l'ACDI ainsi que des ONG est indispensable. Deux constats en découlent.

Constat 1 : L'ACDI ne l'exige pas. Pourtant, en 1984, elle a établi un cadre conceptuel sur l'intégration des femmes au développement. En 1999, son dernier plan concernant la politique d'égalité des sexes a été élaboré, servant de référence dans tous ses programmes. Depuis de nombreuses décennies, la communauté internationale a pris d'importants engagements en faveur des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le domaine de la coopération internationale et de l'aide publique au développement. En effet, tous les pays donateurs, dont le Canada, ont suivi cette mouvance et ont souscrit au principe de la parité entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'accès et l'allocation des ressources et les opportunités de promotion économique et sociale. Les agences de développement ont mis en évidence la relation fondamentale existant entre le développement durable et l'égalité des sexes. À partir des années 1990, à la suite des changements intervenus dans l'aide publique au développement, l'ACDI, comme les autres agences de développement, accorde une place plus importante aux ONG. Celles-ci sont mises à contribution dans la promotion de l'égalité entre

les hommes et les femmes dans tous les programmes de développement, en l'inscrivant dans leurs orientations stratégiques et dans la conception des politiques.

Afin de répondre aux exigences de leurs bailleurs de fonds, les ONG se sont professionnalisées en adoptant les méthodes de gestion des entreprises privées. Comme le souligne Joseph Zimet (2006 :50), les ONG se trouvent dans un contexte de plus grande professionnalisation. En se professionnalisant, les ONG cherchent à obtenir des ressources financières et à répondre aux exigences des bailleurs de fonds. Cette professionnalisation se réalise-t-elle aux dépens des femmes et de l'application des politiques d'égalité dans les milieux du travail ?

Constat 2 : La gestion interne des ONG répond aux facteurs influant toute organisation, à savoir la théorie de l'*homosocial reproduction*, les réseaux sociaux professionnels, la non-reconnaissance de la compétence des femmes, les stéréotypes à l'égard des femmes, l'articulation famille-travail, les valeurs des gestionnaires et le contexte socioculturel.

De nombreuses recherches se sont intéressées à la place des femmes dans les organisations privées (Acker, 2012; Laufer, 2004; Marchand et Corbeil, 2007). Ces études se sont penchées sur les facteurs limitant l'accès des femmes à des postes de responsabilité. Tel qu'il est mentionné dans les rapports 2003 et 2012 de la Banque mondiale, la situation discriminatoire à l'égard de femmes demeure un phénomène universel. Toutefois, ses manifestations varient selon le contexte dans leur forme et leur intensité, d'où l'intérêt de s'intéresser au fonctionnement des ONG.

D'autres recherches ont révélé le problème des inégalités entre les sexes sur le marché du travail. L'examen des indicateurs d'emploi dans les pays le prouve : les femmes n'ont pas les mêmes opportunités que les hommes sur le marché du travail. Ce constat est valable aussi bien en ce qui concerne le salaire que les perspectives de carrière (Chicha, 2011). Plusieurs facteurs ont été identifiés, entre autres, le plafond de verre. Ainsi, les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau (Laufer, 2004). Plusieurs auteurs ont noté les discriminations systémiques envers les femmes sur le marché de l'emploi (Acker, 2012). Des auteurs ont également souligné la non-reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines (Acker, 2012; Marchand, 2008). Ces facteurs se retrouvent-ils dans les ONG ?

Comme la revue de la littérature l'a montré, de nombreuses recherches ont été consacrées à la question des femmes dans le développement en analysant les différentes approches développées (IFD, FED et GED), mais ces études sont axées généralement sur les femmes des bénéficiaires. Les recherches se sont également penchées sur le cas des femmes dans les organisations. Cependant, peu d'études se sont intéressées à la place des femmes professionnelles dans les ONG ou à l'application de l'égalité entre les sexes dans la structure des ONG ayant souscrit à la promotion d'une telle égalité. Soulignons que ni les droits de la personne en général ni les droits des femmes et l'égalité entre les sexes en particulier ne peuvent s'apprécier uniquement au regard des déclarations politiques d'aide publique au développement (Labrecque, 2011). C'est pourquoi au-delà de l'inventaire des textes des différentes politiques et de leur impact sur les femmes bénéficiaires, il y a lieu d'analyser le fonctionnement des ONG qui disent promouvoir l'égalité entre les sexes, notamment pour

vérifier comment elles mettent en pratique cette politique d'égalité au sein de leur propre organisation, d'où l'intérêt de notre recherche.

2.3.1 Le cadre d'analyse de la recherche

Au début des années 1990, les ONG sont devenues des partenaires privilégiés dans les programmes de développement, constituant des sous-traitants de la gouvernance des agences de développement des ONG occidentales. Elles ont principalement fait l'objet de recherches qui s'intéressent à leurs aspects politiques ou sociaux, à leur impact, à leur légitimité ou à leur indépendance. Peu de chercheurs se sont penchés sur les caractéristiques de leur personnel, leur mode de fonctionnement, leur structure ou leur pratique de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'application des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes. L'intérêt de notre recherche réside justement dans l'analyse des ONG qui reçoivent des financements en acceptant des conditionnalités d'application de certaines politiques comme les politiques d'égalité en particulier.

Toute ONG possède sa propre culture institutionnelle, ses valeurs, ses compétences et son expérience dans son domaine d'activité. Cette identité détermine largement sa manière d'intégrer la politique d'égalité entre les sexes. De plus, chaque organisme réunit des individus (femmes et hommes) qui souscrivent ou s'opposent au principe de l'égalité entre les hommes et les femmes et ceci indépendamment de la politique de leur organisation. Ainsi, l'analyse de la prise en compte des politiques d'égalité entre femmes et hommes par des ONG permettrait d'appréhender la situation des hommes et des femmes dans l'ONG (fonction occupée, conditions de travail). Il s'agirait de réunir des données désagrégées (hommes/femmes)

concernant le recrutement et les activités exercées, de mettre en évidence les lacunes, les points forts et les points faibles des ONG et d'analyser les causes des déséquilibres.

Notre recherche se fonde sur le cadre d'analyse de Nüket Kardam et Joan Acker. Ces auteures se sont intéressées au partage du pouvoir et à la position relative des hommes et des femmes au sein des organisations, en analysant la culture, la structure, les procédures et les systèmes organisationnels des ONG. Nous y ajoutons le cadre d'analyse de Laufer, selon lequel les organisations doivent être appréhendées comme des construits sociaux et des lieux de pouvoir bureaucratiques. Il nous permettra de saisir les facteurs limitant l'accès des femmes aux emplois ou à certains postes décisionnels et également de connaître l'impact de la professionnalisation sur les femmes et les hommes.

Comme l'étude de Nüket Kardam s'est limitée aux grandes agences de développement, un travail additionnel sur les ONG semble pertinent, d'où la reformulation de notre question de recherche en forme des sous-questions.

2.3.2 La question de recherche et les sous-questions

Plusieurs ONG maliennes recevant de l'aide publique au développement de l'ACDI et qui se sont engagées dans la promotion des politiques d'égalité entre hommes et femmes, appliquent-elles ces dites politiques dans leur milieu organisationnel ?

De cette question, trois sous-questions sont posées.

▪ **Première sous-question : L'influence des bailleurs de fonds**

La revue de littérature a montré que les bailleurs de fonds peuvent exercer un grand pouvoir sur les ONG qu'ils financent. Elles leur rendent des comptes. Les bailleurs de fonds exigent des ONG une certaine efficacité, une imputabilité (*accountability*) et des impacts des programmes qu'ils ont financés. Exigent-ils l'application des politiques d'égalité au sein des structures des ONG qu'ils financent ?

▪ **Deuxième sous-question : Les valeurs ou les sensibilités des gestionnaires à la question de l'égalité de genre**

La revue de littérature a également démontré que chaque personne est portée par des dimensions qui lui sont propres (identité culturelle, valeurs, contexte, objectifs et intérêts, représentation des autres et de son environnement). Celles-ci amènent les gestionnaires à concevoir les objectifs organisationnels et la gestion du personnel de manière différente et à accorder leur priorité à certains objectifs plutôt qu'à d'autres. Cela peut conduire à mettre en place une structure d'organisation et des pratiques de gestion différentes selon les individus en présence. Inversement, les individus, par leurs comportements propres, peuvent avoir une influence sur la structure, les politiques et les pratiques qui se mettent en place dans l'organisation.

▪ **Troisième sous-question : Le contexte socioculturel de l'ONG**

Les ONG évoluent dans un environnement socioculturel et historique qui peut influencer la composition du personnel. La prise en compte des facteurs internes et externes à l'organisation peut être pertinente dans la composition du personnel. Ainsi, les organisations n'échappent pas

à la nécessité de prendre en compte la spécificité sectorielle et la réalité contextuelle du pays à travers les diverses pressions culturelles et institutionnelles qui s'exercent sur ces organisations.

À travers notre question de recherche, nous nous intéresserons à la manière, dont la professionnalisation, les exigences des bailleurs de fonds, les valeurs des gestionnaires, les pratiques de gestion des ressources humaines et le contexte socioculturel et historique, la présence et les responsabilités des femmes dans les ONG ainsi que la politique des ONG du Nord et en Afrique peuvent influencer l'application des politiques d'égalité.

Il s'avère, d'une part, que les ONG de développement se considèrent comme des actrices alternatives tout en étant marquées par leur environnement socioculturel qui est généralement patriarcal et, d'autre part, que les ONG sont soumises aux conditionnalités de leurs bailleurs de fonds et élaborent des projets intégrant l'égalité des sexes ou du genre en vue de l'obtention de financement. Comment cette double contrainte se traduit-elle dans la réalité ?

CHAPITRE 3

LA MÉTHODOLOGIE ET LE CONTEXTE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présenterons une méthodologie appropriée à notre question de recherche et à la problématique exposée dans le chapitre 2. Nous décrirons aussi le contexte de l'étude qui est le Mali.

La méthodologie qualitative semble être la plus pertinente parce que, comme le notent Anadon et Guillemette (2007 :30) :

« la recherche qualitative comme une approche caractérisée par la souplesse dans la construction progressive de l'objet d'étude, comme une approche qui est itérativement – et constamment – ajustée aux caractéristiques et à la complexité des phénomènes humains et sociaux, comme une approche qui s'intéresse à la complexité en mettant en valeur la subjectivité des chercheurs et des participants, enfin comme une approche qui, en combinant plusieurs techniques de collecte et d'analyse des données, est essentiellement ouverte au monde de l'expérience, de la culture et du vécu ».

La recherche qualitative se caractérise par une approche qui vise à décrire et à analyser la culture et les comportements des personnes et de leur groupe. Elle s'intéresse à la connaissance complète du contexte social dans lequel est réalisée la recherche (Yin 2011 :8). Elle combine plusieurs techniques de collecte de données, à savoir l'entrevue individuelle, le *focus group*, l'observation directe et l'analyse documentaire.

3.1 LA MÉTHODOLOGIE : L'APPROCHE QUALITATIVE

Pendant plusieurs décennies, il y a eu de nombreux débats entre les tenants des méthodologies quantitatives et ceux des méthodologies qualitatives, les quantitavistes remettant en question la « scientificité » de la méthode qualitative (Gohier 2004 :3). Cependant, au fil du temps, un rapprochement s'est effectué entre les deux camps. Il a été convenu que le choix des méthodes de recherche était surtout une question d'adéquation aux objectifs de recherche (Erikson 2011 :53). C'est dans ce contexte qu'on observa une montée en légitimité des approches

qualitatives, qui furent adoptées par différentes disciplines en sciences humaines et sociales (Erikson 2011 :53).

La méthode qualitative a pour objectif de comprendre l'action et le comportement dans un contexte donné et le sens que les actrices et acteurs donnent à leur expérience dans le monde dans lequel elles/ils vivent (Dumez, 2011; Merriam, 2009 :13; Yin, 2011 :8). Pour Anadón et Savoie-Zajc (2009 :1), « [l]a recherche qualitative travaille avec des données complexes, flexibles, sensibles au contexte social et culturel dans lequel elles sont produites ». Par ailleurs, Robert Yin (2011 :8) indique que l'approche qualitative repose sur de multiples sources d'évidence.

La méthodologie qualitative nous a permis de mieux comprendre les discours et les pratiques des divers actrices et acteurs des ONG, aussi bien au Canada qu'au Mali. Tel que l'argumentent Marta Anadón et Lorraine Savoie-Zajc (2009 :1), ce type de recherche s'effectue avec « des données subjectives sur les significations que les acteurs donnent à leur propre vie et expérience ainsi que sur les différentes lectures qu'ils font de leur monde et du monde en général ».

Nous avons procédé à des observations directes de quelques jours dans les ONG à l'étude et avons mené des entrevues semi-directives individuelles et en focus-groupe. Notre démarche de recherche ne consiste pas à faire émerger une théorie, mais plutôt à répondre à notre question de recherche. Elle se veut exploratoire. Nous avons effectué des analyses de documents produits par l'ACDI et par les ONG, d'observation directe et d'entrevues avec des acteurs et actrices des ONG de développement, aussi bien au Canada qu'au Mali. Comme le mentionne

Kaufmann (1996 :51), « l'enquêteur doit totalement oublier ses propres opinions et catégories de pensée. Ne penser qu'à une chose : il a un monde à découvrir ».

Nous avons choisi l'approche qualitative, car elle est utilisée en sciences sociales pour comprendre les organisations et les mouvements sociaux. Elle est aussi employée dans les recherches féministes pour comprendre la situation des femmes. Pour notre recherche, qui se situe dans une perspective féministe, c'est l'approche qualitative qui est la plus pertinente.

La méthode qualitative donne l'occasion de comprendre les phénomènes sociaux dans leur contexte naturel et d'obtenir des informations qu'on ne pourrait obtenir par une méthode quantitative (Guest, Namey et Mitchell, 2012; Nkwi, 2008). Nous avons opté pour une démarche qualitative parce qu'elle privilégie deux types de sources primaires : l'entretien individuel semi-directif et le focus-groupe (pour les points de vue des femmes et des responsables des projets et des ONG), et l'observation directe (pour l'analyse de la participation des femmes). Cette approche révèle les significations que les personnes donnent à leur propre vie et à leurs expériences. Dans l'approche qualitative, on accepte que les contextes sociaux et politiques orientent les interprétations des actrices et des acteurs.

3.1.1 L'entrevue semi-dirigée

Un des éléments de la recherche qualitative est l'entrevue semi-dirigée approfondie. Le choix de l'entrevue individuelle semi-dirigée comme outil principal pour la collecte de données a été fait en fonction de l'échantillon théorique, car il ne constituait pas un groupe homogène, étant donné qu'il est composé de gestionnaires et d'employées/employés. Pour MacDougall et Fudge (2001 :119), l'entrevue individuelle est préférable au focus-groupe dans le cas où la

population à l'étude n'est pas homogène. Cependant, pour Julien-Gauthier *et al.* (2013 :76) « le contexte de groupe peut être moins intimidant que les entrevues individuelles ».

Toutefois, l'entrevue individuelle donne accès aux perceptions et aux opinions. Elle permet aussi d'aborder le sujet de recherche plus en profondeur avec chacune et chacun des participants et assure une certaine intimité entre l'intervieweuse et la personne interrogée. Cet élément est d'autant plus pertinent qu'il était question de thèmes portant sur l'application des politiques d'égalité. Il est évident que les employées/employés et les gestionnaires peuvent avoir des points de vue divergents. L'entrevue individuelle semi-dirigée, considérée comme l'un des meilleurs outils pour recueillir des données qualitatives, était donc tout à fait adaptée aux besoins de notre recherche qui visait l'analyse en profondeur d'un sujet sensible tel que l'égalité entre les femmes et les hommes dans un pays où l'idéologie patriarcale persiste. Cet outil a toutefois été combiné à des observations directes et à des discussions informelles avec des personnes.

3.1.2 La préparation du terrain

Pour mener à bien nos entrevues, nous avons préparé quatre guides d'entretien : deux pour les gestionnaires, un pour les employées et un pour les employés. Ces guides se retrouvent dans les annexes 1, 2, 3 et 4. Il s'agit d'une liste écrite de questions ou de thèmes qui devront être couverts pendant l'entretien. L'ordre et la formulation des questions ont cependant varié d'une ou d'un participant à l'autre. Le guide comprend aussi un ensemble d'indications claires concernant les principales questions à poser ou thèmes à sonder. Nous avons également créé un formulaire de collecte de données sociodémographiques (Annexe 5) qui a été rempli à la fin de l'interview par chaque personne interviewée.

Pour nous faire une première idée de la façon dont les répondantes et répondants comprendront nos questions, nous avons mené des entretiens exploratoires auprès de trois personnes travaillant dans des organismes communautaires à Montréal. L'échantillon était composé de deux employées et d'une directrice. À la suite de ces entrevues, nous avons ajusté notre guide d'entrevue.

3.2 LA COLLECTE DES DONNÉES ET LE TERRAIN

Avant d'aller au Mali, nous avons pris contact avec deux ONG qui ont écrit des lettres d'appui pour l'obtention d'une bourse de séjour à l'étranger de l'ACDI. Par cette occasion, ces deux ONG acceptaient de nous accueillir et elles se sont engagées à faciliter notre collecte de données. Nous avons aussi bénéficié de l'appui de l'École normale supérieure de Bamako qui a facilité notre séjour en mettant à notre disposition des infrastructures.

Nous avons pu bénéficier d'une bourse de l'ACDI où le Mali comme pays de recherche était admissible. À ce titre, nous avons pu bénéficier d'un soutien logistique ainsi que de nombreux échanges et conseils tout au long de notre séjour. Nous avons aussi profité de la collaboration importante d'une ONG internationale qui a d'ailleurs grandement contribué à faciliter la réalisation de l'étude en nous mettant en contact avec d'autres ONG du pays.

La collecte des données a été guidée par la question de recherche et s'est effectuée en plusieurs temps. Elle consiste en « l'utilisation de stratégies souples afin de préserver l'interaction avec les participants(es) » (Savoie-Zajc, 2000 :181). Pour réaliser notre collecte de données, nous avons interviewé trois responsables au Canada et quatre employées d'ONG canadiennes qui financent des ONG africaines, dont celles du Mali. Nous avons également

séjourné à Bamako, capitale du Mali, durant quatre mois, soit de janvier à avril 2012. Au Mali, les cinq premières entrevues nous ont aussi permis d'apporter quelques modifications mineures au canevas et d'ajuster les questionnaires.

Les personnes ressources des ONG canadiennes ont été choisies parce qu'elles entretenaient des relations avec les ONG des pays en développement. Elles ont aussi manifesté leur intérêt à participer au projet de recherche. Elles nous ont fourni des informations à propos d'une des sous-questions de recherche, celle sur l'influence des bailleurs de fonds sur les ONG. Le choix des ONG maliennes a été fait par l'intermédiaire d'ONG canadiennes ayant des liens de partenariat avec elles et aussi par la stratégie boule de neige.

Le principal critère de choix des huit ONG est basé sur le fait qu'elles ont toutes reçu du financement d'ONG canadiennes ou de l'ambassade du Canada au Mali. Elles ont également manifesté de l'intérêt pour le projet de recherche. Toutes ces ONG œuvrent dans le domaine du développement et ont toutes souscrit à l'application des politiques de l'égalité des sexes. Ces ONG seront ultérieurement présentées.

3.2.1 L'échantillonnage

Tel que le préconise Alvaro Pires (1997 :61), nous avons procédé par échantillonnage par cas multiples en interviewant plusieurs personnes et dans certains cas par microhomogénéité, car nous ne nous intéressons pas à la situation des femmes en général, mais bien à celle des femmes travaillant dans les ONG financées par le Canada. L'échantillonnage s'est fait par cas multiples puisqu'il s'agissait de réaliser des entrevues avec plusieurs personnes. Pour que notre échantillonnage nous permette d'obtenir le maximum d'informations pour la

compréhension des pratiques internes de l'égalité à l'étude, nous nous sommes basée sur deux critères-clés proposés par Pirès (1997) : les principes de diversification, intragroupe et extragroupe, et de saturation. Par principe de diversification, l'auteur entend le critère de sélection des participants qui permet d'obtenir plusieurs points de vue des mêmes questions soit à l'intérieur d'un même groupe ou entre plusieurs groupes. Dans notre étude, nous avons mené des entrevues avec trois à quatre personnes dans une même ONG et aussi avec des personnes de diverses ONG. Comme il y avait plusieurs ONG, la diversification s'est faite de façon assez aisée.

Pour Pirès (1997), il faut prendre les informateurs les plus divers possible dans le groupe afin de maximiser l'étude extensive du groupe. Le fait que notre recherche ait été effectuée dans huit ONG différentes nous a permis de cerner des situations différentes. La problématique des femmes dans ces ONG peut être différente d'une ONG à une autre. De plus, notre échantillon doit être représentatif de la diversité des projets de développement, car les ONG ont souvent plusieurs projets. Par conséquent, il est aussi constitué de femmes occupant différents rôles dans les structures des ONG et dans l'organe décisionnel. La sélection des participants a permis la diversification des données, c'est-à-dire l'expression de divers points de vue ou de différentes représentations de la question à l'étude. Cette diversification se retrouve aussi dans le choix de trois types d'ONG concernées par la recherche. Il y a celles dirigées par des hommes et celles dirigées par des femmes. Parmi celles dirigées par les femmes, on dénombre deux types, soit celles qui sont dirigées par des femmes qui se disent féministes et celles dirigées par des femmes qui se disent non féministes. Ces trois types d'ONG nous permettent de faire une comparaison.

Pour Pirès (1997 :67), « la saturation empirique désigne alors le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique ». Nous avons appliqué ce principe de saturation.

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, certains auteurs, comme Harvey-Russel Bernard (2000 :178), recommandent un nombre de 30 à 60, tandis que d'autres, comme Daniel Bertaux (1981), préconisent un minimum de 15 dans les recherches qualitatives. Pour d'autres, la taille de l'échantillon doit être comprise entre 5 et 25 pour la phénoménologie, entre 10 à 30 ou plus si on n'atteint pas la saturation pour la théorisation ancrée (Thomson, 2011 :47). Toutefois, certains auteurs préconisent que la taille de l'échantillon est suffisante lorsqu'on atteint la saturation (Guest, Bunce et Johnson, 2006). Cependant, pour Pirès (1997) et Backer *et al.* (2012), ce n'est pas la taille de l'échantillon qui importe, mais sa qualité. Pour Cathy Chamaz (2006 :100), la taille sera déterminée en fonction du sujet de l'étude. Pour Judith Green et Nicki Thorogood (2009 :120), l'expérience du ou de la chercheure peut influencer la taille de l'échantillon. Cependant, Mark Mason (2010), en analysant plusieurs thèses de doctorat ayant utilisé la méthode qualitative, a trouvé que la taille de l'échantillon était en moyenne de 31.

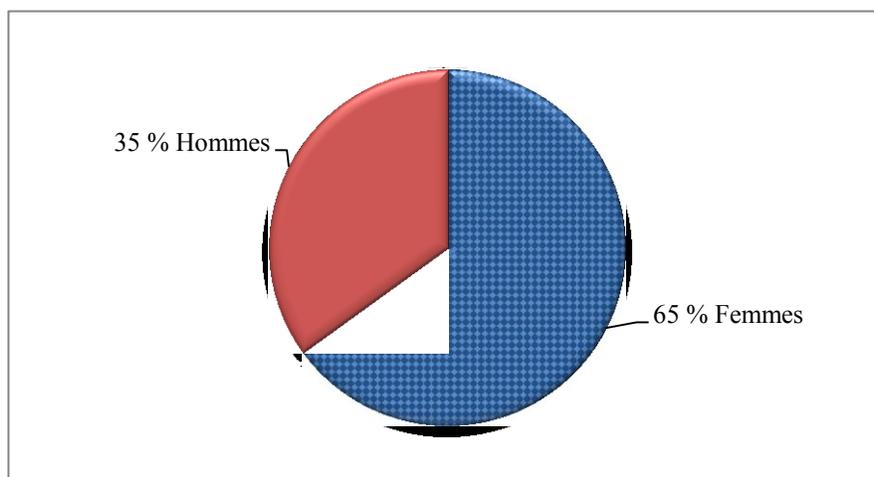
De notre point de vue, nous dirons que l'échantillon doit être de taille suffisante pour assurer un ensemble riche et complet de réponses ainsi que la représentation de divers points de vue dans le milieu.

▪ La sélection des participantes et des participants

Les répondantes et les répondants ont été sélectionnés grâce à différentes méthodes. Au Canada, la sélection s'est faite sur la base de contacts personnels et aussi par personne interposée. Au Mali, nous nous sommes basée initialement sur les contacts donnés par l'ONG internationale qui nous avait accueillie et nous avons complété avec des personnes ressources ou des services suggérés par des ONG. Ensuite, nous avons appliqué la méthode boule de neige : chaque répondante ou répondant a été invité à mentionner d'autres personnes contacts intéressantes.

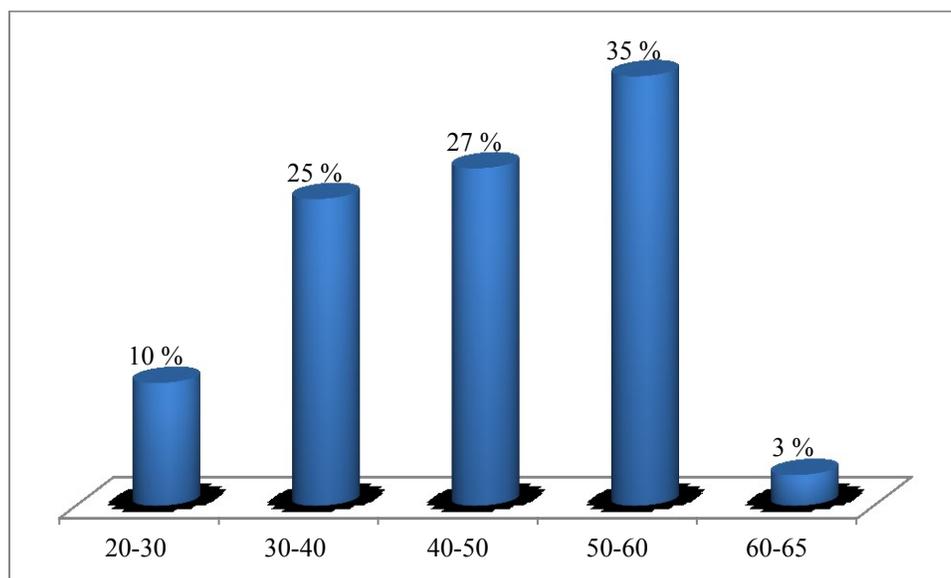
Au total, 65 personnes ont été contactées. Quelques-unes n'ont pas répondu à l'invitation, certaines nous ont référé à d'autres personnes ou signalé avoir peu de temps ou ne plus être compétentes pour répondre aux questions. En définitive, 55 entrevues ont été réalisées. De ce nombre, nous en avons retenu 47, dont sept au Canada et 40 au Mali.

L'échantillonnage du Canada est constitué de deux hommes et de cinq femmes.



Graphique 2 : Répartition de l'échantillon malien selon le genre

Comme on peut le voir au graphique 2, la population étudiée au Mali dans le cadre du projet de recherche est constituée de 40 personnes, dont 26 femmes, ce qui représente 65 % de l'échantillon et 14 hommes, soit 35 % de l'échantillon.



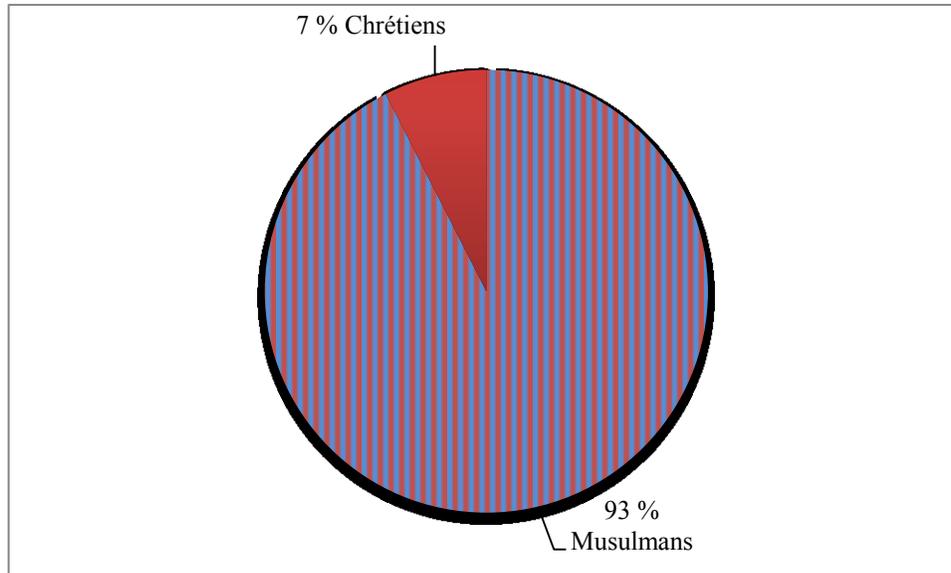
Graphique 3 : Répartition de l'échantillon malien selon le groupe d'âge

Le graphique 3 montre que 65 % de nos interviewés ont plus de 40 ans et que seulement 35 % sont âgés de 20 à 40 ans.

▪ Répartition selon l'état civil et l'appartenance religieuse de l'échantillon au Mali

Sur les 14 hommes de notre échantillon, seulement deux n'étaient pas mariés. Parmi les trois dirigeantes qui se disent féministes, deux sont divorcées et une est mariée. En ce qui concerne les deux dirigeantes qui se disent non féministes, une est mariée et l'autre est célibataire. Tous les dirigeants hommes sont mariés. Pour les employés hommes, seuls deux ne sont pas mariés et, pour les employés femmes, seulement trois ne sont pas mariées. Soulignons que les

employées et employés non mariés sont jeunes et leur âge se situe entre 20 et 30 ans. Tel qu'on peut le voir sur le graphique 3, ils représentent 10 % de notre échantillon.



Graphique 4 : Répartition de l'échantillon malien selon la religion

Comme nous pouvons le voir sur le graphique 4, 93 % des répondants se sont déclarés musulmans tandis que 7 % se sont dits chrétiens. Cette composition est assez semblable à celle de la population malienne en général (90 % de musulmans et 5 % de chrétiens). Chez les dirigeants, un seul est chrétien.

▪ Les séjours au sein des ONG

Nous avons effectué de courts séjours dans les bureaux des huit ONG. Afin de préserver l'anonymat, nous avons donné des noms fictifs aux ONG et aux personnes interviewées.

Nous avons été bien accueillie, aussi bien par les gestionnaires que par les employés. Le travail de l'observatrice que nous sommes a essentiellement consisté à se concentrer sur le

contexte du lieu observé, entre autres l'environnement social et les interactions entre les personnes. Il a aussi permis de voir l'interaction entre les actrices et les acteurs (Guest, Namey et Mitchell, 2012 :28), le ton et les attitudes.

Nous avons procédé à une série d'observations directes de quelques jours dans chacune des huit ONG afin de mieux saisir la réelle place des femmes dans les structures. Nous avons assisté à des réunions périodiques en étant attentive à trois dimensions : la fonction occupée par les femmes, leur place dans l'organigramme et la prise de parole lors des réunions. Nous avons consulté des documents d'archives et avons pris des notes.

L'observation nous a permis de faire la triangulation des données recueillies au cours des entretiens, en corroborant ou en nuancant certains propos. Cette combinaison de méthodes nous apparaît fort intéressante au regard des informations qui ont déjà été recueillies. Elle nous semble un moyen pertinent de fournir un apport empirique à la réflexion sur la place et le rôle des femmes dans la gestion des programmes de développement.

3.2.3 Les aspects éthiques et les questions déontologiques

Une étude sur l'application des politiques d'égalité entre les sexes, dans une société patriarcale et à dominance musulmane comme le Mali, nécessite une approche éthique particulière. Le souci pour les aspects éthiques a joué un rôle central dans toutes les phases de notre recherche et a été également une question prioritaire et permanente. Tel que le note Charmaz (2006 :19) : « *'Respect your subjects' reminds us to preserve our participants' human dignity even if we question their perspectives or practices* ». Pour ce faire, nous avons soumis notre projet et nos guides d'entrevue au Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences

(CÉRFAS) qui nous a délivré un certificat d'éthique. Nous avons préparé un formulaire de consentement libre et éclairé (Annexe 6). Ce formulaire visait à informer les participantes et les participants sur les objectifs de la recherche et à les protéger contre les risques psychologiques et sociaux possibles, comme le recommandent Lessard-Hébert, Goyette et Boutin (1990). Nous les avons assurés de la confidentialité et de l'anonymat et nous les avons informés des avantages et des inconvénients de leur participation ainsi que de leur droit de refuser ou de cesser l'entrevue à tout moment, sans aucun préjudice. Les interviewés prenaient donc connaissance des objectifs généraux de l'étude, des motifs de la collecte de données et de la durée approximative de l'entretien.

Le contexte de l'entrevue porte essentiellement sur le fait de participer à la recherche et sur ce que cette dernière représente pour les personnes interrogées. En ce sens, certains participants peuvent, par exemple, craindre des représailles, comme nous l'avons mentionné précédemment. En ce sens, Poupart (2012) soutient que la tâche revient à l'intervieweur de mettre à l'aise les participants.

Tous les interviewées et interviewés ont signé un document de consentement éclairé qui avait été validé par le CÉRFAS de l'Université de Montréal. Ce document a toujours été établi en deux exemplaires afin que les deux parties (la chercheuse et la répondante ou le répondant) en possèdent un exemplaire signé. Plusieurs engagements éthiques sont expliqués, comme le caractère volontaire et non rémunéré de la collaboration, la confidentialité de l'entretien et l'anonymat garanti du répondant.

Pour assurer la confidentialité de l'entretien et l'anonymat des répondants, les résultats de l'étude basée sur les interviews et le groupe de discussion ont été présentés et discutés à l'aide

de plusieurs thèmes. Les citations évoquées dans la thèse sont anonymes, les noms des ONG et des personnes sont fictifs. Bien que nous ayons eu l'accord des personnes pour publier dans la thèse les photos prises dans les lieux de travail, nous avons décidé de ne pas les publier dans la thèse afin que ces personnes ne puissent pas être reconnues.

3.2.4 La question de l'objectivité et de l'implication personnelle du chercheur

Comme le relève Stéphanie Tremblay (2013 :100) « Le chercheur ne peut, en effet, se soustraire à une certaine tension entre distance et proximité qui modulera son rapport aux personnes observées et donc à la réalité qu'il observe ». D'ailleurs, Céline Bryon-Portet (2011 :215) note que « l'objectivité et la neutralité absolues des chercheurs apparaissent aujourd'hui comme des prétentions illusoires ». Elle ajoute que « lorsque la recherche s'effectue de façon trop neutre ou trop mécanique, la collecte de données peut se révéler stérile (...). Une trop grande distance peut donc empêcher le chercheur de rendre compte de son objet dans toute sa complexité et sa subtilité » (Bryon-Portet 2011 :211-212). Dans le même ordre d'idée, Irène Bellier (2002 :48) argumente qu'« une objectivité excessive désincarne le sujet, une trop grande subjectivité lui enlève toute consistance ». Cependant, pour (Bryon-Portet, 2011 :221) il faut trouver « la bonne distance entre ces deux pôles et opérer un va-et-vient permanent entre la distance et la proximité, le *moi* et l'*autre*, la théorie et la pratique ou encore l'engagement et la distanciation ». De notre point de vue, le choix d'un sujet de recherche et d'une approche méthodologique indique déjà une certaine sensibilité du ou de la chercheur. Nous pouvons dire que la neutralité est un « fantasme » et est quasi inexistante en sciences sociales.

3.2.5 La description des ONG

Nous tenons à signaler qu'en raison de la garantie de la confidentialité, nous n'avons pas cité les noms des ONG. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 1, les années 1990 ont vu la multiplication des ONG et nous avons remarqué que la majorité des ONG maliennes étudiées ont été créées dans ces années, à l'exception de la succursale de l'ONG internationale. Nous tenons aussi à souligner que les huit ONG choisies ont une part importante de leurs financements qui provient d'ONG canadiennes.

▪ ONG1

Créée en 1991, elle a pour objectif de former les organisations communautaires sur les techniques modernes de gestion. Elle œuvre dans le domaine de la santé communautaire, de la microfinance, de l'éducation et du renforcement des organisations rurales. Elle est très active et appuie plusieurs associations de femmes et de groupements villageois. Elle compte 52 employés, dont 18 femmes et 34 hommes.

▪ ONG2

Elle a été fondée en 1994 et elle regroupe plusieurs associations de santé communautaire qui sont indépendantes les unes des autres. Elle œuvre dans le domaine de la santé communautaire, en particulier dans l'éducation à la santé et dans la gestion des centres de santé communautaire. Elle a des structures décentralisées dans plusieurs villes du Mali. Notre étude a porté seulement sur les employés permanents du son siège social à Bamako. Le personnel est au nombre de 17 personnes, dont trois femmes et 14 hommes

▪ **ONG3**

Elle est une structure nationale d'une ONG internationale qui œuvre depuis 1984 au Mali. Selon sa charte, elle a pour objectif d'appuyer le renforcement des capacités de ses partenaires, surtout dans l'élaboration, la défense et la mise en œuvre de politiques de développement soucieuses du respect des droits fondamentaux de la personne, de l'égalité et de l'équité de toutes les personnes devant la loi. Elle appuie et finance plusieurs ONG nationales du Mali. Elle compte six employés, dont une femme et cinq hommes.

▪ **ONG4**

Elle a été créée en 1992 et c'est une ONG féminine qui a pour objectif la promotion des femmes. Elle est présente dans plusieurs régions du Mali. Elle se décrit comme une ONG féminine professionnelle, spécialisée dans la fourniture de services aux femmes et aux enfants du Mali. Elle a pour mission le renforcement du pouvoir économique des femmes et l'amélioration de leur position sociale. Elle compte 72 employés, dont 17 femmes et 55 hommes.

▪ **ONG5**

Fondée en 1994, elle se définit comme une ONG féminine qui valorise la promotion économique et sociale des femmes. Elle milite pour leur leadership. Elle contribue à l'amélioration de l'accès des femmes à l'information, à la formation et à leur implication dans la vie active. Ses quatre axes prioritaires sont la formation, la nutrition, l'environnement et le développement des activités génératrices de revenus. Elle a neuf employés, dont trois femmes et six hommes.

▪ **ONG6**

Elle a été créée en 1997, c'est une ONG féminine qui intervient dans le domaine de la gouvernance, particulièrement dans la participation politique des femmes. Elle offre de l'appui juridique et judiciaire et soutient les activités économiques des femmes. Elle œuvre dans le domaine de l'éducation des femmes adultes, des filles ainsi que des enfants démunis. Elle a 10 employés, dont huit femmes et deux hommes.

▪ **ONG7**

Fondée en 1991, cette ONG a pour mission de promouvoir, de protéger et de défendre les droits des femmes et des filles. C'est également une ONG féminine qui a pour objectif de lutter contre toutes les formes de violence faites aux femmes. Elle les encourage à prendre conscience de leur rôle et de leur place dans le développement socioéconomique et politique du pays. Elle lutte pour l'intégration effective des femmes aux instances de prise de décision à tous les niveaux. Elle les appuie dans leurs efforts de promotion et d'auto développement économique à travers les activités génératrices de revenus. Elle compte neuf employés, dont sept femmes et deux hommes.

▪ **ONG8**

Elle a été créée en 1997. C'est une ONG féminine constituée d'un regroupement de huit associations. Sa mission est de lutter pour le droit des femmes, pour l'égalité des sexes et pour l'accès des femmes à la justice. Elle œuvre également dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté et elle milite pour la participation des femmes à la vie politique et aux prises de décision. Elle a six employés, dont quatre femmes et deux hommes.

Après la description des ONG, dans la prochaine section, nous présenterons la collecte de nos données.

3.2.6 La collecte des données

L'entrevue semi-dirigée est couramment utilisée en recherche qualitative. Comme le soulignent Marta Anadón (1991 :16) et Jean Poupart (2012), elle donne la possibilité d'explorer un thème donné plutôt que de restreindre la réponse, comme ce serait le cas avec un questionnaire fermé. Ce type d'entretien permet de faire émerger des éléments dont la personne interviewée n'est pas toujours consciente. Durant notre collecte, chaque entrevue semi-dirigée a duré entre 35 et 90 minutes. Il est arrivé dans quatre cas que nous ayons eu à effectuer des entretiens complémentaires, soit pour clarifier certains propos, soit pour compléter certaines idées.

Nous avons utilisé une enregistreuse numérique pour chaque entretien. Nous avons toujours obtenu l'accord des interviewés avant l'enregistrement et nous avons tenu à les assurer que les enregistrements seraient bien gardés et ne seraient pas mis à la disposition d'autres personnes.

Pour mieux se souvenir des entrevues et du contexte, il faut un journal de bord ou des notes de terrain. Pour Savoie-Zajc (2000 :196), le journal de bord remplit trois fonctions : 1) il permet un travail réflexif pendant la recherche; 2) il fournit au chercheur un « *lieu pour exprimer ses interrogations, ses prises de conscience* » et 3) il permet de consigner les informations qu'il juge pertinentes. Après la collecte, le journal de bord permet de se remémorer de la dynamique du terrain et de reconstituer le contexte et les interactions qui ont prévalu pendant la recherche. À la fin de chacune de nos entrevues, nous avons écrit dans notre journal de bord les résumés

des entrevues et la description des attitudes non verbales et les observations faites dans les ONG et lors des entrevues. Nous avons aussi noté certains commentaires entendus dans les ONG où nous avons séjourné. Les notes de notre journal de bord nous ont permis de mieux corroborer certains dires et de faire des mises en contexte.

3.2.7 L'analyse des données

Toutes les entrevues ont été retranscrites intégralement. Par la suite, nous avons procédé au regroupement par thème et nous avons créé une grille d'analyse à partir de ces thèmes.

L'analyse de contenu est une technique qui permet l'interprétation d'un texte écrit issu d'entrevues ou d'observations ou de documents (Bernard et Ryan, 2010; Grbich, 2007; Guest *et al.*, 2012; Huberman et Miles, 2003). Tel que le mentionnent certains auteurs, il n'y a pas de schéma unique pour effectuer une analyse de contenu; celle-ci se fait en fonction des objectifs de la recherche.

Les recherches qualitatives utilisent très souvent l'analyse de contenu pour étudier les interviews, les focus-groupes ou les observations qualitatives. Elle consiste à retranscrire sous forme de texte les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. Pour Roger Mucchielli (2006 :24), l'analyse du contenu consiste à « rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que « contient » ce document ». De ce fait, l'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. Nous avons procédé par analyse thématique comme méthode d'analyse de contenu, un type d'analyse, dont l'objectif est de repérer et de dégager « les éléments sémantiques fondamentaux en les regroupant à

l'intérieur des catégories » (Negura, 2006) qui constituent l'univers discursif. Pour réaliser cette tâche, on procède en deux étapes : le repérage des idées significatives et leur catégorisation. À travers l'analyse de contenu, nous cherchons à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewées et les interviewés, de la façon la plus objective et la plus fiable possible.

Selon plusieurs auteurs, l'analyse des données se subdivise en trois parties : la description, l'analyse et l'interprétation. Tel que l'argumentent Anadón et Savoie-Zajc (2009 :1), « la finalité de l'analyse est de construire des lectures interprétatives, c'est-à-dire de donner un sens à des phénomènes sociaux et humains caractérisés par une grande complexité ». Pour ces auteurs « L'analyse qualitative utilise donc une démarche logique qui se traduit dans un va-et-vient constant de vérification entre les données et l'élaboration des catégories afin de comprendre certains phénomènes à partir des connaissances qui existent déjà » (Anadón et Savoie-Zajc, 2009 :3). Le ou la chercheur-e se trouve alors dans un processus de création et de production.

Dans la prochaine section, nous présenterons le contexte de l'étude. Comme l'indique Robert Yin (2011 :8), « *qualitative research covers contextual conditions, the social, institutional, and environmental conditions within which people's lives take place. In many ways, the contextual conditions may strongly influence all human* ».

Harvey Russell Bernard (2013 :37) souligne également que le contexte influence fortement le comportement et l'interprétation des expériences des actrices et des acteurs. De plus, c'est une des composantes de la méthode qualitative. Il est donc nécessaire de connaître le contexte malien de l'étude.

3.3 LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Nous avons choisi le Mali comme terrain de recherche, car il faisait partie des 20 pays prioritaires de l'aide publique au développement du Canada et, à l'époque, il était considéré à de l'extérieur comme un des pays démocratiques de l'Afrique. De plus, à cette époque, le Mali, vu de l'extérieur, jouissait d'une bonne réputation et son climat politique était assez stable. Par ailleurs, les ONG maliennes sont très dynamiques et sont bien considérées par les bailleurs de fonds.

3.3.1 L'histoire du Mali

Le Mali a abrité quatre grands empires : l'empire du Ghana, qui a existé entre le 7^e et le 12^e siècle (Instat, 2011 :26), dont la capitale était Koumbi-Saleh; l'empire du Mali, fondé au 9^e siècle par Sundjata Keïta, dont la capitale était Niani (Konaté, 2006; Niané, 1987 :160) et, finalement, l'empire Sonrhaï, qui a existé entre le 15^e siècle et le 16^e siècle avec comme capitale Gao; l'empire Toucouleur de El-Hadj Omar Tall qui a existé au 19^e siècle. Il fut aussi le berceau de trois royaumes : les royaumes de Bambara de Ségou et du Kaarta qui ont fonctionné entre les 17^e et 18^e siècles, et le royaume Sénoufo de Sikasso au 19^e siècle (Instat, 2011 :26).

Le Mali a été colonisé par la France entre 1895 et 1960. La République du Mali est devenue indépendante le 22 septembre 1960 et Modibo Keita en fut le premier président. Il y a eu deux tentatives panafricanistes à travers la Fédération du Mali (1959-1960) et l'union des trois États progressistes Ghana-Guinée-Mali (Mariko 2012 :17). Toutes les deux ont été un échec. Le socialisme d'État inspiré du modèle soviétique a été d'une courte durée de huit ans, de 1960 à

1968 (Jacquemot, 1983 :130-131), car le 19 novembre 1968, le président Modibo Keita fut renversé par un coup d'État militaire avec comme nouveau président Moussa Traoré qui devient général en 1978. Celui-ci, à son tour, a été renversé par un autre putsch militaire le 26 mars 1991, dirigé par le lieutenant-colonel Amadou Toumani Touré. Ce coup d'État est intervenu après la répression sanglante de manifestations d'étudiants qui réclamaient la démocratie et le pluralisme politique (Perret, 2014 :66). Alpha Oumar Konaré a été démocratiquement élu en 1992 puis en 1997 et a donc dirigé le Mali de 1992 à 2002. Il sera remplacé par Amadou Toumani Touré qui effectuera deux mandats, soit de 2002 à 2007 et 2007 à 2012. Il a été renversé par le capitaine Amadou Haya Sanogo le 22 mars 2012. Sous la pression internationale, celui-ci a cédé le pouvoir à Dioncounda Traoré qui a été un président par intérim du 12 avril 2012 au 4 septembre 2013. Ibrahim Boubacar a été élu président le 11 août 2013 et est entré en fonction le 4 septembre 2013.

3.3.2 La géographie et la population

La République du Mali est située en Afrique de l'Ouest. C'est un pays enclavé qui ne dispose d'aucun accès à la mer. Sa superficie est de 1 241 238 km² (Mariko, 2012 :7) et elle est traversée par le fleuve Niger sur une longueur de 1 780 km. Elle s'étend du Sahara au nord jusqu'à la limite de la zone des grandes savanes au sud. Elle se situe entre la zone soudano-sahélienne et la zone désertique. Le Mali partage ses frontières avec sept États voisins : l'Algérie au nord, le Niger à l'est, le Burkina Faso, la Côte-d'Ivoire et la Guinée au sud, le Sénégal et la Mauritanie à l'ouest.



Source : Division géographique de la direction des archives du ministère des Affaires étrangères du Mali.

Photo 1 : Carte du Mali

L'histoire précoloniale de l'Afrique et le découpage colonial issu de la conférence de Berlin, en février 1885 (Bouquet, 2003; Grégoire et Bourgeot, 2011) ont eu comme conséquence que le territoire de la République du Mali englobe des populations diverses. Le Mali se présente comme un carrefour culturel où cohabitent des populations d'origines ethniques variées et aux modes de vie diversifiés.

Selon le recensement général de 2009, le Mali compte 14 102 072 millions d'habitants dont 77,5 % vivent en milieu rural (INSTAT, 2011 :39). Il a une densité de 11,1 habitants/km² et une croissance démographique de 3 % (CIA World Factbook, 2013). L'espérance de vie y est de 55 ans (CIA World Factbook, 2013). On y dénombre une vingtaine d'ethnies, dont les principales sont les Bambaras, les Malinké, les Dogons, les Bobos et les Sénoufos qui sont

sédentaires et qui vivent au sud. Au nord se trouvent plusieurs populations de tradition nomade qui sont les Touaregs, les Maures et les Arabes¹³, mais aussi les Sonrhaï (Gourdin, 2012). Selon le recensement général de 2009, 46,6 % de la population malienne a moins de 15 ans et 53 % a moins de 18 ans (Instat, 2011 :60), ce qui veut dire que le Mali a une population très jeune.

3.3.3 La situation économique et le marché de travail

Le Mali est considéré comme un pays en développement et « pauvre » économiquement avec 48 % des personnes qui vivent en dessous du seuil de pauvreté (Mariko, 2012 :10). Dans le rapport 2013 du PNUD, il occupe le 182^e rang sur 187 en termes d'indice de développement humain. Au sud du Mali, le coton est le moteur du développement économique et social des zones rurales, et constitue le premier produit d'exportation du Mali (Bélières *et al.*, 2008 :24; Mariko, 2012 :7). Le gouvernement malien (2012 :3) dans un rapport sur le développement durable mentionne que l'économie malienne repose en grande partie sur le secteur agricole qui fournit 40 % du PIB et emploie environ 80 % de la population.

Le secteur minier s'est beaucoup développé durant la dernière décennie, notamment avec l'or. Depuis la fin des années 2000, le Mali est devenu le troisième producteur d'or en Afrique derrière l'Afrique du Sud et le Ghana (Keita *et al.*, 2008 :9). L'or est la deuxième source de revenus à l'exportation après le coton, qui demeure le moteur économique du pays (Bélières *et al.*, 2008). Selon un rapport 2011 de la BAD, OCDE, PNUD, CEA, « la structure de l'économie malienne, caractérisée par la prédominance des secteurs primaire (36 % du PIB) et tertiaire (36 %), n'a pas beaucoup évolué au cours des dix dernières années. Le secteur

¹³ Au Mali, les Arabes sont considérés comme une ethnie.

primaire est dominé par l'agriculture vivrière (21 % du PIB) et l'élevage (8 %) » (BAD, OCDE, PNUD, CEA, 2011 :3).

Au Mali, le marché du travail se caractérise par la coexistence d'un secteur moderne dit formel avec un secteur informel. Mariko (2012 :7) note que « cette dichotomie définit fondamentalement le marché du travail dans les pays en développement, dont le Mali ». Le secteur formel englobe l'administration, les collectivités territoriales ainsi que les secteurs privé et mixte. Il note aussi que le secteur privé est le premier employeur du secteur formel, avec 36 % des emplois salariés tandis que le secteur public n'emploie que 30 % (Mariko 2012 :7). Le secteur informel est prédominant. En excluant le secteur agricole, le secteur informel occupe 73 % de la population totale.

3.3.4 La constitution du Mali et les droits des femmes

La Constitution malienne a été adoptée par référendum le 12 janvier 1992. Elle a été rédigée par une conférence nationale qui a regroupé en août 1991 divers acteurs de la vie politique et sociale malienne. Elle affirme dans plusieurs de ses articles l'égalité en droits et devoirs de tous les citoyens maliens.

Dans son préambule, la Constitution malienne de janvier 1992 proclame sa détermination à défendre les droits des femmes et de l'enfant ainsi que la diversité culturelle et linguistique de la communauté nationale. Le Mali, à travers sa constitution, réaffirme son adhésion aux principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 et à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples du 27 juin 1981.

Plusieurs articles du titre 1 intitulé « Des droits et devoirs de la personne humaine » portent sur l'égalité des sexes :

Article 1 : La personne humaine est sacrée et inviolable. Tout individu a droit à la vie, à la liberté, à la sécurité et à l'intégrité de sa personne.

Article 2 : Tous les Maliens naissent et demeurent libres et égaux en droits et en devoirs. Toute discrimination fondée sur l'origine sociale, la couleur, la langue, la race, le sexe, la religion et l'opinion politique est prohibée.

Article 18 : Tout citoyen a droit à l'instruction. L'enseignement public est obligatoire, gratuit et laïque.

Pourtant, dans le nouveau Code des personnes et de la famille, adopté en décembre 2011, on trouve les articles suivants :

Article 316 : Dans la limite des droits et devoirs respectifs des époux consacrés par le présent Code, la femme doit obéissance à son mari et le mari, protection à sa femme. (Loi N°011-087 du 30 décembre 2011)

Article 319 : Le mari est le chef de famille. Il perd ce titre au profit de la femme en cas d'absence prolongée et injustifiée, de disparition, d'interdiction et d'impossibilité de manifester sa volonté. Le choix de la résidence de la famille appartient au mari. La femme est tenue d'habiter avec lui et il est tenu de la recevoir.

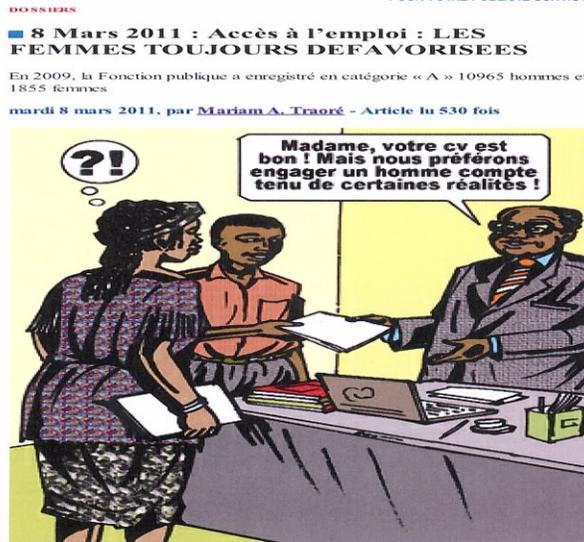
Comme nous pouvons le voir, dans la Constitution malienne les droits des femmes sont protégés, mais certains articles du Code des personnes et de la famille (316 et 319) sont discriminatoires à l'égard des femmes.

Toutefois, au moment de notre collecte de données, le Mali venait tout juste d'adopter, le 2 décembre 2011, le Code des personnes et de la famille qui avait été l'objet de vifs débats. Pourtant le nouveau Code était supposé corriger les inégalités, les discriminations dont sont

victimes les femmes et aussi améliorer le statut des femmes maliennes et des enfants maliens. Il devrait permettre l'harmonisation des lois maliennes avec les conventions régionales et internationales que le pays a ratifiées. Malheureusement ce fut une grande déception et un recul pour les droits des femmes et des enfants. Pour les associations féminines du Mali, tout comme pour les organisations de défense des droits de la personne, « le nouveau Code est discriminatoire et rétrograde en plus de légitimer les inégalités » (FIDH, 2012; Wildaf, 2012). L'article 316 du Code stipule que la femme doit obéissance à son mari.

Le Mali a récemment été traversé par la montée d'un certain islamisme fondamentaliste qui remet en cause le principe d'égalité entre les femmes et les hommes. On a noté aussi la coexistence des droits coutumiers, musulmans et civils, ce qui a contribué à accentuer certaines inégalités en matière foncière et successorale. On a noté aussi de nombreuses discriminations à l'égard des femmes dans les domaines de l'emploi (FIDH, 2006 :13). La majorité des Maliennes continuent de travailler au sein du secteur informel ou d'occuper des postes de soutien avec des salaires dérisoires.

Les organisations des femmes dénoncent continuellement la discrimination à l'égard des femmes.



Source : *Journal Essor* du Mali, 8 mars 2011

Photo 2 : Caricature d'un exemple de discrimination à l'égard des femmes

Cette caricature d'un journal malien qui a été publié le 8 mars 2011, journée internationale des femmes, illustre bien la situation des Maliennes. Ainsi, les femmes à la recherche d'emploi sont souvent discriminées, ce qui entraîne leur sous-représentation dans les emplois salariés.

3.3.5 La prédominance de la religion musulmane

Le Mali a une longue tradition musulmane. Selon plusieurs auteurs, l'Islam y a été introduit depuis le 9^e siècle par l'entremise du commerce caravanier exercé par les Berbères et les Arabes. L'Islam a d'abord été véhiculé par des marchands et ensuite il a été imposé par des croisades (Smitz, 2000 :118). Ainsi, le pays fut islamisé entre le 11^e et le 12^e siècle (Hanne 2013 :3). Tel que le souligne (Keita, 2001 :6), « le pèlerinage à La Mecque de l'empereur du Mali, Moussa Kankan, en 1324, a frappé les contemporains arabes par son faste, et sa mention est devenue incontournable dans tout rappel de la gloire et de la prospérité de l'empire du Mali ». Cependant, lorsque le pays est devenu indépendant en 1960, c'est le caractère laïc de

l'État qui a été prôné. Même dans la dernière constitution de 1991, la République du Mali est décrite comme un État laïc. Dans le deuxième point du préambule de la Constitution, on lit : « Le Mali s'engage solennellement à défendre la forme républicaine et la laïcité de l'État ».

Cependant, comme le note Keita (2001 :98) :

« La prolifération d'associations religieuses au lendemain du 26 mars 1991¹⁴ traduit le développement du phénomène de *chapelles ou de microreligions* qui complique non seulement les rapports interconfessionnels, mais aussi les rapports entre l'État et les religions. L'État se trouve en effet face à un champ religieux de plus en plus complexe dont les voies d'infiltration et d'expansion sont très variées et les manifestations multiples ».

On distingue trois grandes tendances de l'Islam au Mali : la Tidjaniyya, la Kadriyyaomarienne et la Wahhabiyya (Keita, 2011). Selon Keita (2002, 2011), la majorité des Maliens sont de la tendance Tidjaniyya qui prône un Islam pacifique, tandis qu'une minorité est de la tendance wahhabite. Bakary Sambé (2011) souligne que « Malgré le fait que les wahhabites soient minoritaires, ils comptent parmi eux des intellectuels issus des universités arabes ou islamiques qui remettent en cause l'hégémonie des cadres issus de la formation à l'Occidental et ces derniers sont désignés comme responsables de la faillite du pays depuis l'indépendance ». Pour Sambé (2012), « il y a aussi le mythe de la *conscience islamique* traversant toutes les sphères, y compris confrériques ». Le journaliste Thomas Hofnung, du journal *Libération*, décrit bien cette situation : « à mesure que les structures de l'État se sont délitées, des courants religieux d'inspiration wahhabite, importés d'Arabie Saoudite, ont pris de l'ampleur » (Hofnung, 2013). Les intellectuels islamiques ont un certain pouvoir économique, car ils bénéficient de l'aide financière des pays du Moyen-Orient. On dénombre aussi des ONG caritatives musulmanes qui viennent en aide à des populations déshéritées (Sambé, 2012).

¹⁴ Date de renversement du général Moussa Traoré, à la suite d'un soulèvement populaire. Celui-ci avait dirigé le pays pendant 23 ans. Cette date marque aussi l'avènement de la démocratie au Mali.

Au Mali, il y a trois leaders musulmans : le Chérif de Nioro du Sahel, Mohamédoun Ould Cheichna Hamallah, le prêcheur et guide spirituel du mouvement Ancardine International, El Hadj Chérif Ousmane Madani Haïdara et Mahmoud Dicko, président du Haut conseil islamique (HCI) du Mali. Pour Keita (2002), ces trois personnalités sont « respectées, écoutées et consultées régulièrement par les autorités politiques. Le HCI sert de liaison principale entre le gouvernement et les centaines d'associations et de groupes musulmans locaux. Le gouvernement consulte fréquemment le HCIM au sujet de questions sociales d'intérêt national ». C'est ainsi qu'en décembre 2011, sous la pression d'un mouvement islamiste, le gouvernement a annulé la réforme jugée contraire à la charia du Code des personnes et de la famille, discutée entre 2009 et 2010. L'organisateur de cette contestation était Mahmoud Dicko, président du Haut conseil islamique, la plus haute autorité religieuse du Mali. Ce dernier est reconnu pour la mobilisation de ses fidèles et de ses prêches contre l'*occidentalisation* de la société malienne. Il a refusé la nouvelle législation, car elle prévoyait l'égalité entre les hommes et les femmes en matière de succession ou de gestion du foyer (Jeune Afrique, 2011).

En 2011, le HCI avait obtenu la révision du Code des personnes et de la famille en multipliant les pressions et la mobilisation de masse contre un précédent texte voté deux ans plus tôt qui accordait davantage de droits aux femmes (Slate-Afrique, 2012). Après le coup d'État de 2012 et durant la transition de 2012-2013, sous la pression du HCI et du mouvement islamique, le gouvernement a créé le ministère des Affaires religieuses et du Culte.

3.3.6 Les ONG au Mali et l'aide publique canadienne

L'année 1991 a vu la prolifération des ONG au Mali. En 2004, selon le ministère de l'Administration territoriale et des Collectivités locales, on dénombrait 2 058 ONG. De ce nombre, 225 ont été créées en 2003 et 175 en 2004. Quant aux ONG féminines, la coordination des associations et des ONG féminines du Mali en comptait, en 2012, 2 230 réparties sur toute l'étendue du pays. Selon le ministère, le nombre élevé des ONG est dû à la facilité d'obtention du titre d'ONG et leur création serait aussi une réponse au chômage. Notons également qu'à la faveur de la démocratisation de 1991, plusieurs ONG et associations islamiques ont aussi été créées.

Le contexte malien est également caractérisé par l'affluence de nombreux appuis financiers venant de l'extérieur, entre autres du Canada, qui fournit une aide au développement au Mali depuis 1962. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, depuis 2009, le Mali fait partie des 20 pays prioritaires de l'aide canadienne et il a été l'un des huit pays africains à en bénéficier. Sur le site de l'ACDI, l'aide canadienne au Mali vise :

« l'amélioration des politiques et des programmes de développement du Mali en renforçant les capacités des organisations de la société civile malienne afin d'assurer que les politiques nationales répondent aux besoins de la population et contribuent à la réduction de la pauvreté. Le programme appuie les organisations de la société civile malienne de tous les niveaux selon les axes de renforcement suivants : capacités de dialogue politique; capacités d'analyse de politiques de développement; capacités d'études, de plaidoyer et de responsabilisation sociale. Le renforcement des capacités institutionnelles est une partie intégrante des politiques » (ACDI, 2011c).

Ce chapitre qui a examiné la méthodologie et le contexte de l'étude nous permet maintenant de présenter les résultats de notre recherche dans les prochains chapitres.

DEUXIÈME PARTIE

CHAPITRE 4

LES PARADIGMES DU DÉVELOPPEMENT ET L'INFLUENCE DES BAILLEURS DE FONDS SUR LES ONG

Dans ce chapitre, qui constitue le début de l'analyse de nos résultats, nous nous intéresserons aux changements dans les politiques d'aide publique au développement (APD), de même que leur impact sur les mécanismes d'allocation des fonds aux ONG et sur la position des bailleurs de fonds vis-à-vis des récepteurs. Notre question de recherche étant la mise en œuvre au sein des structures des ONG des politiques d'égalité des sexes, telle que prônée par les instances onusiennes et les agences d'aide publique au développement, dont l'ACDI, nous analyserons également l'influence des bailleurs de fonds dans cette dynamique des politiques d'égalité entre femmes et hommes. Plus précisément, nous aborderons les mécanismes d'allocation des fonds de l'ACDI et les projets qu'elle finance au Mali et leur impact sur la mise en œuvre des politiques d'égalité à l'intérieur de ces ONG.

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1, l'aide publique au développement est née à la fin de la Seconde Guerre mondiale, avec le discours du président Truman qui a classé les pays en deux catégories : développés et « sous-développés ». Il a exhorté les pays développés à aider ceux qui ne l'étaient pas. Dans les années après la guerre, on a aussi assisté à la naissance d'une nouvelle donne géopolitique avec la guerre froide (Berr et Combarrous, 2004). Cette période marque la création des institutions de Bretton Woods, soit le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, qui seront parmi les acteurs de l'aide publique au développement (APD). Dans les années 1960, on a assisté à la création de plusieurs agences de développement, dont l'USAID (1961) et l'ACDI (1968). Comme le notent Severino et Ray (2011 :8), « l'aide au développement a couvert un large éventail d'objectifs économiques, politiques, sociaux et culturels, mais au cours de son histoire, son principal moteur a été d'ordre géopolitique ». L'aide sera utilisée pour promouvoir les intérêts des pays

donateurs. C'est dans ce sens ainsi que Bülles et Kindornay (2013 :14) soulignent qu'au niveau de la politique étrangère canadienne, l'aide constitue un élément important dans la défense et la sauvegarde des intérêts du Canada.

Tel que nous l'avons aussi mentionné dans le chapitre 1, plusieurs chercheurs s'accordent pour dire que les objectifs du développement ont changé depuis les années 1950. Pour Martha Finnemore (1997 :203), « [s]i, au début, les objectifs du développement consistaient à élever le produit intérieur brut (PIB), actuellement les objectifs ont maintenant intégré la lutte contre la pauvreté, le statut de la femme, l'environnement, les droits de la personne ». Pour les auteurs tels que Millet et Toussaint (2010) et Ramonet, Chao et Wozniak (2004), les objectifs de l'aide ont surtout évolué sous l'influence des idéaux dominants du néolibéralisme et des États-Unis. On assista alors aux changements du rôle de l'État et du marché et du concept du développement (Diarra et Plane, 2012 : 53). Comme le note également Pérouse de Montclos (2013 : 74), « le modèle économique des années 1950, qui privilégiait le rôle de l'État, est devenu caduc au fur et à mesure que l'économie mondiale se libéralisait ».

Par ailleurs, tel que le note Paul Hopper (2012 :40), dans les années 1980, l'arrivée au pouvoir de Ronald Reagan aux États-Unis et de Margaret Thatcher au Royaume-Uni, promoteurs du néolibéralisme, a beaucoup influencé les politiques d'aide. On a alors assisté à l'imposition de programmes d'ajustement structurel où l'État a été obligé de se désengager dans plusieurs secteurs économiques et sociaux. Les effets de ces programmes se sont avérés catastrophiques pour les populations. Cette situation s'empira au début des années 1990 avec les recommandations du Consensus de Washington et les pays en développement furent encore poussés à libéraliser davantage leur économie afin de s'insérer dans l'économie mondiale

(Stiglitz, 2009). L'État n'étant plus le seul acteur du développement, on a assisté à l'émergence des ONG, qui sont devenues des actrices du développement, puisque considérées comme proches des populations. La question des femmes dans le développement a également été introduite à partir des années 1970, alors qu'elles ont été complètement ignorées dans les années 1950 et 1960 (voir chapitre 2).

Le début des années 1990 marqua aussi une remise en cause des anciennes méthodes d'octroi et de gestion de l'aide publique au développement, du changement de politique au niveau des bailleurs de fonds et de l'implication des ONG comme partenaires au développement. Les ONG étaient considérées comme des acteurs plus agiles et plus proches des populations que l'État (Aksartova, 2009).

4.1 LES ÉVOLUTIONS DANS L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

L'aide publique au développement a évolué de manière significative depuis les années 1950 et les déboursés se chiffrent en plusieurs millions de dollars, autant au niveau de l'aide fournie aux États qu'à celle des ONG.

4.1.1 Les années 1950 et 1970 : l'APD influencée par l'économiste Keynes

Dans les années 1950 à 1970, de nombreux pays en développement accèdent à l'indépendance et l'aide publique au développement (APD) est utilisée pour promouvoir une certaine idéologie des théories de la modernité. Elle sert à promouvoir les intérêts économiques et géopolitiques des pays donateurs. Pour Charnoz et Severino (2007 :37), « [à] travers l'APD, les pays donateurs tenteraient d'influencer, de récompenser ou de punir d'autres pays ». Tel

que nous l'avions souligné dans le chapitre 1, les années 1950 et 1960 ont été marquées par une aide centrée sur l'État. Dans la décennie suivante (1960-1970), l'aide publique au développement a été principalement constituée de projets d'infrastructures ou de fonds octroyés directement aux gouvernements. L'objectif a été de pallier le retard économique des pays en développement et l'État a été le pilier de ce développement.

Selon plusieurs auteurs, les politiques de développement se sont inspirées des travaux de John-Maynard Keynes qui préconise l'intervention directe de l'État, à travers l'accroissement de la masse monétaire, et qui vise à permettre les grands travaux d'infrastructures. À cette époque, les théories du développement ont intégré les paradigmes de la modernisation qui stipulaient qu'une croissance accélérée ne peut résulter que de l'essor des activités industrielles et de l'intervention dans le processus d'allocation de ressources de l'État (Keza, 2005; Peemans, 2002). L'aide publique au développement a été utilisée pour améliorer les services sociaux comme l'éducation et la santé et pour construire des infrastructures telles que les routes, les chemins de fer, les ports, les lignes de télécommunications et les centrales électriques (Fall, Favreau et Larose, 2004).

Cependant, cette manière de voir le développement a connu des changements à la fin des années 1970, marquées par une modification dans la pensée économique relative au développement. En effet, le consensus issu des années 1950 s'est révélé inefficace et a été remis en cause par l'échec des politiques qu'il a inspirées un peu partout dans le monde (Berr, 2003; Berr, Harribey et Hugon, 2006; Stiglitz, 2002). L'aide publique au développement est souvent perçue comme peu efficace et rime, pour certains, avec le gaspillage de l'argent du contribuable (Carbonnier, 2010). La Zambienne Moyo Dambissa (2009) avec son livre à titre

évocateur, *L'aide fatale. Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*, dénonce cette inefficacité de l'aide avec ses effets pervers.

Les politiques de développement qui vont être menées à partir des années 1980 traduisent un changement radical dans la façon de penser les problèmes des pays en développement. Ces changements se retrouvent dans le Consensus de Washington.

4.1.2 Le Consensus de Washington et sa remise en question

Le Consensus de Washington, qui constitue un tournant majeur dans les politiques d'aide au développement (APD), fut élaboré à la fin des années 1980 par l'économiste John Williamson, des économistes américains de l'Institut d'économie internationale et des fonctionnaires du gouvernement des États-Unis, de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (Uzunidis, 2005). Pour Williamson (2004 :2), « *The Washington of this paper is both the political Washington of Congress and senior members of the administration and the technocratic Washington of the international financial institutions, the economic agencies of the US government, the Federal Reserve Board, and the think tanks* ». Tel que nous pouvons le voir, le terme « Washington » de Williamson regroupe aussi bien les politiciens que les institutions financières et les organisations d'influence. Le document du Consensus de Washington avait pour objectif de définir un ensemble de programmes de réformes destinées aux gouvernements latino-américains qui, à l'époque, avaient des problèmes de dettes. Le programme était inspiré des préceptes néolibéraux de libre-échange. Il a été adopté rapidement par la plupart des experts des institutions financières internationales tels que la Banque mondiale et le FMI. Il était devenu une référence de bonne conduite pour faire relancer la

croissance économique en Amérique latine et dans les autres pays en développement (Stiglitz, 2009).

L'économiste Dani Rodrik (2008 :6) résume ces mesures en trois mots : « stabilisation, libéralisation, privatisation ». Les politiques néolibérales marquent aussi le désengagement de l'État. Dès l'adoption de ce « Consensus » par la Banque mondiale et le FMI, l'aide publique au développement était octroyée sous condition d'appliquer les recommandations du Consensus de Washington.

Comme nous le voyons, les objectifs du Consensus se traduisent par une promotion des politiques macroéconomiques contraignantes, une libéralisation plus accrue des économies ainsi que le libre-échange. Tel que le notent Nadir Altinok et Tarik Lakhali (2005 :197), « [l]es principaux instruments sont la dérèglementation, la privatisation des entreprises publiques, la réforme des finances publiques, la définition de politiques sectorielles. Ces instruments découlent du « consensus de Washington ». Les mesures promues par le Consensus de Washington ont été rapidement adoptées par le FMI et la Banque mondiale et sont ainsi devenues le nouveau paradigme de développement, dans les années 1990. Les mesures ont été d'abord appliquées aux pays de l'Amérique latine (Williamson, 2004) pour ensuite s'étendre aux pays africains.

4.1.3 L'échec du Consensus de Washington et les critiques de l'APD

Les années 1990 ont été celles de la mise en œuvre des directives du Consensus de Washington sous la pression des institutions financières internationales. Selon Dani Rodrik (2008 :6), la plupart des pays de l'Amérique du Sud et de l'Afrique ont été sous pression pour

appliquer le Consensus de Washington. Avec l'application de ces mesures, le rôle de l'État a été remis en question et les États africains ont été poussés à privatiser les entreprises publiques, sinon ils ne recevaient pas d'aide. C'est dans le même ordre que Gérard Azoulay (2011 :57) note que « [l]a mise en œuvre du Consensus de Washington au travers des politiques d'ajustement structurel (PAS) s'est traduite par une dépossession d'un grand nombre de pays, en particulier d'Afrique subsaharienne, de la maîtrise de leurs orientations stratégiques ».

Comme nous pouvons le constater, le Consensus de Washington marque un tournant important dans la façon d'appréhender la question du développement.

En Afrique, l'ensemble des réformes prônées par la Banque mondiale et le FMI ont servi à axer les politiques économiques sur la discipline budgétaire et notamment les privatisations, même si, comme le souligne l'ancien ministre sud-africain des Finances Manuel Trevor (2003 :18), « la plupart des pays africains ont consenti beaucoup d'effort à les mettre en œuvre avec plus ou moins des difficultés. Les privatisations sauvages eurent des conséquences graves sur les populations ». On a assisté à des privatisations tous azimuts et à des licenciements massifs dans les administrations publiques qui étaient les principaux employeurs des salariés. De ce fait, les compagnies de transport aérien et ferroviaire, des compagnies de télécommunication ou encore celles de l'eau et de l'énergie ont été privatisées et sont passées, pour la plupart, sous le contrôle d'entreprises de grandes puissances économiques tel que Bouygues en Afrique francophone. Comme le soulignent plusieurs auteurs, dont Uzunidis et Patelis (2010 :31), « (...) le cadre légal de l'organisation mondiale est le produit des tensions

et des compromis politiques entre États puissants dans leurs propres rapports et en relation avec les pays moins riches et pauvres ».

L'application du Consensus de Washington sous le diktat des institutions financières a été très dramatique pour les populations (Stiglitz, 2008 :44). Les femmes et les enfants en ont été les principales victimes. De ce fait, « la réduction des dépenses sociales jugées non rentables, l'austérité salariale, les licenciements et les politiques de rationalisation qui ont suivi les privatisations ont conduit à un renforcement des inégalités sociales dans les pays ».

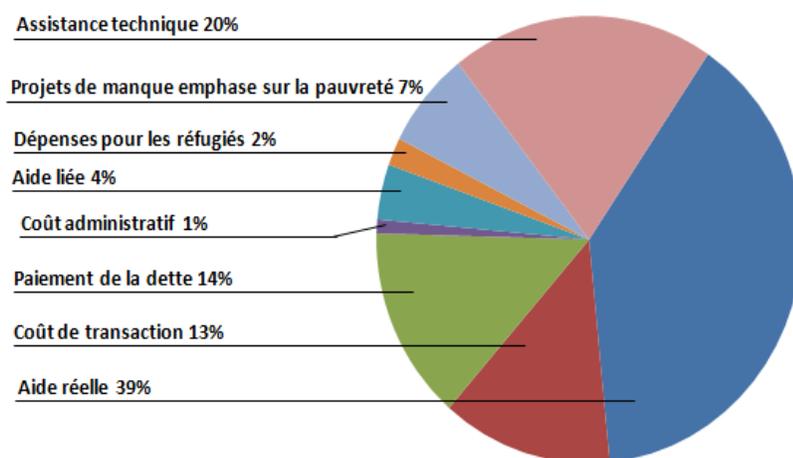
En effet, tel que l'indique Trevor (2003 :18), « les pays africains ayant appliqué les recommandations du FMI basées sur le Consensus de Washington ont connu des périodes d'augmentation de la croissance économique et de réduction de l'inflation, mais celles-ci ont été suivies d'une période de crise économique, sociale et politique parfois très grave ». Il reconnaît aussi que les effets attendus n'ont pas jamais été réalisés.

Notons par ailleurs que certains pays ont connu de nombreux plans d'ajustement structurel relatifs au Consensus de Washington, sans que leur situation économique ne s'améliore de manière significative. Ainsi, plusieurs auteurs africains tels que le Mozambicain Dambisa Moyo (2009) et les Ougandais Tandon Yash et l'ancien président tanzanien Benjamin W. Mkapa (2008) ont souligné que l'APD a des effets néfastes sur le continent africain et qu'il constitue un frein au développement des pays destinataires en créant une dépendance qui a des conséquences désastreuses. Ces auteurs appellent à la fin de l'aide.

Comme nous le voyons, dans les années 2000, plusieurs acteurs s'accordent pour dire que les mesures du Consensus de Washington ont été un échec, en plus d'avoir été inefficaces. Avec

la rareté des financements et les critiques quant à l'échec des politiques d'aide, plusieurs recherches ont évoqué l'inefficacité de l'aide publique au développement. Ainsi, pour Moyo (2009 :95), « le cercle vicieux de l'aide : il tarit les investissements si nécessaires, crée une culture de la dépendance et fait le jeu d'une corruption illimitée, systématique avec des conséquences désastreuses pour la croissance. En fait, le cycle perpétue le sous-développement et garantit l'échec économique des pays les plus pauvres dépendants de l'aide ».

Des ONG, telles qu'Action Aid international dans son rapport de 2005, ont mis en exergue l'inefficacité de l'aide. Ce rapport note que sur les 69 milliards d'aide supposés être déboursés par le comité d'aide au développement (CAD), 42 milliards, soit 61 %, sont de l'aide « fantôme », et seulement 27 milliards, soit 39 %, correspondent à de l'aide réelle (Action d'aide internationale, 2005 :17).



Source : Action Aid international (2005:18). *Real aid. An agenda for making aid word.*

Graphique 5 : La répartition réelle de l'aide : aide fantôme et réelle aide de tous les donateurs du comité d'aide en 2003

Tel que nous le voyons sur ce graphique et tel qu'il est souligné dans le rapport d'Action Aide international, sur 61 % de l'aide « fantôme », 20 % vont au frais d'assistance technique, 14 % au paiement de la dette, 13 % aux coûts transactionnels, 7 % à des objectifs qui n'incluent pas les enjeux de pauvreté, 4 % à l'aide liée, 2 % pour des dépenses pour les réfugiés et 1 % pour des coûts administratifs. Le rapport note aussi que seulement 11 % de l'aide française est réelle. Pour les États-Unis, sur chaque dollar consacré à l'aide, 86 cents vont à l'aide « fantôme » (Action Aid International, 2005 :17).

En ce qui concerne le Canada, le rapport indique que la part de l'aide « fantôme » est de 52 %; elle est de 13 % pour l'Irlande, de 89 % pour la France et de 86 % pour les États-Unis (Action Aid International, 2005 :30). Avec ces chiffres qui parlent d'eux-mêmes, on voit que la majorité de l'aide ne va pas aux pauvres et que l'aide reste inefficace.

Les nombreuses critiques sur l'inefficacité de l'aide amenèrent les donateurs à se pencher sur la réforme de l'aide. Ainsi, quatre forums ont été initiés pour discuter de l'efficacité de l'aide. Ces forums sont celui de Paris en France en 2005, celui d'Accra au Ghana en 2008, celui de Busan en Corée du Sud en 2011 et celui de Mexico en avril 2014. Dans notre recherche, nous présenterons ceux de Paris et d'Accra, car de notre point de vue, ils sont en lien avec notre question de recherche. C'est en effet la Déclaration de Paris qui a mis l'accent sur l'efficacité de l'aide et le forum d'Accra qui a inclus la participation des ONG et celles des femmes aux programmes de développement.

4.1.4 La réforme de 2005 axée sur l'efficacité : la Déclaration de Paris

Les critiques et les réflexions sur l'efficacité de l'aide ont abouti en 2005, à la tenue à Paris d'un forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (Joseph et Gilles, 2009 :103). Ses décisions ont été entérinées par environ 110 pays, dont le Canada, et par plus de 25 organisations ou institutions internationales comme la Banque mondiale, le FMI et les organisations de la société civile, bien que certaines ONG aient refusé de l'appuyer (AQOCI, 2006; CCCI, 2006). Ce forum a donné naissance à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (OCDE, 2005). Pour Louis Favreau, Lucie Fréchette et René Lachapelle (2010 :8), « [l]a Déclaration de Paris adoptée en mars 2005 ouvre la porte à un changement d'approche dans le domaine de l'aide internationale en remettant au-devant de scène la coopération de gouvernement à gouvernement dans le but de s'attaquer aux problèmes de gouvernance de certains États. Selon cette approche, il est préférable de financer les programmes gouvernementaux des pays du Sud qui favorisent le développement de la société civile ». Cette déclaration a été un cadre de concertation d'une part entre les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux et d'autre part avec les gouvernements des pays en développement. Dans le même sens, l'AQOCI (2008 :3) reconnaît que :

« la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement constitue une étape cruciale vers une concertation plus poussée entre les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, d'une part, et les gouvernements des pays en développement, d'autre part, et aussi vers un alignement progressif des programmes des premiers sur les stratégies et mécanismes de développement des seconds ».

Par ailleurs, la déclaration a contribué à un alignement des programmes des donateurs sur les stratégies et les mécanismes de développement des pays receveurs (Azoulay, 211 :8). La Déclaration de Paris souhaitait aussi la plus grande cohérence possible entre les interventions

des bailleurs de fonds externes et les choix effectués par les gouvernements des pays du Sud en matière de développement.

De même, les donateurs ont également été invités à faire en sorte que leur procédure de versement de l'aide soit davantage harmonisée. « Les donateurs et les pays bénéficiaires ont été mutuellement responsables des résultats du travail qu'ils ont effectué en matière de développement » (Alemany, Craviotto et Hopenhaym, 2008).

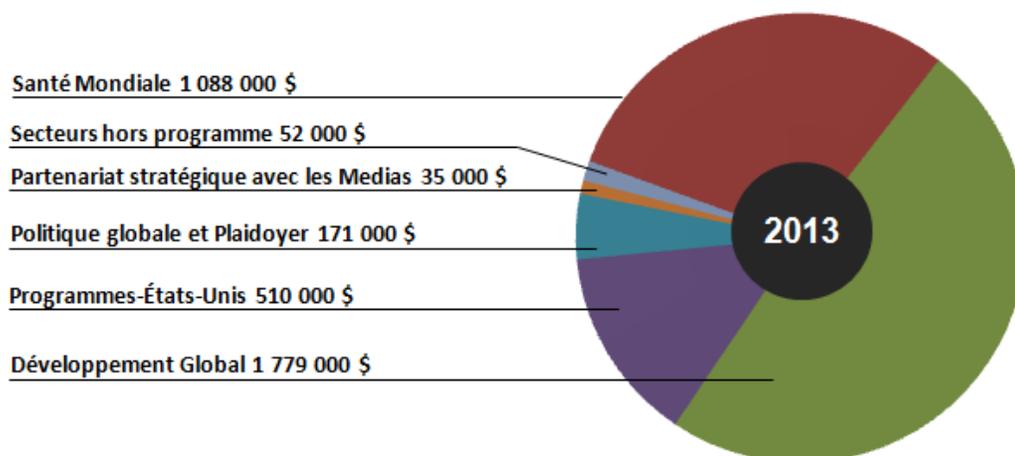
La Déclaration de Paris est divisée en cinq principes. Le premier principe rappelle que les pays partenaires ont un véritable pouvoir de maîtrise sur leur politique de développement. Le deuxième indique que les pays et les structures représentés s'engagent à respecter les principes d'alignement. Le troisième principe stipule que l'action des bailleurs de fonds doit reposer sur les stratégies nationales du pays bénéficiaire en matière de développement et d'harmonisation, ce qui signifie une action des bailleurs de fonds plus transparente et harmonisée. Quant au quatrième principe, il souligne l'importance de mener une gestion axée sur les résultats de l'aide. Enfin, le cinquième principe rappelle la responsabilité des bailleurs de fonds et de leurs partenaires quant à leurs résultats en matière de développement. Il faut noter l'ajout d'une feuille de route de 56 engagements de partenariats et de 12 indicateurs pour évaluer régulièrement les résultats (OCDE, 2005b).

On peut dire que, dans la dernière décennie, on a assisté à l'émergence d'un nouveau paradigme d'aide internationale entériné dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005. Au cœur de ce paradigme se trouve le principe de l'appropriation nationale (De Renzio, Whitfield et Bergamaschi, 2008). De ce fait, les gouvernements bénéficiaires sont invités à prendre le leadership des politiques et des activités liées à l'aide, à établir leur propre

système de coordination des bailleurs de fonds et en principe à n'accepter l'aide internationale que si elle répond à leurs besoins.

Le Canada, à travers l'ACDI, a également élaboré le *Plan d'action pour accroître l'efficacité de l'aide (2009-2012)*, qui cible la concentration, l'efficacité et la responsabilisation ainsi que la prévisibilité, l'alignement et les partenariats (ACDI, 2008b, c). Ces objectifs orientent tous les programmes de l'ACDI.

Dans la Déclaration de Paris, bien que le rôle de l'État revienne au premier plan, les ONG demeurent toujours partenaires du développement. Elles ont également été invitées à participer au forum de Paris. Les ONG fournissent une source croissante d'aide. Par exemple, l'Alliance pour une révolution verte en Afrique, créée en 2006, est une initiative conjointe de la Fondation Rockefeller et de la Fondation Bill et Melinda Gates, qui s'engage à réduire la faim et la pauvreté en Afrique à travers le développement agricole. Elle travaille actuellement avec les gouvernements africains, les ONG, le secteur privé et les agriculteurs africains afin d'améliorer la productivité et les revenus des agriculteurs pauvres en Afrique (Boto et Peccerella, 2012). Par exemple, la Fondation Bill et Melinda Gates a donné en 2013 plus de 3,5 milliards selon la répartition suivante :



Source : Fondation Bill et Melinda Gates (2013 : 3). *Rapport annuel 2013*.

Graphique 6 : Budget de l'aide de la Fondation Bill et Melinda Gates

Par ailleurs, Perroulaz, Fioroni et Carbonnier (2010 :156) notent qu'« entre 2006 et 2007, la part financée par les fonds propres des ONG est passée de 14,6 à 18,5 milliards \$ US, auxquels s'ajoutent 2,5 milliards \$ US de subventions publiques gérées par des ONG ». Grimm *et al.* (2009 :27) estiment également qu'en 2005, la contribution des fondations européennes représente près de 600 millions de dollars, tandis que l'institut Hudson, dans son rapport (2010 :18) intitulé *The Index of Global Philanthropy and Remittances*, note qu'en 2008 la contribution des Fondations des États-Unis était de 4,3 milliards. Quant à Samuel Worthington et Tony Pipa (2011 :65), ils estiment que la contribution en 2008 des ONG internationales, des fondations et des sociétés avoisinerait les 30 milliards. Notons que les fondations privées subventionnent souvent les ONG dans les pays en développement. C'est dans ce sens que Grimm *et al.* (2009 :28) notent que la Fondation Bill et Melinda Gates ont noué une alliance avec la Green Revolution in Africa (AGRA) en vue d'accroître la production agricole dans les prochaines décennies.

▪ **Engagement des États-Unis en 2008 dans les pays en développement**

Tableau I
La contribution des fondations et organisations privées des États-Unis dans l'aide au développement

Les contributeurs	Milliard de \$ US	%
APD officiel des États-Unis	26,8	17
Philanthropie	37,3	23
Fondations	4,3	
Corporations	7,7	
Organisation privés de volontariat	11,8	
Bénévolats	3,6	
Universités et collèges	1,7	
Organisations religieuses	8,2	
Flux de capitaux privés	96,8	60
Total	160,9	

Source : Hudson Institut (2010 :12). *The Index of Global Philanthropy and Remittances*.

Le tableau I nous indique les détails de la contribution des États-Unis de l'aide au développement. Nous voyons que les ONG et les fondations privées et religieuses fournissent une part importante de l'aide.

4.1.5 La Déclaration de Paris et la question des femmes dans l'aide au développement

Plusieurs chercheuses et féministes ont souligné le fait que la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide mentionne à peine les questions de genre (De la Cruz, 2008). En effet, le document mentionne seulement, dans son paragraphe 42, « des efforts d'harmonisation doivent également être accomplis dans d'autres domaines transversaux comme l'égalité entre hommes et femmes et sur d'autres sujets thématiques, y compris ceux qui bénéficient

du financement de fonds spécialisés » (OCDE, 2005 :9). Ce simple paragraphe de quelques lignes laisse percevoir que les bailleurs de fonds n'accordent pas une grande place aux femmes dans les programmes et politiques de développement. Pourtant, les femmes, au même titre que les hommes, jouent un rôle central dans le développement. Cathy Gaynor de la division pour l'avancement des femmes de l'ONU critique aussi sévèrement l'omission de la question des femmes dans la Déclaration de Paris. À cet effet, elle note :

« There is now substantial empirical evidence of the functional necessity of gender equality and empowerment of women to these stated aims of the Paris Declaration. However, so far, donor and recipient country efforts have chiefly concentrated on technocratic efficiency dimensions of aid reform (mechanisms and processes or nuts and bolts) rather than address challenging values-based, issues such as gender equality (substance and results). The main 'movers and shakers' in furthering the Paris Declaration agenda are economists, technocrats, administrators and planners, rather than social development or gender advocates ». (Gaylor 2007 :2)

Pour Cathy Gaylor, la Déclaration de Paris a été rédigée par des technocrates qui ne se soucient que des dimensions techniques de la réforme de l'aide.

Par ailleurs, Rita Soares Pinto (2008 :1) mentionne le fait que « l'égalité entre les femmes et les hommes soit nommée comme une question transversale tend à la rendre accessoire dans l'ordre du jour d'efficacité de l'aide. L'attention accordée par les donateurs et les gouvernements récipiendaires sur la manière d'intégrer des questions transversales, comme l'égalité des sexes dans les nouvelles modalités de l'aide, demeure en général très faible ». Certaines chercheuses telles que Cecilia Alemany, Nerea Craviotto et Fernanda Hopenhaym (2008 :8) estiment aussi que la Déclaration de Paris a des répercussions sur la promotion des femmes en ce sens qu'elle ne tient pas compte de la particularité des femmes. De plus, elle ne tient pas compte de l'analyse du genre dans ses critères d'efficacité. Pour ces auteures, « la

poursuite des objectifs de développement ne progresse que, lorsque la question de l'égalité hommes-femmes est mise de l'avant; en d'autres termes, il y a développement lorsque les droits des femmes sont entièrement respectés et garantis, lorsque les accords sur la protection de l'environnement sont mis en œuvre et que les droits de la personne peuvent connaître une période d'épanouissement » (Alemany *et al.*, 2008 :7-8)

De même, des auteures s'interrogent du fait qu'au nom de l'efficacité, il y ait également un risque de voir moins de ressources allouées pour appuyer le travail des ONG et, notamment, des organisations féminines (UNIFEM, 2007). Ainsi le 28 juin 2008, 35 organisations féminines d'Afrique de l'Ouest dans une déclaration¹⁵ déplorent le fait que la Déclaration de Paris n'ait pas pris en compte les droits des femmes, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à travers leur reconnaissance et la proposition de mesures et des indicateurs susceptibles de les promouvoir. Ce silence dans la Déclaration de Paris est d'autant plus surprenant que l'égalité entre les femmes et les hommes constitue le point 3 des objectifs du millénaire. La Banque mondiale considère l'égalité des sexes comme un facteur-clé de la réalisation des OMD (Banque mondiale, 2003, 2012)

Par exemple, pour le Fonds de développement des Nations unies pour la femme (2006),

« L'égalité entre les sexes est une condition essentielle de la réalisation des OMD et autres objectifs de développement, de sorte qu'il est important de s'assurer que les structures de l'aide comportent bien un suivi des progrès faits vers l'égalité entre les sexes. En fin de compte, la situation sur le plan de l'égalité entre les sexes sera un indice important de l'efficacité de la nouvelle approche suivie en matière de fourniture de l'aide et de coopération ».

¹⁵ Déclaration des femmes d'Afrique de l'Ouest sur l'efficacité de l'aide et l'égalité des sexes : www.repaoc.org/en/park-blog/127-declaration-des-femmes-d-afrique-de-l-ouest-sur-l-efficacite-de-l-aide-et-l-egalite-des-sexes.

À la suite de ces critiques, un autre forum a réuni à Accra au Ghana divers acteurs du développement pour faire le bilan de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

4.1.6 Le Programme d'action d'Accra (PAA)

En septembre 2008, une réunion des différents partenaires de l'aide s'est tenue à Accra pour dresser le bilan de son efficacité à partir des engagements pris dans la Déclaration de Paris. Le Programme d'action d'Accra (PAA) réaffirme l'engagement à œuvrer pour une amélioration de l'efficacité de l'aide au développement. Il souligne que l'aide au développement doit reposer sur un renforcement du principe d'appropriation par les pays, la mise en place et le développement de partenariats plus efficaces ainsi que la prise en compte des résultats dans l'élaboration des nouvelles politiques (OCDE, 2008b). Pour Gérard Perroulaz, Claudie Fioroni et Gilles Carbonnier (2010 :157), le Programme d'action d'Accra renforce la déclaration de Paris et aussi accorde une importante place à la société civile. Le PAA a aussi reconnu la place des ONG dans la gestion de l'efficacité de l'aide. En effet, dans le document de l'OCDE (2008b) sur le PAA, l'importance des ONG est soulignée dans les paragraphes suivants :

Paragraphe 13

- « a) Les administrations des pays en développement collaboreront plus étroitement avec les parlements et les pouvoirs publics locaux à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des politiques et des plans nationaux de développement. Elles associeront également à ce processus des organisations de la société civile (OSC).
- b) Les donateurs appuieront les efforts déployés pour accroître la capacité de l'ensemble des acteurs du développement (parlements, administrations locales et centrales, OSC, instituts de recherche, médias et secteur privé) de prendre une part active au dialogue sur la politique de développement et sur le rôle de l'aide au service des objectifs de développement visés par les pays ».

Paragraphe 16 :

« L'aide suppose la construction de partenariats au service du développement. Ces partenariats sont d'autant plus productifs qu'ils mobilisent pleinement l'énergie, les compétences et l'expérience de l'ensemble des acteurs du développement donneurs bilatéraux et multilatéraux, fonds mondiaux, OSC et secteur privé. Pour appuyer les efforts engagés par les pays en développement pour bâtir leur avenir, nous sommes déterminés à créer des partenariats auxquels tous ces acteurs seront associés ».

Au début du paragraphe 20, on y lit :

« Nous raffermirons notre engagement auprès des organisations de la société civile ».

Paragraphe 20 :

« Nous raffermirons notre engagement auprès des OSC, considérées comme de véritables acteurs indépendants du développement produisant des efforts complémentaires de ceux des pouvoirs publics et du secteur privé. Nous avons un intérêt commun à nous assurer que la contribution potentielle des OSC au développement est pleinement mobilisée. C'est pourquoi :

- a) Nous invitons les OSC à étudier comment elles entendent appliquer les principes sur l'efficacité de l'aide arrêtés à Paris.
- b) Nous nous félicitons de la proposition des OSC nous conviant à nous engager dans un processus multipartite conduit par elles et ayant pour but de rehausser l'efficacité de leur action en faveur du développement. Dans le cadre de ce processus, nous nous efforcerons: i) d'améliorer la coordination entre les efforts déployés par les OSC et les programmes gouvernementaux; ii) de renforcer la reddition de comptes par les OSC sur les résultats obtenus et iii) d'améliorer l'information sur les activités des OSC.
- c) Nous œuvrerons avec les OSC à l'instauration de conditions propices à une maximisation de leur contribution au développement ».

De plus, le PAA répond aux critiques quant à l'absence de la question de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la Déclaration de Paris. De ce fait, il réitère l'importance d'améliorer l'attention accordée à certains aspects du développement, dont les droits de la personne, y compris l'égalité entre les femmes et les hommes. À cet effet, dans le document, on y lit dans :

Le paragraphe 3 :

« (...) L'égalité homme-femme, le respect des droits de l'homme et la viabilité environnementale sont des facteurs qui conditionnent l'obtention d'effets durables sur les conditions de vie et les perspectives des pauvres, hommes, femmes et enfants. Il est

indispensable que l'ensemble de nos politiques vise de façon plus systématique et plus cohérente à apporter des réponses à ces problématiques ».

Le paragraphe 13c :

« Les pays en développement et les donateurs veilleront à ce que leurs politiques et programmes de développement respectifs soient conçus et mis en œuvre selon des modalités concordant avec les engagements pris par eux au niveau international concernant l'égalité homme-femme, les droits de l'homme, les handicapés et la viabilité écologique ».

Le paragraphe 21b

« Au niveau des pays, les donateurs et les pays en développement se concerteront et se mettront d'accord sur une série d'objectifs réalistes dans le domaine de la construction de la paix et du renforcement de l'État permettant de s'attaquer aux causes profondes des conflits et de la fragilité des États et d'assurer la protection et la participation des femmes. Leur réflexion sera éclairée par un dialogue de portée internationale entre partenaires et donateurs sur ces objectifs considérés comme des conditions préalables au développement ».

Le paragraphe 23a :

« Les pays en développement amélioreront la qualité de la conception, de l'exécution et de l'évaluation de leurs politiques en consolidant les systèmes d'information, et notamment en ventilant, le cas échéant, les données par sexe, région et catégorie socio-économique ».

Tous les pays de l'OCDE interviennent dans le cadre de la Déclaration de Paris et du PAA. En ce qui concerne le Canada, les 31 janvier et 1^{er} février 2008 à Ottawa, une consultation internationale des organisations et des réseaux de femmes sur l'efficacité de l'aide s'est tenue. Elle a regroupé plus de 50 militants des droits des femmes, de même que des expertes en genre des différentes régions du monde. Cette consultation, financée par l'ACDI et l'UNIFEM, a abouti à la formulation de plusieurs recommandations quant à la prise en compte de l'égalité entre les sexes dans les programmes de développement.

Cette importance des ONG dans la gestion et la distribution de l'aide a fait ressortir davantage la question des relations entre les bailleurs de fonds et les ONG.

4.2 LES ONG ET LES BAILLEURS DE FONDS

Comme nous l'avons mentionné auparavant, le Consensus de Washington et le discours de la Banque mondiale et du FMI ont remis en cause le monopole de l'État comme partenaire du développement. Au début des années 1990, les relations de gouvernement à gouvernement tendent à s'effacer au profit d'une approche davantage centrée sur la gouvernance des politiques de développement et sur la bonne gouvernance des États destinataires ainsi que sur la participation accrue des populations locales à travers les ONG. Si la Déclaration de Paris a remis l'État au centre de l'APD, les ONG restent néanmoins des partenaires de développement.

La fin des années 1980 et le début des années 1990 correspondent à la fin du monopole de l'État dans l'aide au développement et du changement de discours en ce qui concerne l'aide publique au développement (Severino et Charnoz, 2008; Thérien, 2001). On note également l'accroissement des ONG qui mobiliseront des fonds très importants, aussi bien de la part des particuliers que des agences d'aide publique au développement. Par exemple, l'Institut Hudson (2010 :13) note que les Américains, à travers leurs organisations privées et volontaires, ont contribué à près de 37,3 milliards dans les programmes de développement, ce qui représente environ un tiers de l'aide au développement des États-Unis. Saillant, Drouin et Gordon (2012) estiment qu'en 2007, sur le territoire de l'île de Montréal, on comptait une vingtaine d'ONG de coopération internationale. Sur le site web de l'Association québécoise d'organisation de la coopération internationale (AQOCI), on dénombre 52 organisations québécoises non gouvernementales de développement, tandis que le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) regroupe une centaine de membres.

Alexis Roy (2010 :111) note également que le début des années 1990 correspond à la naissance d'une multitude d'ONG au Mali. Jeffrey Haynes (2013 :66) résume l'intérêt porté aux ONG en ces termes :

« L'importance accordée aux acteurs non étatiques en rapport avec les objectifs pour le développement reflétait le cuisant échec de nombreuses stratégies de développement instaurées après la fin de la Seconde Guerre mondiale. Après cinquante ans de politiques et programmes de développement menés par l'État et vingt-cinq ans de politiques économiques néolibérales, prônées tant par la Banque mondiale que par le Fonds monétaire international (FMI), le développement offrait une perspective désolante dans les années 1990, celle de la pauvreté mondiale grandissante et des inégalités qui se creusent ».

Les différentes approches du développement ayant échoué (Favreau, 2009; Stiglitz 2002; Rist, 1996, 2003), les bailleurs de fonds, à travers la Déclaration de Paris, imposèrent aux pays en développement la bonne gouvernance comme critère de gestion de l'aide au développement (Uzunidis et Yacoub, 2009). Tel que le notent plusieurs auteurs, les ONG sont devenues aussi un élément important de la gouvernance mondiale qui n'est plus du seul ressort des gouvernements. Par exemple, Marie Bazin, Antoine Fry et Pierre Levasseur (2010 :3) notent que « la marque de l'Occident sur l'aide humanitaire internationale est renforcée par la diffusion d'un mode de gouvernance spécifique par les bailleurs de fonds et les ONG. Les bailleurs imposent aux ONG un fonctionnement basé sur la rationalité, l'efficacité, l'approche stratégique, la « bonne gouvernance ». Ainsi pour avoir des financements, les ONG sont obligées de se conformer à ses exigences de bonne gouvernance».

4.2.1 Les rapports entre les bailleurs de fonds et les ONG

De nombreuses recherches ont souligné l'influence exercée par les bailleurs de fonds sur les ONG qu'ils financent. Pour Françoise Bourdarias (2003 :5), le monde des ONG est grandement hiérarchisé, et on constate la domination des ONG du Nord sur celles des pays en

développement, par l'attribution et la gestion des fonds de même que par la définition des actions et des pratiques. Ainsi, les ONG qui sollicitent des fonds auprès des bailleurs de fonds pour mettre en œuvre des projets de développement sont aussi partie prenante aux côtés des agences de développement, des politiques et des stratégies d'intervention de la communauté internationale. Comme l'ont noté Jeffrey Pfeffer et Gérald Salancik (2003), le niveau de dépendance augmente avec la concentration et l'importance des ressources fournies. Pour Guy Massart (2004), « il existe un pouvoir de contrainte de l'organisation qui détient les ressources financières et qui impose sa vision, son agenda et son programme de développement à des exécutants qui ont des ressources humaines pour les mettre en œuvre, mais manquent de ressources financières ». Mucar (2005) va jusqu'à dire que « les ONG du Nord utilisent leur pouvoir financier et la fragilité des ONG locales pour les instrumentaliser et pour perpétuer les conditions de dépendance à long terme ». Pour avoir accès aux financements, les ONG doivent donc répondre aux exigences internationales des bailleurs de fonds (Freyss 2004). Pour que leurs actions soient continues, les ONG dépendent de la pérennité des fonds qui les soutiennent. Elles doivent avoir des fonds suffisants pour assurer leur survie en tant qu'organisation. Cet état de dépendance est également relevé par Better Aid (2009 :9) : « Mais, trop fréquemment, les OSC sont obligées d'aligner leurs priorités nationales sur une liste établie au niveau international de questions susceptibles de bénéficier d'un financement. Cette pratique est une 'conditionnalité thématique' ».

En ce qui concerne les ONG maliennes, elles se trouvent dans cette mouvance. Ainsi, la majorité des ONG du Mali ont été créées dans les années 1990 et elles dépendent financièrement des bailleurs de fonds appelés partenaires techniques et financiers. Nina Marx (2006 :39) note que « les ONG de développement du Mali s'affirment comme étant des

acteurs de plus en plus présents dans le domaine de la coopération et du développement ». Elles interviennent dans de nombreux domaines sociaux destinés à améliorer la vie des populations.

4.2.2 La dépendance financière des ONG

L'expansion de la mission des ONG a été favorisée par les bailleurs de fonds occidentaux au début des années 1990. Cette période correspond à un désengagement des États des pays en développement des services sociaux, en réaction aux politiques d'ajustement structurel dictées par la Banque mondiale et le FMI. Ainsi, on a assisté à la création d'une multitude d'ONG et à un flux important de fonds des ONG occidentales vers des ONG du Sud (Marx 2006 :18). De ce fait, une dépendance s'est créée vis-à-vis du financement extérieur, notamment celui provenant des ONG du Nord (Keszler, 2010). Les ONG locales sont dépendantes financièrement des institutions étrangères et donc dépendantes des conjonctures internationales et des orientations des politiques d'aide au développement. Si les préférences du donateur et de l'ONG locale sont alignées, celles-ci ont plus de chance d'être viables financièrement. Cette dépendance vis-à-vis de l'extérieur a une lourde conséquence sur l'autonomie des ONG.

En ce qui concerne les ONG maliennes, elles sont grandement tributaires du financement extérieur et se trouvent dans une situation de dépendance endémique face aux bailleurs de fonds. Nous avons noté qu'elles n'ont pas de fonds propres et n'ont pas l'habitude de faire des collectes de fonds, comme on le voit souvent dans les pays occidentaux. De plus, les entreprises privées maliennes ou des personnes riches n'ont pas l'habitude de financer des ONG. Cependant, notons que cette dépendance financière n'est pas un phénomène

uniquement malien; elle touche aussi bien les ONG dans les pays en développement que celles des pays occidentaux. Les ONG se trouvent ainsi être des contractuels pour exécuter des politiques prônées par leurs bailleurs de fonds (Massart, 2004; Mucar, 2005).

Au Mali, lors de notre recherche, des responsables d'ONG ont affirmé que certaines d'entre elles pouvaient avoir du soutien financier de l'État malien, avec lequel elles ont des protocoles d'entente. Toutefois, les responsables disent que la majorité de leur financement vient de l'extérieur. C'est ainsi que nous avons observé une panique au sein des ONG durant la crise politique de mars 2012, à la suite du coup d'État militaire et de la suspension de l'aide par les bailleurs de fonds occidentaux. Certaines ont réduit leurs activités et ont craint de fermer leurs portes à cause du manque d'argent. Cette dépendance à l'extérieur conduit à une certaine fragilité de survie et à l'imposition de contraintes quant à l'exécution de contrats de courte durée dans des secteurs choisis par les bailleurs de fonds. Les projets de courte durée permettent de faire un plan bien délimité et destiné à une population cible afin de faciliter l'évaluation et le contrôle des dépenses.

Les bailleurs de fonds peuvent vouloir décider à la place de l'ONG de ce qui doit être fait et donc restreindre leur champ d'action. Alexis Roy (2010 :112) note qu'au Mali, les ONG sont instrumentalisées par les bailleurs de fonds qui leur font exécuter leur programme.

« Cette explosion quantitative du nombre d'organisations a été en grande partie encouragée par les différents bailleurs intervenant au Mali, parfois avec des objectifs différents, mais chacun tentant de modeler "sa" société civile par l'entremise de projets généralement présentés comme des « politiques d'appui et de renforcement des capacités de la société civile ». Enfin, beaucoup tendent à servir d'alibi démocratique aux politiques mises en place par les grandes agences (FMI, Banque mondiale, Union européenne, USAID, ONU, etc.), lesquelles tentent de légitimer leurs initiatives en y impliquant des partenaires structurés et sélectionnés par leurs soins ».

Une autre conséquence de cette dépendance est la contrainte et la gestion par procuration.

4.2.3 La contractualisation des projets de développement

La décentralisation de l'aide au développement constitue une opportunité pour les organisations intermédiaires de canaliser l'aide au développement. Dans la coopération internationale, les ONG sont des partenaires des agences de développement. Elles sont utilisées par les gouvernements pour les aider dans la mise en œuvre de l'aide internationale (Atlani-Duault, 2009; Bazin, Fry et Levasseur, 2010). Les relations entre les ONG et les agences de développement s'inscrivent dans une perspective financière et contractuelle (Perrin, 2013). C'est dans cet ordre que les ONG occidentales deviennent des contractants des agences publiques de développement et signent à leur tour des contrats avec des ONG locales dans les pays en développement. On assiste ainsi à une décentralisation des actions des agences de développement. Dans la mouvance de cette décentralisation, les ONG des pays en développement, qui sont reconnues pour être plus proches des populations, jouent un rôle d'intermédiaire dans l'exécution des programmes de développement. Jean Pierre Olivier de Sardan et Thomas Bierschenk (1993 :2) appellent les ONG locales les « courtiers en développement ».

« Par “courtiers locaux du développement”, nous entendons les acteurs sociaux implantés dans une arène locale qui servent d'intermédiaires pour drainer (vers l'espace social correspondant à cette arène) des ressources extérieures relevant de ce que l'on appelle communément “l'aide au développement”. Si l'on prend le “projet de développement” comme la forme quasi idéale typique de l'opération de développement aujourd'hui, quel qu'en soit l'opérateur, les courtiers représentent les porteurs sociaux locaux d'un projet, ceux qui constituent l'interface entre les destinataires du projet et les institutions de développement, ceux qui sont censés représenter la population locale (ou en exprimer les “besoins”) vis-à-vis des structures d'appui et de financement extérieur ».

De ce fait, les ONG sont des exécutantes par procuration. Les conditions contractuelles liant les ONG aux bailleurs de fonds les conduisent à développer des projets selon les évolutions des priorités des bailleurs de fonds. Elles sont tenues à l'obtention de résultats dans des délais

définis par ces derniers. Cette situation de contractualisation et de dépendance amène les ONG à rechercher une relation avec les bailleurs de fonds qui soit fondée sur un partenariat politique plutôt que sur une hypothétique autonomie.

Comme nous pouvons le voir dans les extraits de l'entrevue ci-dessous, les ONG maliennes dépendent entièrement des bailleurs de fonds extérieurs. Elles n'ont aucune autonomie.

Mata de l'ONG6: *Nous ne pouvons pas dire que nous sommes autonomes au plan financier. Ce sont nos partenaires en Europe ou au Canada qui nous donnent l'argent pour exécuter nos projets. Il faut que nos projets soient en accord avec ce qu'ils veulent.*

Baba de l'ONG3 : *Les ONG nationales dépendent des ONG internationales. Celles-ci obtiennent de l'argent auprès des agences de leur pays et puis donnent aux ONG nationales du Mali.*

Les fonds de l'aide canadienne sont octroyés en fonction des orientations du gouvernement canadien et des lignes directrices de l'ACDI. Plusieurs personnes travaillant dans les ONG maliennes nous ont mentionné qu'elles répondent à des appels d'offres lancés par les bailleurs de fonds.

Mata de l'ONG6 : *Concernant le financement, nous l'obtenons surtout sur appel de proposition que nous tirons sur le Net ou dans les journaux de la place. Parfois, ce sont des amies qui nous signalent qu'il y a tel ou tel fonds disponible chez tel bailleur. Ou bien que des bailleurs de fonds financent tel type de projets. Alors, nous montons des dossiers de projets que nous déposons auprès des bailleurs de fonds.*

Judi de l'ONG1 : *Depuis 2003, régulièrement mon ONG et une ONG canadienne travaillent ensemble pour élaborer des propositions et les exécuter ensemble. Donc, à travers ce partenariat, mon ONG a pu accéder à d'autres partenaires canadiens, notamment l'Ambassade du Canada qui nous octroie directement des fonds pour apporter notre appui à des groupes de femmes.*

Les extraits d'entrevue nous montrent clairement que les ONG maliennes dépendent entièrement de leurs partenaires occidentaux. Tel que l'ont démontré Pfeffer et Salancik (1978) dans leur théorie de la dépendance des ressources, le pouvoir de décision s'accroît pour ceux qui contrôlent les ressources dont a besoin l'organisation. Cette situation s'observe dans le cas des ONG maliennes qui, pour leur survie, sont obligées de réaliser des projets voulus par leurs bailleurs de fonds.

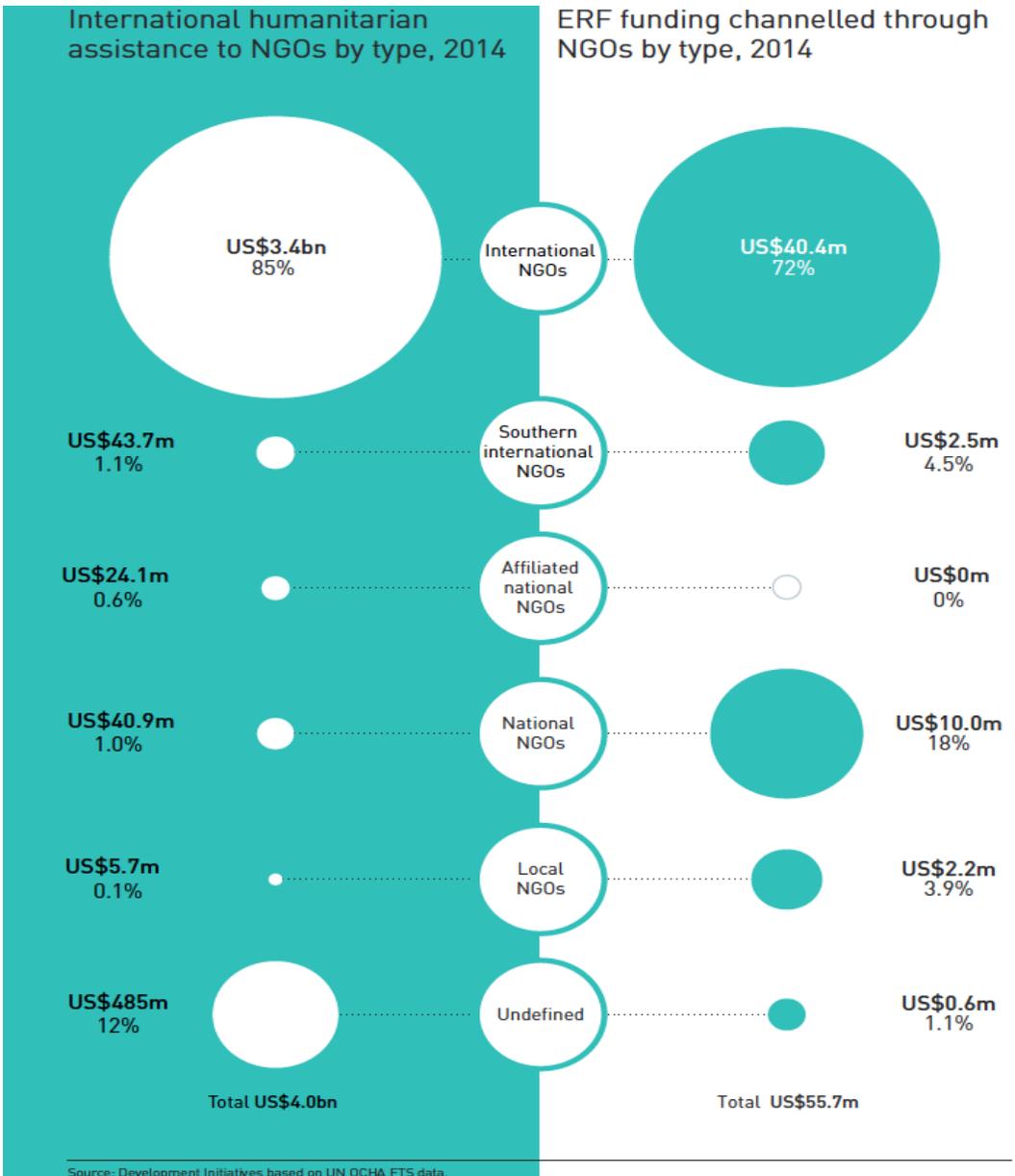
4.2.4 Les mécanismes d'allocation des fonds

Les bailleurs de fonds ont souvent une ligne budgétaire dictée par l'agence de développement de leur pays pour différents secteurs comme la santé, la pauvreté, l'éducation, la culture, la sécurité alimentaire, l'environnement et les femmes. À partir des années 2000, ces secteurs sont souvent en lien avec les huit objectifs du millénaire. Ainsi, les programmes de développement s'intéressent davantage à l'éducation, à l'accès à l'eau, à l'environnement, à la santé et à l'autonomisation des femmes.

Pour Bebbington (2005), comme pour Wallace *et al.* (2006), le problème majeur des bailleurs de fonds occidentaux est qu'ils ne peuvent pas réellement atteindre directement les bénéficiaires; ils agissent plutôt à travers une *chaîne d'aide* qui est composée d'ONG qui ont leur siège en Occident et qui sous-traitent avec d'autres ONG dans les pays en développement qui, à leur tour, sous-traitent avec des petites ONG locales pour la mise en œuvre des projets. Pour tous ces bailleurs de fonds, les relations avec les ONG réceptrices sont encadrées par un contrat (Watkins, Swiden et Hannan, 2012) qui permet de clarifier les rôles des différents acteurs, leurs obligations, comme la mise en place d'indicateurs et d'objectifs cohérents et évaluable, de même que le respect des engagements financiers.

Comme le souligne Anne Le Naelou (2004), de nombreuses ONG se trouvent dans une dépendance politique quasi certaine. Étant donné qu'elles dépendent de leurs donateurs et du financement public, pour Perroulz (2004 :20), « la plupart d'entre elles éviteront d'adopter des prises de position politique susceptibles de détourner certains de ces donateurs vers d'autres organisations moins *dérangeantes* ». La majorité des ONG déclarent qu'elles sont neutres pour éviter de prendre position sur des sujets controversés. Pour Freyss (2004), « la dépendance financière vis-à-vis des bailleurs de fonds met les ONG dans une asymétrie contractuelle lourde de conséquences, non seulement quant au choix des actions à mener, mais également par l'imposition de fortes contraintes sur la conduite de leur action : contrats de courte durée, actions très sectorielles, méthodologie imposée ».

Lors de notre recherche, la majorité des responsables d'ONG nous ont déclaré qu'ils/elles sont neutres et qu'elles ne font pas de politique.



Source : Global Humanitarian Assistance (2015 : 75). *Rapport 2015*.

Graphique 7 : L'allocation de l'aide humanitaire entre les ONG internationales et les ONG locales

Selon le graphique 7, la part des ONG dans la distribution de l'aide humanitaire est de 4 milliards de dollars US. De cette somme, 85 %, soit 3,4 milliards, sont alloués par les ONG internationales, 1 % par les ONG nationales et 0,1 % par les ONG locales. Quant à l'aide

d'urgence, elle s'élevait à 55,7 millions en 2014. De ce montant, 72 %, soit 40,4 millions, ont été alloués aux grandes ONG internationales tandis que seulement 18 % sont allés aux ONG nationales, soit 10 millions; les ONG locales se retrouvent avec seulement 3,9 %, soit 2,2 millions. Nous remarquons que ce sont les ONG internationales qui dominent l'allocation et la gestion de l'aide internationale.

- **Distribution de l'aide canadienne à travers la contractualisation avec les organisations de la coopération internationale et celles-ci avec les ONG locales**

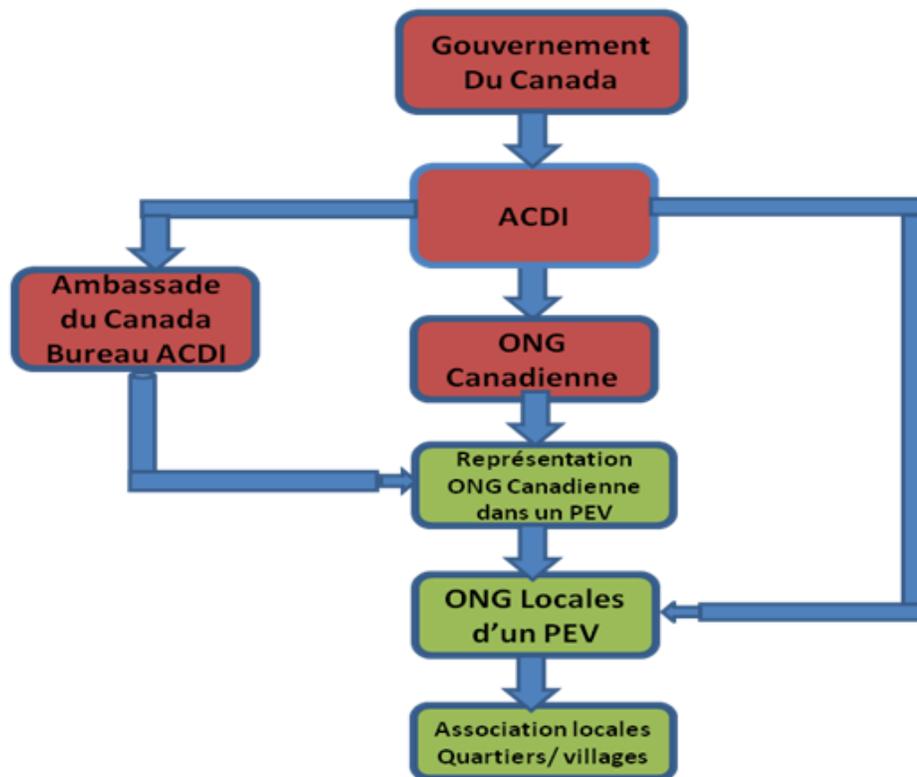


Figure 1 : Organigramme de l'octroi de l'aide aux ONG

La figure 1 représente les mécanismes d'allocation de l'aide aux ONG. Elle nous indique que la chaîne de l'octroi de l'aide à travers les ONG est assez complexe. Le gouvernement d'un pays occidental accorde un budget destiné à l'APD à une agence de développement. Dans le cas du Canada, il faut noter que l'ACDI n'octroie pas de financement direct aux ONG locales dans les pays en développement. L'ACDI alloue un certain montant aux ONG canadiennes qui interviennent dans les pays en développement et celles-ci, à leur tour, financent des ONG locales; dans notre cas, ce sont des ONG maliennes, installées le plus souvent à Bamako, capitale du Mali. Ces dernières, pour leur part, financent des groupements ou des associations qui se trouvent soit dans des quartiers de Bamako, soit dans des villages, et qui travaillent directement avec les populations. En regardant l'organigramme, on constate que les populations bénéficiaires se trouvent au bas de l'échelle, au sixième niveau. Il peut aussi arriver que le bureau de l'ambassade finance directement des ONG locales, comme nous l'ont confirmé certains de nos interviewés. Ils ont reçu des financements de l'ambassade du Canada à travers son fonds d'initiative locale¹⁶.

Tel que le note Raghavan (1992 :91), « au Mali, sont considérées comme ONG toutes les associations ayant reçu l'agrément de l'État et ayant signé avec lui un accord-cadre définissant les conditions et le cadre de leurs interventions. Ce critère sera retenu, par la suite, pour qualifier d'ONG les associations de solidarité notamment de nationalité non malienne ».

En effet, ces critères nous ont été confirmés lors de nos entrevues.

¹⁶ Le Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL), directement géré par l'ambassade du Canada, finance de petits projets d'ONG locales par appel d'offres.

Mata de l'ONG6 : *Pour avoir le statut d'ONG au Mali, l'on doit d'abord créer une association et obtenir un récépissé¹⁷ auprès des préfectures ou du ministère responsable de l'administration territoriale suivant là où l'on veut créer l'association. Avec ce récépissé, on constitue un dossier de demande d'accord-cadre avec le gouvernement. Et c'est cet accord-cadre qui consacre le titre ONG à l'association.*

En ce qui concerne les ONG maliennes, Marx (2007) note qu'« elles joignent souvent leur mission à celles des ONG des pays occidentaux. Étant dépendantes des financements extérieurs, la sauvegarde de leur autonomie et de leur indépendance d'action se trouve menacée par le fait que nombreuses sont celles qui consacrent la majeure partie de leur temps à la recherche de financement et de concordance d'action ». Il fut un temps où les ONG locales subsistaient par l'action bénévole des membres; c'était alors l'entraide communautaire qui prévalait. Depuis que les ONG occidentales ont commencé à financer les ONG locales, la majorité des ONG naissent maintenant pour attirer des fonds. C'est ainsi Alexis Roy (2010 :112) note qu'« en 2007 ont été créés 829 associations dans le seul district de Bamako, une grande majorité d'entre elles affichant un objet tournant autour du “développement” ».

Les ONG consacrent beaucoup de temps au montage de projets qui correspondent aux critères des bailleurs de fonds et à la recherche de contrats.

La recherche de financement peut ainsi créer un cercle vicieux où il y a un besoin toujours croissant pour du financement, ce qui peut contribuer à terme à la modification de la mission de l'organisation en vue d'obtenir de nouveaux fonds (Keszler, 2010). Ainsi, la dépendance au financement peut affaiblir la productivité de l'organisation.

¹⁷ Un récépissé est un document officiel de reconnaissance délivré par un service de l'État.

Nado de l'ONG7 : *En tant que secrétaire générale, mon rôle est de monter des projets qui sont susceptibles d'être financés. Je suis constamment à la recherche de financement. Je fais cela tous les jours.*

C'est l'Ambassade du Canada qui nous finançait. Elle nous a beaucoup financés dans presque toutes nos activités. On a même bénéficié des moyens de déplacement, elle nous a donné un véhicule. On travaille beaucoup avec l'Ambassade du Canada. Elle a beaucoup financé des formations en leadership pour les femmes candidates. À chaque élection [maliennne], l'ambassade nous appuie financièrement. Je constate aussi que, depuis que l'ancien ambassadeur est parti, on n'a pas reçu autant de financement comme avant.

Drissa de l'ONG8 : *Au niveau des partenariats, nous avons des partenaires locaux et des partenaires internationaux. Mais présentement, ce sont les partenaires internationaux, comme notre partenaire canadien avec son programme d'égalité entre homme et femmes, qui nous ont financés cette année.*

À travers ces extraits, on note une dépendance au financement extérieur et l'utilisation des ressources humaines pour la recherche constante de financement. Nous remarquons également la création de liens, car, comme le dit Nado de l'ONG7, les fonds étaient plus faciles à obtenir avec l'ancien ambassadeur. Peut-être que cette difficulté d'obtention est aussi due au changement de gouvernement et aux nouvelles orientations (Audet et Navarro, 2014).

Par ailleurs, dans nos recherches, il est aussi ressorti que certaines ONG signent des contrats de longue durée avec des institutions et des ONG québécoises et canadiennes. Ces contrats peuvent s'étendre sur quatre à cinq ans renouvelables. Ces ONG bénéficient également d'une assistance technique par l'envoi des coopérants volontaires. Cependant, ce sont les bailleurs de fonds qui décident des politiques adoptées, de la façon dont l'aide est dépensée et des conditions qui sont rattachées à son décaissement.

4.2.5 Le choix des projets

Pour la recherche de financement pour leurs projets de développement, les ONG des pays en développement doivent constamment s'assurer d'être en conformité avec les exigences des bailleurs de fonds (Bazin, Fry et Levasseur, 2010). Cette situation a pour conséquence que les projets des secteurs prioritaires désignés par les ONG ne sont généralement pas très différents de l'offre des bailleurs de fonds. Comme nous l'ont confirmé les gestionnaires d'ONG canadiennes et maliennes, les projets sont financés par appel d'offres, ce qui conduit à l'harmonisation entre l'agenda des donateurs et celui des récepteurs. Les négociations entre les bailleurs de fonds et ONG réceptrices sont censées permettre une formulation des projets en fonction de l'intérêt de la population cible des ONG locales et du bailleur de fonds. Cependant, dans le cas des appels d'offres, c'est l'agenda du bailleur de fonds qui prime. De ce fait, les organisations doivent se plier aux préférences des bailleurs de fonds sur le plan des objectifs et de la mission¹⁸.

Comme nous l'ont souligné plusieurs gestionnaires d'ONG, les bailleurs de fonds exigent que les projets proposés cadrent avec leur agenda. Il faut s'arranger pour que la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes figure dans les projets proposés.

Hama de l'ONG5 : *Notre partenariat s'est développé avec le projet d'appui pour l'égalité homme-femme pour lequel on a reçu un financement pour ce qui est de l'appui à la participation des regroupements de femmes à l'élaboration de plan de développement économique et social dans le district de Bamako. On a également cette*

¹⁸ Plusieurs auteurs ont souligné que l'intervention du Nord a donc fait cohabiter deux mouvances associatives locales, la première héritière d'une société civile ancestrale, la seconde, montée de toutes pièces pour correspondre aux attentes des ONG du Nord et donc des bailleurs (Bazin, Fry et Levasseur, 2010).

forme de collaboration avec la coopération canadienne à travers notre participation au réseau national pour la promotion de l'économie sociale et solidaire.

Mamou de l'ONG6 : *L'Ambassade du Canada ou l'ACDI nous appuie au niveau des élections pour l'émergence des femmes, le positionnement des femmes sur les listes électorales et la mobilisation sociale autour de leurs candidatures, le renforcement de leur capacité en période préélectorale. Déjà, nous maîtrisons les rouages.*

Sita de l'ONG5 : *L'ONG a reçu assez de financement canadien et de l'ACDI par rapport aux élections et de la participation des femmes. Nous avons reçu d'autres financements et des appuis à travers le programme UNITERRA. Nous avons reçu des volontaires qui sont venus nous appuyer dans le domaine de la nutrition, et j'ai bénéficié de deux voyages au Canada à travers ce programme.*

À travers ces extraits, nous constatons que les ONG ont reçu du financement pour l'implication des femmes en politique. Au niveau des ONG féminines, la majorité de nos interviewées ont affirmé que, lors des élections au Mali, elles ont reçu des appuis financiers, soit de la part de l'ambassade du Canada au Mali, soit à travers des ONG canadiennes, même si la participation active des femmes en politique n'était pas dans leur mandat principal. Ces projets financés par les ONG canadiennes ou l'ambassade du Canada au Mali cadrent avec les priorités de l'ACDI.

4.2.6 Les relations bailleurs de fonds-ONG sous l'angle des politiques de contrôle de l'utilisation des fonds

Si les préférences des donateurs et de l'organisation sont alignées, cette dernière a plus de chance d'être viable financièrement. Ainsi, on peut se demander quelles stratégies utilisent les ONG dans le but de procurer les meilleures incitations aux donateurs, dans la mesure où les

donateurs vont soutenir une organisation s'ils croient qu'elle va accomplir la mission qu'ils désirent.

Comme l'ont souligné plusieurs auteurs l'agenda des bailleurs de fonds correspond à leurs intérêts géopolitiques, stratégiques et économiques. En effet, la relation de dépendance de certaines ONG aux bailleurs de fonds peut être déterminante dans leur orientation et stratégie d'action. « Ils imposeront en effet une affectation des ressources en fonction des projets qui correspondent à leur philosophie, mais surtout à l'image qu'ils veulent dégager de leur implication » (Bazin, Fry et Levasseur, 2010). Dans un reportage de Radio-Canada diffusé le 24 septembre 2013, on mentionnait que le gouvernement conservateur de Stephen Harper avait coupé les subventions de plusieurs ONG de développement qui ont été obligées de suspendre leurs interventions et de rapatrier leurs volontaires sur le terrain. Cependant, dans le même reportage, on mentionnait que le gouvernement avait financé des ONG religieuses et des compagnies minières pour qu'ils fassent du développement; ainsi, certaines ONG comme World Vision se sont alliées avec les compagnies minières pour exécuter leurs projets de développement (Radio-Canada, 2013). Des recherches ont également révélé que les ONG canadiennes à vocation religieuse ont vu leur financement s'accroître de 42 % entre 2006 et 2010, période marquée par l'arrivée au pouvoir des conservateurs au Canada, tandis que le budget des ONG laïques n'a augmenté que de 5 % au cours de la même période (Audet, 2011; Audet, Paquette et Bergeron, 2013).

Notons qu'en Occident, les ONG qui reçoivent des fonds publics sont soumises à des dispositifs de contrôle semblables à ceux qui sont appliqués dans les autres secteurs économiques, politiques et sociaux. Comme le note Sara Belleil (2008), « l'audit des ONG,

tout comme la nécessité de reddition des comptes, s'est développé depuis les années 1980 grâce à l'exportation de modèles de conduite des entreprises privées, ceci sous l'impulsion de la doctrine du nouveau management public. L'audit serait une nécessité, grâce à ses qualités intrinsèques de neutralité et d'efficacité, et les audits sont désormais exigés par les bailleurs de fonds ».

Quant aux ONG maliennes, elles collaborent souvent avec des cabinets d'experts-comptables pour le suivi de leurs comptes. Pour les grosses ONG, les bailleurs de fonds envoient aussi des agents et des auditeurs pour vérifier les comptes et l'exécution des projets. Ces audits rentrent dans le cadre de la bonne gouvernance prônée par les bailleurs des fonds.

Modi de l'ONG8 : *L'ONG pour laquelle je travaille à un financement avec une ambassade, et le bailleur a insisté pour que l'ONG prenne un comptable pour la gestion de ce projet. C'est dans ce cadre que j'ai été recruté par un cabinet comptable pour le suivi des comptes. Je produis des rapports pour nos partenaires financiers. Les partenaires exigent qu'il y ait toujours un comptable à la disposition des ONG.*

Durant notre séjour de recherche, une équipe de gestionnaires canadiens était en mission de vérification dans une ONG malienne. Cette équipe a passé plusieurs jours sur place pour vérifier les états d'exécution des projets.

Cependant, comme nous l'a souligné un ancien directeur, certaines ONG du Nord n'ont pas de représentation sur le terrain. Dans ce cas, le suivi se fait à distance via Internet et par des missions ponctuelles.

4.2.7 La fragilité et la rareté des fonds ainsi que la concurrence entre les ONG

Avec la multiplication des ONG et la rareté des fonds, celles-ci se font concurrence pour attirer de nouveaux fonds disponibles (Keszler, 2010; Perroulaz, 2004). Pour Marie-Caroline Keszler (2010 :5) « En entrant dans le jeu de la concurrence, les ONG risquent donc de devenir dépendantes des autres institutions pour leur participation, principalement de l'aide multilatérale, ce qui crée une relation asymétrique entre les ONG et les autres acteurs de la coopération internationale et met ainsi les ONG en compétition pour l'obtention du financement ».

Cette situation de concurrence est confirmée par une de nos interviewés.

Fifi de l'ONG7 : *Vous savez, nous sommes en compétition avec d'autres ONG maliennes dans la recherche de financement, car ce sont les mêmes bailleurs qui financent tout le monde.*

La crise économique de 2008 a accentué la concurrence entre les ONG, car les ressources financières se font rares. Les bailleurs de fonds financent les ONG selon leurs intérêts et aussi des budgets dont ils disposent auprès de leurs agences de développement comme l'ACDI. Notons par ailleurs que l'idéologie d'un gouvernement peut avoir un impact considérable sur l'enveloppe budgétaire destinée aux ONG. Depuis le 11 septembre 2001, l'APD qui œuvre pour l'implantation de politiques sécuritaires est très visible (Beauregard, 2007; CCCI et Aid Watch Canada, 2013). De ce fait, c'est depuis 2002 que le mandat de l'ACDI a été mis à jour pour y ajouter cet objectif : « Appuyer les efforts de la communauté internationale en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale » (ACDI, 2002). Nous constatons que le gouvernement conservateur, au pouvoir au Canada jusqu'en 2015, a

beaucoup coupé dans l'aide publique au développement et dans le financement des ONG et qu'il consacre une part importante de son budget à l'aide militaire et aux ONG religieuses (Audet, Paquette et Bergeron, 2013; Goyette, 2011).

Avec la crise économique et sociale qui frappe les pays occidentaux, les ONG ne sont pas épargnées. Ainsi, on note « une plus grande fragilité des plus petites ONG intervenant dans le développement, car elles sont absolument tributaires des subventions et n'ont pas de marge de manœuvre pour faire face aux fluctuations conjoncturelles des ressources » (Salignon, 2013).

Baba de l'ONG3 : *Nous constatons une fragilité des ONG. C'est un milieu qui n'est pas du tout stable. Il y a beaucoup de fragilité, parce que la vie d'une ONG est toujours liée au financement. Et même les ONG internationales commencent à être instables de plus en plus. Nous constatons des difficultés d'accès au financement. Les cinq prochaines années vont être à mon avis beaucoup plus difficiles.*

Ce responsable est bien conscient de la conjoncture internationale qui touche aussi bien les ONG internationales que locales.

4.3 L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT DU CANADA

Dans son énoncé de politique étrangère de 1997, *Le Canada dans le monde*, le gouvernement canadien déclarait que l'objectif de l'aide publique au développement (APD) était de « soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère » (ACDI, 1997). De ce fait, l'aide au développement est une composante essentielle de la politique étrangère du Canada. Dans le cadre de son plan d'action pour accroître l'efficacité de l'aide, l'ACDI concentre ses ressources sur trois thèmes prioritaires qui sont la sécurité alimentaire, l'avenir des enfants et

des jeunes ainsi qu'une croissance économique durable. En plus de ces thèmes prioritaires, le Canada continue d'intégrer trois thèmes transversaux dans tous ses programmes et dans toutes ses politiques. Ces thèmes transversaux sont : 1) la visibilité de l'environnement, 2) l'égalité entre les femmes et les hommes et 3) le renforcement des institutions et des pratiques en matière de gouvernance (ACDI, 2005b, 2008).

4.3.1 Les interventions de l'ACDI

L'ACDI est l'organisme du gouvernement fédéral chargé de la planification et de la mise en œuvre du programme canadien de coopération au développement international. Cependant, depuis le 21 mars 2013, le gouvernement du Canada a annoncé l'intégration de l'ACDI au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, ce qui constitue un retour à la situation avant 1968. Ce ministère porte maintenant le nom de ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement. Selon l'OCDE (2003 :28), 79 % du budget de l'aide canadienne est administré par l'ACDI, tandis que d'autres ministères comme le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, le ministère des Finances et des organismes fédéraux s'occupent des 21 %. Chaque année, l'ACDI rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise de la ou du ministre qui en a sa responsabilité. Elle a pour partenaires les organisations de développement international, les pays en développement, les institutions et les entreprises canadiennes ainsi que les ONG canadiennes de développement.

En 2012, l'ACDI était composée des directions générales de programme et de service. Les directions de programme comportent le programme bilatéral, le programme multilatéral et le

programme de partenariat. Les interventions de l'ACDI se faisaient dans le cadre de ces trois programmes.

L'OCDE (2003 :33) indique que le Canada alloue 16 % de son APD à l'aide bilatérale: les programmes bilatéraux accordaient de l'aide à des pays en développement d'Afrique et du Moyen-Orient, d'Asie et des Amériques. La contribution de l'ACDI prenait la forme de programmes et de projets.

Selon l'OCDE (2003 :33-34), le Canada consacre environ 33 % de son APD à l'aide multilatérale. Le programme multilatéral de l'ACDI contribue aux programmes des Nations unies et ceux d'autres organisations internationales dont le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR), la Banque mondiale, les banques régionales de développement et les institutions de développement du Commonwealth et de la francophonie.

Le programme de partenariat vient en appui financier des ONG canadiennes, d'entreprises de du secteur privé qui ont élaboré des projets dans les pays en développement (ACDI, 2012d). Notons également que l'ACDI finance les activités de plus de 200 organisations bénévoles canadiennes et internationales. Cependant, depuis 2006, sous le gouvernement conservateur, l'aide militaire s'est grandement développée aux dépens des programmes de développement; c'est ainsi que l'Afghanistan absorbe une grande partie de l'APD canadienne (Atrouche, 2007 :26). Comme le note Audet (2011), au cours des dernières années, l'aide canadienne s'est militarisée et les ONG associées aux interventions humanitaires sont désormais subordonnées à la politique étrangère canadienne avec laquelle elles se doivent d'être

cohérentes. Le gouvernement met davantage l'accent sur l'intégration des politiques de différents services impliqués dans la coopération internationale. Cela a été initialement présenté comme *l'approche des 3D* (en référence à la diplomatie, à la défense et au développement), mais entre-temps le commerce s'est ajouté. Si, sous les gouvernements libéraux de Jean Chrétien et de Paul Martin, l'aide était davantage tournée vers l'Afrique subsaharienne, ce ne fut pas le cas sous le gouvernement conservateur de Stephen Harper, alors que l'aide fut davantage axée sur l'Afghanistan (Bülles et Kindornay, 2013).

En juillet 2010, la ministre de l'époque responsable de l'ACDI, Madame Beverly Oda, annonçait une refonte de la Direction générale du partenariat canadien de l'ACDI, qui a été renommée Direction générale des partenariats avec les Canadiens. Cette restructuration a conduit à la mise en place de nouvelles lignes directrices en matière de financement pour les ONG qui interviennent au niveau de la coopération internationale. Selon elle, celle-ci simplifierait les processus de demande et réduirait les lourdeurs administratives pour les demandes de projet des ONG (ACDI, 2010c). Pour Bülles et Kindornay (2013), « ce nouveau mécanisme d'octroi de l'aide a forcé les ONG à être plus aux aguets, puisqu'elles sont désormais engagées dans un processus concurrentiel fondé sur les appels d'offres ». Comme nous l'a souligné un de nos interviewés canadiens, l'ACDI a cessé de financer les OCI canadiennes de manière statutaire à partir de 2010 et a lancé un appel de projets en 2011 qui, selon cette personne, a été catastrophique pour plusieurs organisations, dont plusieurs organisations de la coopération internationale (OCI) québécoises.

Notons également qu'il y a une tournure dans l'octroi de l'aide. En effet, en 2011, dans le cadre de la stratégie de l'ACDI sur la croissance économique durable et de la stratégie de

responsabilité sociale des entreprises du gouvernement, Madame Oda a annoncé que l'ACDI mettrait en œuvre des partenariats avec les organisations non gouvernementales et les sociétés minières. L'ACDI s'engageait ainsi à dépenser 26,7 millions de dollars pour appuyer des projets visant à réduire la pauvreté en Colombie, au Pérou, en Bolivie, au Ghana et au Burkina Faso. Notons que ces cinq pays possèdent des ressources minières qui sont exploitées par des compagnies canadiennes. On a ainsi assisté à une collaboration entre les organisations canadiennes de coopération internationale tels que Plan Canada, Entraide universitaire mondiale du Canada et Vision mondiale Canada, et des sociétés minières comme IAMGOLD, Rio Tinto Alcan et Barrick Gold (ACDI, 2011b; Blackwood et Stewart, 2012). De plus, dans le communiqué de la ministre Oda de septembre 2011, il est dit :

« Puisque de plus en plus de pays en développement perçoivent les investissements étrangers comme un moyen de favoriser la croissance économique et que le secteur canadien de l'extraction constitue un élément important de cette croissance, l'ACDI peut jouer un rôle important afin d'aider les pays à concrétiser leurs aspirations. En encourageant un partenariat entre le secteur privé et des organisations de la société civile, notre gouvernement a l'occasion d'aider des entreprises à remplir leur responsabilité sociale et à en faire profiter les personnes dans le besoin ».

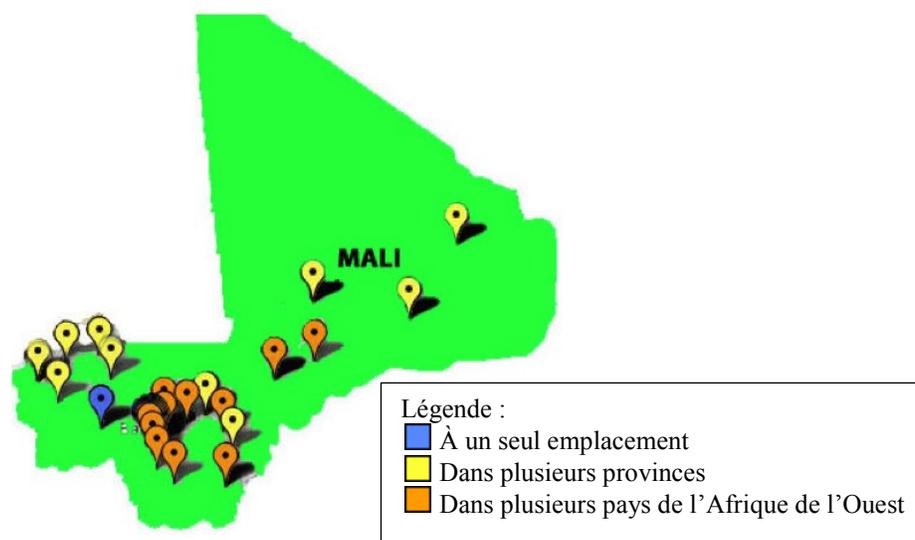
Nous avons pu interviewer un ancien directeur de l'unité d'appui d'une des ambassades canadiennes.

Jean : *Au niveau de l'Ambassade du Canada, jusqu'à tout récemment, la « section coopération » était logée au sein de l'Ambassade, mais jouissait d'une très grande autonomie. Les « services » offerts par le MAECI sur le terrain pour les agents de l'ACDI (logement, véhicules, etc.) étaient facturés à l'ACDI. Avec la fusion, il y a de fortes chances pour que cette pratique soit abolie. Dans le pays, le programme était dirigé par un « directeur pays » s'il s'agit d'un pays « décentralisé » (comme le Mali) ou au « Chef de la coopération » lorsque le programme n'est pas décentralisé (comme le Burkina). Dans le cas des pays non décentralisés, le niveau de décision (jusqu'à un certain montant) revient au « Gestionnaire de pays ». Pour les projets de partenariat, le*

rôle de la Section coopération dans le pays se résume à donner un avis lors de la présentation de la demande et à appuyer les missions de la division du partenariat sur le terrain, très souvent par l'entremise des Unités d'appui au programme (UAP).

4.3.2 Les financements de l'ACDI au Mali

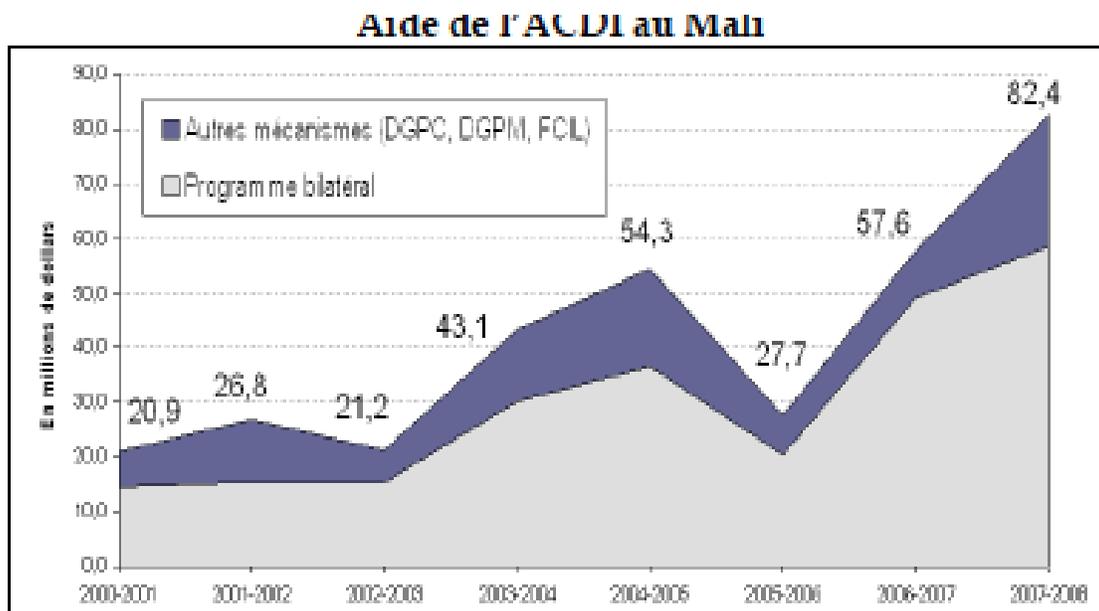
Depuis 1972, le Mali a bénéficié de l'aide canadienne au développement et il est un important pays cible du programme de l'ACDI depuis 2009 (ACDI, 2010a). En 2010-2011, le Canada était le quatrième pays donateur en importance au Mali, avec une moyenne annuelle de fonds consacrés à l'aide d'environ 112 millions \$ CAD depuis 2008. Notons par ailleurs qu'avant le coup d'État du 22 mars 2012, le programme de développement canadien se concentrait sur les jeunes (éducation et santé) et sur la sécurité alimentaire. À cela, il faut ajouter la gouvernance pour la gestion des finances publiques, les contrôles externes, le développement institutionnel et la justice (ACDI, 2012a).



Source : ACDI (2012a).

Photo 3 : Carte des projets menés au Mali par l'ACDI

Sur cette carte de projets, nous constatons que la majorité des projets de développement sont concentrés dans le sud du Mali.

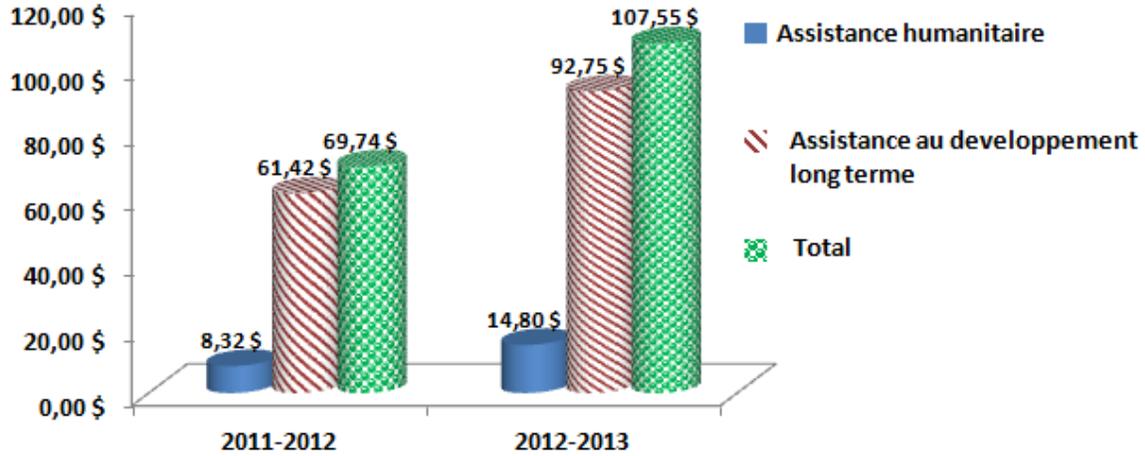


Nota : L'aide exclut l'activité du programme régional, du FCIL et des programmes exécutés par la DGPC, la DGPM et d'autres directions générales.

Source : ACIDI (2008c). *Rapport ministériel sur le rendement*, p. 30.

Graphique 8 : Aide de l'ACDI au Mali

▪ **Décassements de l'ACDI au Mali (2011-2013)**



Source : ACDI (2012, 2013). www.international.gc.ca/development-developpement/countries-pays/mali.aspx?lang=fra.

Graphique 9 : Décassement de l'ACDI pour le Mali de 2012-2013

Comme nous pouvons le voir dans le graphique 9, le financement de l'ACDI a augmenté entre 2011 et 2013, passant de 69,74 millions \$ CAD à 107 550 488 \$.

Le Canada avait suspendu son aide directe au gouvernement du Mali à la suite du coup d'État survenu le 22 mars 2012. Toutefois, il a maintenu sa coopération au développement par l'entremise de partenaires multilatéraux et mondiaux ainsi par celle d'organismes non gouvernementaux canadiens et locaux. De plus, il a déclaré que les programmes exécutés par des organisations non gouvernementales locales et internationales se poursuivraient, y compris les programmes d'aide humanitaire directe au peuple malien (ACDI, 2012c). Dans le cadre d'une rencontre internationale tenue à Addis-Abeba en Éthiopie le 29 janvier 2013, le Canada a annoncé une augmentation de son aide humanitaire au Mali de 13 millions \$. Ces fonds servent à fournir de l'aide nutritionnelle et alimentaire, des soins de santé d'urgence, de l'eau, des installations sanitaires et des abris (ACDI, 2013a).

Notons par ailleurs que le 15 mai 2013, lors de la Conférence internationale des donateurs au Mali qui avait lieu à Bruxelles, en Belgique, le Canada a promis 75 millions dans le but de réduire le risque de troubles sociaux et de fournir des services essentiels dans les domaines suivants : santé, nutrition, sécurité alimentaire et éducation (ACDI, 2013a).

4.3.3 Les priorités de l'aide canadienne au Mali et la question des femmes

L'aide canadienne pour le Mali s'articule autour de la gouvernance et d'autres axes, comme le développement humain et l'autonomisation des femmes ainsi que de l'implication des femmes en politique (ACDI, 2011a, b).

***Judi** : En 2007, l'ACDI a financé un projet de coopérative de femmes productrices de beurre de karité afin qu'elle puisse promouvoir la commercialisation des produits du beurre de karité et avoir accès au marché national, régional et international*

***Judi** de l'ONG1 : C'est ainsi que l'Ambassade du Canada nous a financé directement pour intervenir dans deux communes rurales en 2009 pour appuyer les candidatures féminines afin que les femmes participent aux élections municipales et occupent des postes de conseillères au sein des communes rurales.*

La politique de l'ACDI affirme ainsi l'engagement du Canada pour l'élimination des inégalités entre les sexes et pour le renforcement du pouvoir des femmes, ce qui doit se traduire de façon concrète et effective dans l'ensemble de ses interventions.

En 2010, l'ACDI a mis en place un Plan d'action 2010-2013 (2010b), qui fait suite à *l'Évaluation de la mise en œuvre de la Politique de l'Agence canadienne de développement international en matière d'égalité entre les sexes* (ACDI, 2010b). Pour l'ACDI, l'amélioration de l'égalité entre les sexes entraîne une multiplication des résultats de développement et permet d'assurer que ces résultats sont durables à long terme. Dans ce rapport, l'ACDI

constate que, malgré tout, les inégalités persistent et qu'elles font obstacle aux efforts de réduction de la pauvreté et à la réalisation de progrès dans les pays en développement. Cependant, le rapport insiste pour dire que le Canada a profondément à cœur l'égalité entre les sexes en tant que droits de la personne, et ce, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

En effet, les entrevues suivantes faites à Ottawa, Montréal et Québec avec des responsables d'ONG et des agentes de programmes confirment ces engagements qui vont dans le même sens que ceux de l'ACDI.

Jean : *Pour que nous acceptions de financer les projets d'une ONG partenaire, il faut absolument que le volet genre ou égalité des genres soit présent, sinon pas de financement.*

Marie : *Pour les programmes que nous finançons, nous exigeons qu'ils touchent autant d'hommes que de femmes, par exemple, pour un programme d'éducation, nous exigeons qu'il y ait autant de garçons que de jeunes filles.*

4.3.4 L'attitude des bailleurs de fonds canadiens par rapport au recrutement des femmes dans les ONG

À la suite de cet engagement de longue date, confirmé dans nos entrevues, nous avons cherché à comprendre comment l'engagement de l'ACDI en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes se traduit à travers la mise en pratique des politiques d'égalité des sexes dans les structures organisationnelles des ONG qu'elle finance à travers des ONG canadiennes.

Lorsque nous avons demandé aux gestionnaires de nos huit ONG si les bailleurs de fonds, comme l'ACDI ou leurs partenaires canadiens, leur donnent des directives pour recruter plus de femmes afin qu'il y ait égalité au sein du personnel, la totalité des gestionnaires nous ont

répondu que leurs bailleurs de fonds canadiens n'ont pas exigé spécifiquement de tenir compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le processus de recrutement du personnel.

Voici à ce propos les déclarations des responsables d'ONG canadiennes :

Marie : *Il n'y a pas nécessairement de conditions qui disaient qu'il faut avoir X % de personnel féminin, cela aurait été trop interventionniste. Notre idée était de travailler plus avec les ONG en accompagnement.*

Les responsables d'ONG maliennes nous ont confirmé les dires de leurs partenaires canadiens.

Judi de l'ONG1 : *Je n'ai jamais eu d'instructions fermes qu'il fallait recruter tant de femmes. Mais il est arrivé qu'ils nous demandent si nous faisons attention aux besoins spécifiques des femmes dans nos projets. Ils nous ont demandé aussi ce que nous faisons dans nos interventions pour promouvoir l'égalité hommes-femmes. Nous avons parlé des actions sur le terrain en direction des femmes et des actions au niveau des communautés qui ont permis à des femmes d'émerger.*

Fati de l'ONG4 : *Nos bailleurs de fonds canadiens ne nous ont jamais demandé de recruter plus de femmes.*

Madi de l'ONG2 : *Les bailleurs de fonds ont leurs sensibilités, mais ils ne disent pas de favoriser les femmes dans le recrutement des employés. Je n'ai jamais entendu cela.*

Nado de l'ONG6 : *Pour le recrutement du personnel, généralement, ils ne disent rien. Mais actuellement, dans le cadre de nos programmes de développement que nous mettons en œuvre, ils nous disent de parler du genre dans tout ce que nous faisons. Comme dans l'élaboration des projets, nous prenons en compte le genre dans toutes les actions que nous menons.*

Hama de l'ONG5 : *Pour le recrutement des femmes, nos bailleurs de fonds ne nous font pas de recommandation spécifique. C'est le résultat qui compte. Je disais que la promotion de la femme est à l'interne, c'est notre choix.*

Mamou de l'ONG6 : *L'ACDI ne nous demande pas de recruter des femmes; elle est plutôt exigeante par rapport aux résultats.*

Ces extraits sont édifiants quant à l'attitude des bailleurs de fonds canadiens par rapport à l'application des politiques d'égalité au sein des ONG qu'ils financent, quand on sait qu'au Canada l'équité en emploi est de règle est prônée dans toutes les offres d'emploi. La discrimination positive est donc exigée dans les organismes publics et parapublics, de même que souvent au sein des ONG. Pourtant, les bailleurs de fonds exigent que les programmes qu'ils financent tiennent compte du genre. C'est une des conditionnalités de l'ACDI. La question est de savoir pourquoi ils n'exigent pas la parité du personnel au sein des ONG partenaires.

Berthe du Canada : *Pour le recrutement, nous ne faisons pas de l'ingérence. Nous n'exigeons pas que nos partenaires recrutent plus de femmes. Qui sommes-nous pour leur dire, vous devez faire ceci, vous devez faire cela ? C'est impérialiste de faire ça. C'est compliqué d'intervenir dans les politiques de recrutement et de gouvernance. Nous ne pouvons pas nous ingérer dans le processus de recrutement.*

Jean du Canada : *C'est impérialiste de s'ingérer dans la gestion et dans la gouvernance de nos partenaires. Il n'y a qu'au Canada qu'il y a une politique de discrimination positive, nous ne pouvons pas l'imposer aux autres. Nous laissons le libre choix à nos partenaires.*

Marie du Canada : *J'ai été témoin de la mise à l'écart d'une femme pour un poste de gestion, bien que cette femme était compétente. Je ne pouvais pas intervenir pour qu'on la recrute, car cela était de l'ingérence et je ne savais pas si mes supérieurs auraient apprécié que j'intervienne.*

Viviane du Canada : *Nous sommes là pour accompagner nos partenaires et non pour leur donner des ordres. C'est à eux de décider qui ils veulent recruter.*

En analysant ces entrevues, il est assez contradictoire de voir que l'ACDI et ses partenaires d'ONG canadiennes font de la question de l'égalité du genre une conditionnalité de financement, mais lorsqu'il s'agit de l'exigence de l'égalité dans le recrutement et la composition du personnel, ils trouvent que c'est impérialiste d'intervenir.

Cependant, bien que l'ensemble des gestionnaires de nos huit ONG ait affirmé que leurs partenaires canadiens n'exigent pas expressément le recrutement des femmes, nous avons remarqué que certains vont tout de même engager des femmes pour des projets liés directement à la promotion de l'égalité. C'est ainsi que, dans l'ONG2, où il y a peu de femmes, le personnel de l'unité d'appui technique financée directement par l'ACDI est composé de deux femmes, dont l'une est conseillère en égalité femmes-hommes.

Fati de l'ONG2 : *Nous (ma collègue et moi) ne faisons pas partie de leur personnel, nous relevons directement de l'ACDI. Je peux dire que le partenaire technique et financier qui me paie a une stratégie égalité femmes-hommes qu'il a amenée et qu'il veut que cela soit appliqué. Donc, leur souci est que les femmes soient présentes dans les programmes. Nous constituons une structure d'appui technique. Moi, je suis la conseillère en égalité femme-homme.*

Makan de l'ONG2 : *Nous avons bénéficié d'un financement direct. Mais en plus du financement direct, il y a quand même un appui indirect qui se fait à travers le volet technique. C'est pourquoi vous voyez les deux dames recrutées par le volet technique. Elles sont sur le financement du volet technique; c'est le volet technique qui assure leur salaire.*

Madi de l'ONG2 : *On ne nous impose pas de recruter des femmes. Ils n'ont pas d'indication pour le recrutement sauf s'ils ont des objectifs spécifiques à atteindre par rapport à l'activité. C'est le cas pour notre conseillère, c'est un peu une imposition de la*

partie canadienne parce qu'elle doit travailler sur le genre. Avec ses expériences, on a pensé qu'elle est la plus indiquée. C'est la même chose pour la conseillère technique.

Dans une autre des ONG où l'on retrouve peu de femmes, il y avait un projet financé par un partenaire canadien pour la promotion des femmes. Les deux responsables du projet étaient aussi des femmes dans ce cas.

Cependant, pour un des dirigeants de l'ONG2, l'égalité femmes-hommes est un concept venu de l'extérieur.

Ali de l'ONG2 : *Le concept de l'égalité entre femmes et hommes nous est venu de l'extérieur, mais nous avons l'impression qu'on nous l'impose au gré des carnets de chèques et au gré des projets mirobolants.*

En consultant la liste du personnel d'une ONG, nous avons observé que la gestionnaire avait recruté un homme comme conseiller en genre, mais que, dans le descriptif du poste, on le présentait comme une femme puisqu'en face de son nom, on pouvait lire « conseillère en genre ». Cette situation démontre que les gestionnaires sont tout de même sensibles aux préférences des bailleurs de fonds, surtout si c'est un financement directement lié à la promotion de l'égalité des sexes.

Le processus d'attribution des contrats aux ONG maliennes est assez complexe, car elles sont des sous-traitantes des ONG canadiennes qui, elles-mêmes, signent des contrats de livraison de services avec l'ACDI. En ce qui concerne les pratiques d'égalité des sexes dans les ONG, l'ACDI prône l'application des politiques d'égalité dans tous ses programmes et il en fait une conditionnalité. Cependant, nous avons constaté que les bailleurs de fonds canadiens des ONG

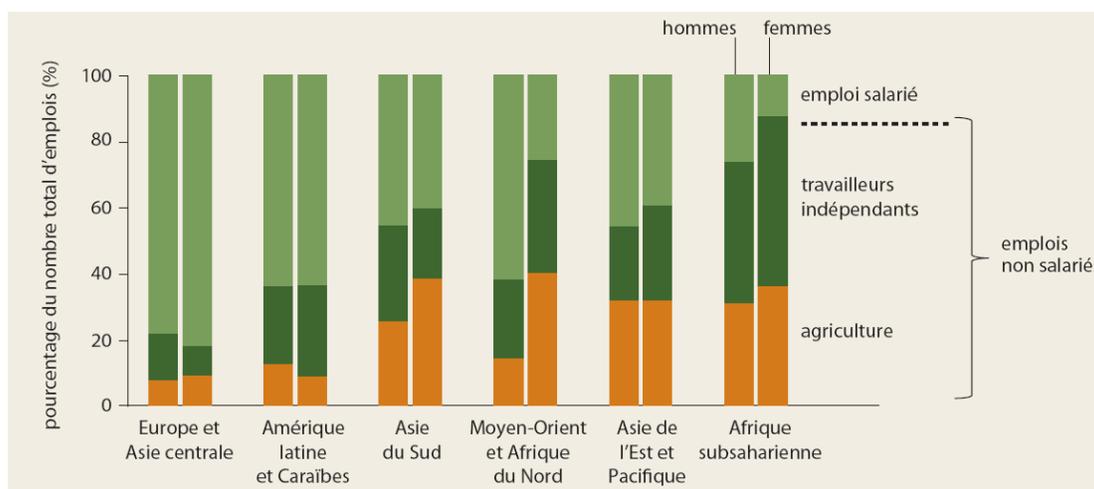
étudiées ne vont pas jusqu'à exiger de leurs partenaires maliens la mise en œuvre de ces politiques d'égalité entre les femmes et les hommes au niveau de leur structure et dans leurs ressources humaines. De ce fait, intégrer une approche de genre ne signifie pas que l'organisation prenne en compte, dans son fonctionnement et dans sa structure interne, l'objectif de l'égalité des femmes et des hommes. Dans le chapitre suivant sur la composition du personnel, nous verrons dans quelle proportion les femmes sont présentes dans les structures et quels sont les postes qu'elles occupent.

CHAPITRE 5

LE PERSONNEL DANS LES ONG MALIENNES

Nous avons posé une question directe aux responsables de nos huit ONG maliennes : « Mettez-vous en œuvre les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes dans la gestion de vos ressources humaines ? » Ils nous ont toutes et tous répondu par l'affirmative. Dans ce chapitre, nous allons présenter la composition du personnel des ONG de même que les postes occupés par les femmes. Notre objectif est de faire une comparaison entre les réponses affirmatives et les réalités de chaque ONG. Le but de cette description est de dresser un portrait de la situation des femmes dans les ONG concernées par notre recherche. Mais avant de présenter les résultats des ONG étudiées, il nous paraît pertinent de regarder la situation générale des femmes dans le monde, particulièrement en Afrique subsaharienne, afin de savoir si la situation du Mali est différente de celle du monde et de la sous-région. Nous présenterons également la situation d'ensemble du Mali afin de mieux comprendre celle des ONG, car celles-ci évoluent dans un environnement qui va les influencer.

5.1 UN APERÇU DE LA SITUATION DES FEMMES DANS LE MONDE ET EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE



Source : Banque mondiale (2013). *Rapport sur le développement dans le monde*, p. 5.

Graphique 10 : Situation en emploi des femmes dans le monde

En regardant le graphique 10, on constate une disparité du taux d'activité des femmes dans le monde. Ainsi en Europe et en Asie centrale, plus de 80 % des femmes ont des emplois salariés, tandis qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes, elles sont au moins 70 %. En Asie du Sud, elles sont environ 40 % alors qu'au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, elles sont autour de 25 %. En Asie de l'Est et du Pacifique, elles sont près de 40 %. Enfin, en Afrique subsaharienne seulement 10 % des femmes ont un emploi salarié (Banque mondiale, 2013 :5).

Comme indiqué dans le graphique 10, en 2013, les femmes de l'Afrique subsaharienne se retrouvent principalement dans les emplois non salariés comme l'agriculture et le secteur informel. Ces données nous montrent que les femmes sont sous-représentées dans le secteur des emplois salariés (Banque mondiale, 2013 :5). Une étude de la Banque ouest-africaine de développement (2012 :4) indique qu'en « Afrique subsaharienne, le ratio emploi-population des femmes est inférieur de 25 points de pourcentage à celui des hommes, soit respectivement 53 % et 78 % ». Les données montrent aussi que, dans certains pays africains, « les femmes ont presque deux fois plus de chance que les hommes de se retrouver dans le secteur informel et environ deux fois moins de chance d'obtenir un emploi formel, que ce soit dans le secteur public ou privé » (BOAD, 2012 :4). L'étude indique que ces différences en défaveur des femmes sont principalement dues à plusieurs facteurs qui sont entre autres les offres d'emploi très limitées, les différences de niveaux d'éducation, les rapports de force au sein du ménage et à d'autres variables qui sont liées au capital humain. Une étude du Bureau international du travail (2009 : 93) indique que, même si les femmes sont plus qualifiées que les hommes, celles-ci sont sujettes à des discriminations sexistes, ce qui fait qu'elles ont plus de la difficulté à trouver un emploi. Les femmes sont également l'objet de préjugés qui leur sont défavorables. Il est de même pour l'ONU qui note dans son rapport (2015 :8) sur les Objectifs

du Millénaire que les femmes sont désavantagées sur le marché du travail et que cette situation se reflète pour les femmes qui ayant reçu une formation supérieure ont un taux de chômage plus élevé que leurs confrères masculins ayant le même niveau d'éducation qu'elles.

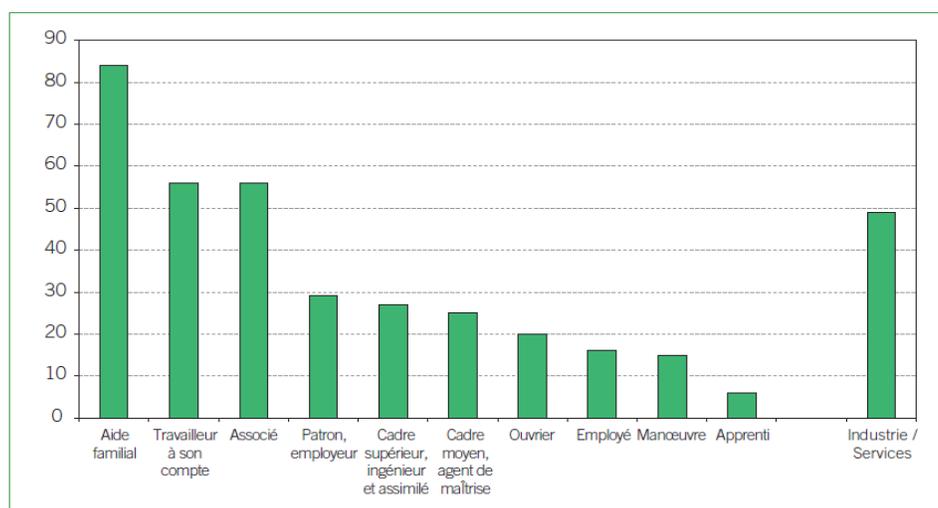
Tel que nous l'avons vu dans les différentes études, en Afrique subsaharienne, les femmes sont moins représentées dans les emplois salariés, tandis qu'elles sont surreprésentées dans les emplois non-salariés. Nous nous demandons si au Mali, la situation des femmes est semblable ou différente.

5.2 UN APERÇU DE LA SITUATION DES FEMMES AU MALI

5.2.1 Les Maliennes et le travail salarié

La Banque africaine de développement (2011 :33), dans son rapport *Profil genre du Mali*, note que 95 % des Maliennes se retrouvent principalement dans le domaine du travail informel tel que l'agriculture, l'élevage et la pêche, le commerce, les activités de transformation et les activités domestiques. En ce qui concerne l'emploi salarié dans le secteur public, les femmes occupent seulement 3 % des postes. Selon ce même rapport, elles ne sont que 1 % à travailler dans les ONG et les organisations internationales et 0,3 % dans les entreprises privées formelles. Comme ces chiffres nous l'indiquent, les femmes sont sous-représentées dans les emplois salariés. La majorité des Maliennes continuent d'évoluer au sein du secteur informel ou d'occuper des postes de soutien, tout en étant moins bien payées que les hommes à poste égal.

En ce qui concerne le secteur formel et salarié et selon un rapport de la Fédération internationale des droits de l'Homme (FIDH) (2006 :11), 58,6 % des emplois salariés sont occupés par les hommes tandis que 41,4 % sont occupés par les femmes, celles-ci étant principalement concentrées dans des postes de soutien. Le rapport mentionne également qu'il existe un écart au niveau de la rémunération de l'ordre de 15 % dans le secteur privé et de 30 % dans la fonction publique en défaveur des femmes salariées.



Source : Bourdet, Dabitaou et Dembélé (2012). *Rapport sur la croissance, emploi et politique pour l'emploi au Mali*, p. 22.

Graphique 11 : Ségrégation verticale et pourcentage de femmes par métier en 2010

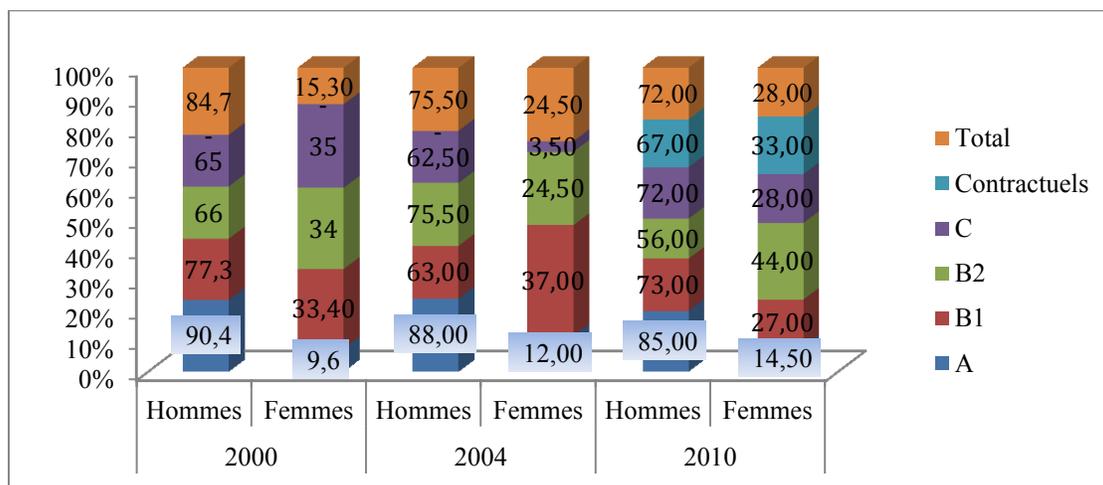
Tableau II
Répartition des employés selon le secteur institutionnel et le genre en 2010

	Pourcentage des employés				Pourcentage de femmes
	Ensemble	Rural	Bamako	Autres zones urbaines	Ensemble du Mali
Entreprise informelle	55	57	40	63	41
Employés maison	16	17	18	7	45
Entreprise privée formelle	2	1	10	3	22
Secteur public	4	3	13	9	25
ONG, associations, organisations internationales	16	19	3	7	34
Non spécifié	6	4	18	11	34
Total	100	100	100	100	39

Source : Bourdet, Dabitaou et Dembélé (2012). *Rapport sur la croissance, emploi et politique pour l'emploi au Mali*, p. 22.

Les données du graphique 11 et du tableau II nous indiquent qu'au Mali, la situation des femmes en emploi n'est guère différente de la situation en Afrique subsaharienne. En effet, selon du graphique 11 et d'après Bourdet, Dabitaou et Dembélé (2012 :22), la ségrégation professionnelle des femmes est encore plus évidente en matière de catégorie professionnelle. Ainsi, environ 85 % des catégories aide familiale et plus de 50 % de la catégorie travailleur autonome sont des femmes. Il en ressort que ces deux catégories d'emploi cantonnent les femmes dans des tâches non ou mal rémunérées et qui offrent peu de perspectives d'épanouissement. Par contre, on observe une sous-représentation des femmes dans les secteurs relativement bien rémunérés que sont les entreprises privées, les ONG et le secteur public. Parmi les cadres supérieurs, elles sont moins de 30 %. Cette situation reflète la théorie du plafond de verre qui estime que les femmes sont rares dans la hiérarchie des organisations.

Dans la section suivante, nous allons nous intéresser à l'emploi des femmes dans la fonction publique malienne. Le graphique 12 ci-dessous indique l'évolution de la représentation des femmes dans la fonction publique malienne et leur répartition dans les secteurs d'emploi public.



Source : Direction nationale de la Fonction publique malienne et ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la famille (2010).

Données compilées dans le cadre de la recherche.

Graphique 12 : Répartition du personnel de la fonction publique selon la catégorie et le sexe de 2000 à 2010

Le graphique 12 nous indique qu'en 2000, les femmes occupent seulement 9,6 % des emplois de cadres supérieurs, tandis que les hommes occupent 90,4 %. Si l'on regarde l'ensemble des employés, elles ne représentent que 15,3 %, alors que 84,7 % sont des hommes. Cependant, en 2004, on note une sensible amélioration, car dans la fonction publique malienne, les femmes occupent 12 % (une hausse de 3 points de pourcentage) des postes de hauts cadres, tandis que les hommes en occupent 88 %. Les femmes se retrouvent toujours concentrées dans les postes de soutien. En analysant les données sur les employés, elles sont seulement 24,5 %, tandis que les hommes représentent 75,5 %.

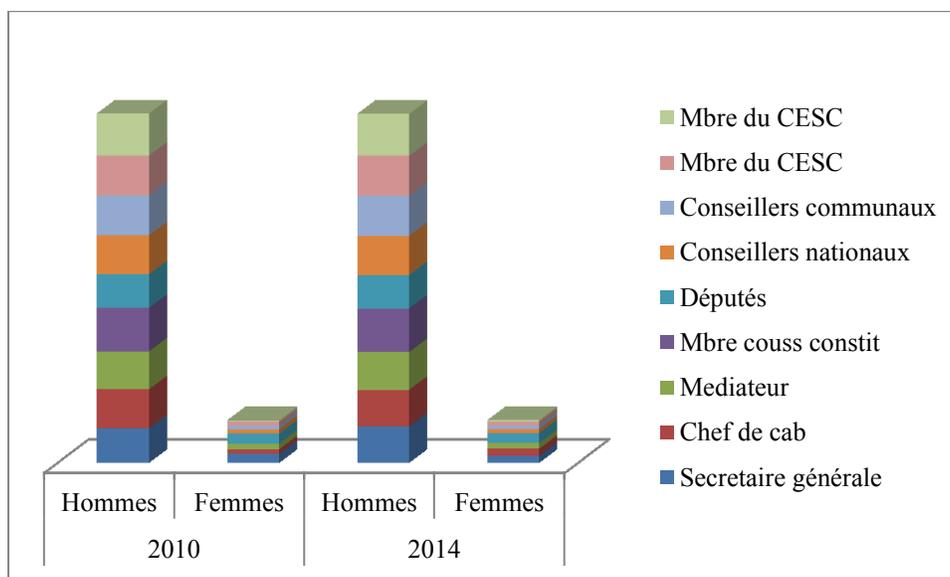
Dans la fonction publique, en 2010, les hommes représentent 85,5 % des effectifs de la catégorie A¹⁹, alors que les femmes se trouvent en majorité dans les catégories inférieures. Toutefois, en 2010, on note une évolution minimale d'environ 2 points de pourcentage, puisqu'elles occupent 14,5 % des emplois de cadre, mais elles sont toujours concentrées dans les emplois de cadre moyen (44,1 %). Elles ne représentent que 27,9 % de l'ensemble des fonctionnaires. Si nous comparons cette situation à celle des hommes, les femmes sont faiblement représentées dans la fonction publique et très peu représentées dans les niveaux supérieurs des catégories socioprofessionnelles.

Comme le montre le graphique 12, les femmes se retrouvent à la périphérie du pouvoir de décision malgré leur poids démographique et électoral important (elles représentent 50,4 % de la population en 2009; Institut national de la statistique du Mali, 2011 :19), ainsi que leur forte présence dans la vie quotidienne. En effet, leur contribution au développement ne s'est pas traduite par une amélioration de leur accès à des postes de hautes fonctions et de prise de décision. Les hommes occupent ainsi la majorité des postes de décision et arrivent à définir les règles du jeu. Qu'est-ce qui favorise cet état de fait ? Nous pouvons dire que cette situation du nombre limité de femmes dans la fonction publique malienne confirme ce que Joan Acker appelle les régimes d'inégalité qui sous-tendent les organisations et perpétuent les inégalités. Cette situation peut aussi être expliquée par la théorie de l'*homosocial reproduction* qui démontre que les hommes qui sont à des postes de responsabilité auront tendance à favoriser les gens qui leur ressemblent. Cette situation peut être due aussi aux pratiques de recrutement des ressources humaines, tel que l'ont remarqué Acker (2012), Kanter (2008) et Laufer (2014),

¹⁹ La catégorie A est la plus élevée des fonctions publiques de l'Afrique francophone.

qui estiment que les organisations, contrairement à ce que l'on affirme, ne sont pas des milieux neutres par rapport au genre.

Certaines recherches estiment que les femmes sont victimes de préjugés et de croyances sexistes. C'est dans ce sens que Karidiata Dakouré, Maïmouna Tankouano et Yéréfalo Mallé (2002 :27) disent que « les préjugés sexistes, les croyances, les comportements et les attitudes renforcent quotidiennement le désir de la relégation des femmes au second rang ». Il en est de même pour la Banque africaine de développement (2011 :31) qui estime qu'il existe « des pratiques sociales et une certaine conception des rapports sociaux et des comportements religieux qui constituent des obstacles à l'émancipation et aux droits des femmes ».



Source : Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (2010, 2014).
Données compilées dans le cadre de la recherche

Graphique 13 : Répartition des femmes dans les postes étatiques et électifs

Le graphique 13 met en évidence la participation des femmes à la gestion de la vie publique, notamment leur représentation dans les instances de décision. Un fait est à noter : la participation des femmes dans la gestion des organes de l'État malien est très faible (Beridogo

et al., 2007:7). Comme nous l'indique le graphique 13, les femmes sont réellement sous-représentées dans toutes les instances du pouvoir. En 2010, au niveau du gouvernement, elles n'étaient que six ministres sur 23 alors qu'en 2014, elles sont seulement cinq sur 26. En ce qui concerne les postes électifs, en 2010, elles représentaient seulement 10 % de l'ensemble des députés et, en 2014, elles sont 14 sur 133, soit 10,5 %. Pour les postes de conseillers nationaux, elles étaient 8 % en 2010 et ce chiffre n'a pas changé en 2014. Pour les conseillers communaux, elles sont 9 % en 2010 et ce chiffre n'a toujours pas changé en 2014. Avec ces données, nous observons une supériorité numérique des hommes à l'Assemblée nationale (132 hommes contre 15 femmes). Cependant, dans la sous-région, le Mali se place devant le Nigeria, la Côte-d'Ivoire, la Gambie et le Togo, mais il est relégué derrière le Sénégal (Union interparlementaire, 2012). Dans la représentation au niveau local, les hommes sont dix fois plus nombreux que les femmes parmi les conseillers communaux (9 847 hommes pour 927 femmes).

Notons cependant que plusieurs observateurs estiment que, sous le régime de la Troisième République, qui a commencé en 1992, les femmes étaient un peu plus présentes dans les instances de décision que sous les régimes précédents. Toutefois, force est de constater que, malgré le discours des autorités politiques en faveur des femmes, des efforts importants restent à faire quant à la présence des femmes dans les instances de décision et de pouvoir, ce domaine n'ayant connu qu'une évolution mineure. De l'analyse même des documents du gouvernement malien et des ONG, l'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas effective et, à long terme, les perspectives sont loin d'être favorables. Dans son *Étude sur la situation de la femme au Mali*, Beridogo *et al.* (2007 :9) soulignent que « le principe de l'égalité est mal perçu par l'ensemble de la population, y compris des femmes, et que, pour certains décideurs,

l'égalité entre hommes et femmes relève de l'utopie». Il en est de même pour la FIDH (2006 :3) qui souligne également que « les autorités maliennes invoquent souvent le fait religieux et les pratiques coutumières pour justifier son immobilisme à engager des réformes pour mettre fin aux discriminations à l'égard de la femme ». Le contexte socioculturel combiné à la religion joue un rôle important dans la discrimination à l'égard des femmes.

Par ailleurs, pour comprendre la faible représentation des femmes au niveau du travail salarié, un regard sur l'éducation et le contexte socioculturel nous paraît nécessaire. En effet, ce contexte nous permet de mieux appréhender la situation de discrimination fondée sur le sexe.

5.2.2 L'éducation des filles au Mali

Selon de nombreuses études, l'éducation joue un rôle important dans le développement économique et social. Elle constitue un des facteurs explicatifs importants des écarts de niveau de vie entre les pays. De plus, nous savons que les enfants qui grandissent hors du système scolaire sont également ceux qui ne bénéficieront pas d'une éducation suffisante pour accéder au marché du travail avec une rémunération décente lorsqu'ils seront adultes (OIT, 2012). La Banque mondiale souligne que la lutte contre la pauvreté passe par la valorisation du capital humain, ce qui implique notamment de mettre l'accent sur l'éducation et la formation des jeunes et des adultes. Cette importance de l'éducation est prise en compte par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) dans le calcul de l'Indice de développement humain (IDH). Cet indice ne se limite pas seulement à la base de la richesse du pays comme le faisait le Produit national brut (PNB), mais il s'intéresse également aux conditions globales d'éducation : le degré d'alphabétisation et la durée moyenne de la scolarité. De ce fait, l'accès au système éducatif est un facteur déterminant du développement humain, car il a des effets à

long terme. C'est dans ce sens que l'éducation occupe un rôle central parmi les huit objectifs du millénaire définis par les Nations unies en 2000. L'accès égal à l'éducation constitue la base même de tous les autres objectifs. Pour l'UNICEF (2014), l'éducation des enfants contribue à réduire la pauvreté et à promouvoir l'égalité entre les sexes. Selon de nombreuses études, l'éducation aide à faire baisser les taux de mortalité infantile et elle joue également un rôle dans le respect de l'environnement. L'objectif *Éducation pour tous* est inextricablement lié à l'objectif 3 qui est l'égalité des sexes, puisque l'éducation primaire universelle requiert par définition l'égalité entre les garçons et les filles.

Au Mali, depuis les années 1970, on constate une lente progression au niveau du taux d'instruction et d'alphabétisation de la population féminine, l'écart entre les deux sexes demeurant assez considérable. Ainsi, Beridogo *et al.* (2007 :6) notent qu'en « 2006, sept femmes maliennes sur 10 étaient sans instruction contre six hommes sur 10. De même, seulement deux femmes sur 10 sont alphabétisées contre quatre hommes sur 10. Des disparités persistent encore entre les filles et les garçons dans tous les cycles d'enseignement ».

Notons que le système éducatif malien préuniversitaire est organisé en trois cycles :

- l'école fondamentale 1^{er} cycle (six ans), sanctionné par le Certificat de fin d'études du Premier Cycle de l'enseignement fondamental (CFEPCEF),
- l'école fondamentale de second cycle (trois ans), sanctionnée par le Diplôme d'études fondamentales (DEF),
- le secondaire (trois ans).

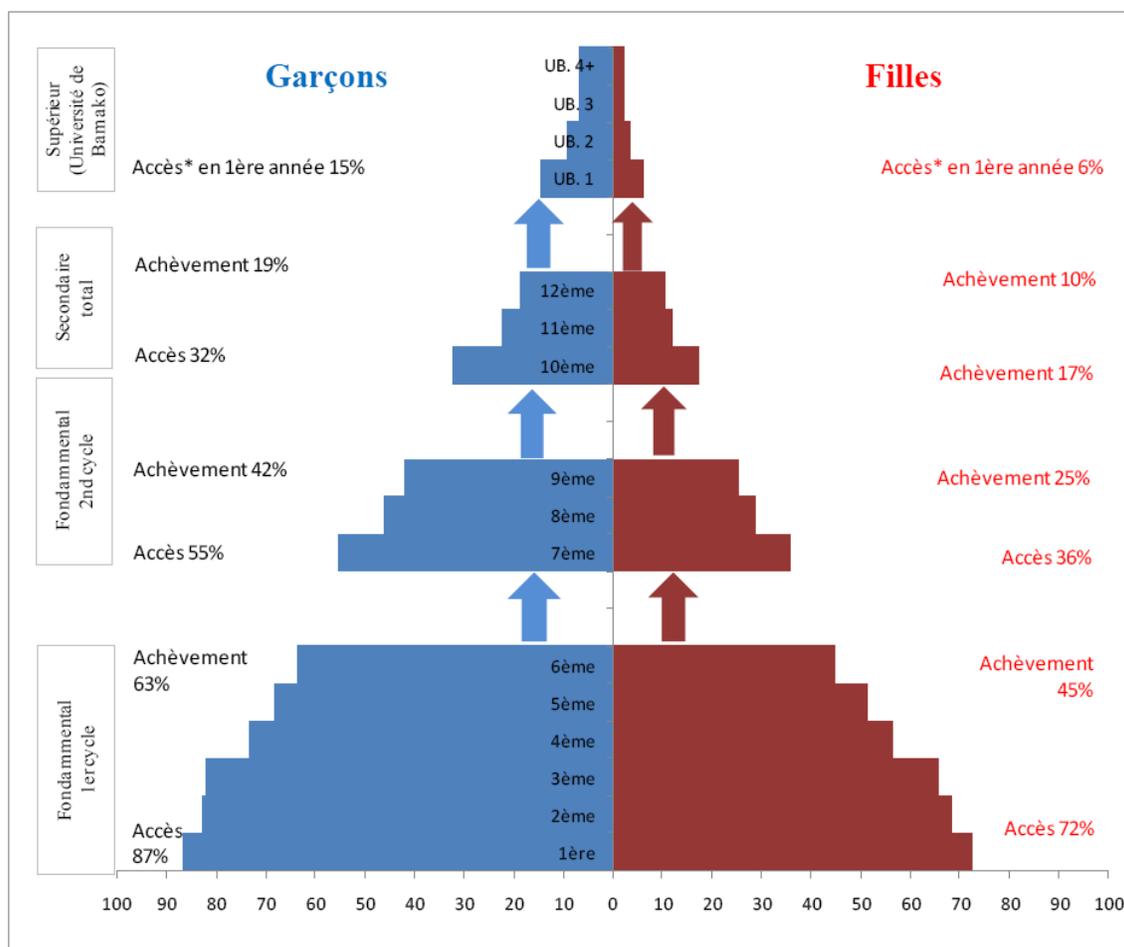
Les données obtenues nous démontrent une certaine inégalité entre les garçons et les filles dans le domaine de l'éducation au Mali. Selon un rapport de la FIDH (2006 :9), en 2005, le taux brut de scolarisation est de 64 % alors que celui des filles est de 60 % contre 78 % pour

les garçons. Le taux de persévérance des filles jusqu'à la fin du premier cycle de l'enseignement fondamental est de 60 %, tandis qu'il est de 67 % pour les garçons : une fille sur trois ne termine donc pas ses études. Par ailleurs, un rapport de la BAD (2011 :6) note aussi qu'il existe un écart important entre les filles et les garçons en matière de scolarisation. Ainsi, entre 2004 et 2010, l'écart était de 19 points de différence entre filles et garçons au primaire et de 36 points pour l'enseignement secondaire.

Les études ont également révélé que les inégalités entre les filles et les garçons s'accroissent au fur et à mesure que l'on avance vers les études supérieures. Ainsi, on note que les filles et les jeunes femmes sont moins représentées dans le système scolaire et universitaire que les garçons. Certaines études estiment que cette situation est due au fait que les familles privilégient la scolarisation des garçons, qu'elles considèrent comme un *meilleur investissement*, contrairement à la fille qui pourrait quitter la maison familiale pour se marier (Diallo et Cissé, 2012 :3).

Toutefois, les actions du gouvernement en faveur de l'éducation ont permis une amélioration sensible du taux de scolarisation des filles. Ainsi, nous pouvons citer l'abrogation des mesures d'exclusion sanctionnant les jeunes filles enceintes²⁰ pour inaptitude physique. Depuis 2005, les filles enceintes ne sont plus renvoyées de l'école, mais elles sont suspendues pendant la grossesse et la maternité. Elles peuvent ensuite reprendre les cours si elles le souhaitent; malheureusement, ce n'est pas souvent le cas, car elles ne sont pas encouragées à retourner à l'école.

²⁰ Cf. lettre circulaire n°00034 du 1^{er} février 1993 du directeur national de l'enseignement fondamental et arrêté n°1695 réglementant les études au niveau de l'enseignement secondaire général.



Source : Banque africaine de développement (2011). *Rapport Profil Genre du Mali*, p. 50.

Graphique 14 : Pyramide éducative au Mali (2007-2008)

Selon le graphique 14, seulement 72 % des filles contre 87 % des garçons accèdent à l'école primaire; de ce nombre, seulement 45 % terminent le premier cycle comparativement à 63 % de garçons. Seulement 36 % des filles atteindront le second cycle, alors que ce pourcentage atteint 55 % chez les garçons. On constate aussi que seulement 10 % finissent le secondaire par rapport à 19 % des garçons. En regardant le cycle supérieur, seulement 6 % des filles y accèdent, alors que ce pourcentage atteint 15 % chez les garçons, soit plus du double des filles.

Un constat général s'impose. Bien qu'au Mali les filles soient plus nombreuses que les garçons, leur accès à la scolarisation se rétrécit entre les niveaux primaire, secondaire et supérieur. Ainsi, plus de garçons que de filles terminent le premier cycle, et l'écart se creuse au fur et à mesure que les élèves avancent dans leur parcours de formation, et ce, jusqu'à l'enseignement supérieur. Il en découle un niveau d'instruction peu élevé pour les filles par rapport aux garçons, et cette disparité de genre se maintiendra tant que le taux d'achèvement des filles n'atteindra pas celui des garçons. Cette situation va engendrer d'autres inégalités de genre comme l'accès inégal à l'emploi et la faible représentation féminine dans les instances de décision.

5.2.3 Le contexte socioculturel à l'égard des femmes au Mali

Le contexte socioculturel malien qui attribue aux jeunes filles un rôle traditionnel de ménagère constitue un facteur déterminant dans leur sous-scolarisation (Diallo et Cissé, 2012 : 3). Un autre problème, dont on parle peu, mais dont l'importance grandit, est la pression croissante exercée par les forces favorables au fondamentalisme religieux. Celui-ci a souvent pour résultat la régression des droits des filles et des femmes. Ainsi, plusieurs études ont démontré une relation entre fondamentalisme et patriarcat (Dominijanni, 2004 :201). Tel que l'ont démontré Sheila Jeffreys (2011) et Stephanie Séguino (2011), l'influence de la religion constitue une menace pour les droits des femmes et perpétue les inégalités. En effet, les intégristes religieux ciblent particulièrement les femmes. C'est ainsi que, durant l'occupation du nord du Mali par les fondamentalistes musulmans, les femmes s'étaient vues interdire d'aller à l'école. Durant les élections législatives maliennes du 15 décembre 2013, un journal rapportait que des imams maliens ont appelé un vendredi, en pleine prière musulmane à

Tombouctou, au rejet de la candidature de la seule femme qui était en lice aux législatives dans la circonscription. Ces prêcheurs ont expliqué qu'ils s'opposaient, en tant que fidèles musulmans, au principe de se faire représenter par une femme à l'Assemblée nationale (Maliweb, 2013).

Déjà en 2008, Louise Martin, dans son rapport, a souligné que le Mali n'échappait pas à la tendance mondiale marquée par un retour des valeurs conservatrices et des courants religieux intégristes qui ciblent particulièrement le rôle et la place des femmes dans la famille et dans la société. Cependant, il faut noter que ces fondamentalistes d'un Islam « rigoureux » sont infimes dans la société malienne. Toutefois, bien que minoritaires, ces mouvements occupent de plus en plus l'espace public et médiatique et disposent de stratégies assez efficaces sur le terrain. Ils profitent souvent de la pauvreté, de l'ignorance et des frustrations de la population pour prospérer. Ils disposent également d'un pouvoir de mobilisation assez importante et arrivent souvent à influencer les politiques. C'est dans cette optique qu'ils ont pu influencer le nouveau Code des personnes et de la famille adopté en 2011. En effet, pour beaucoup d'observateurs du contexte malien, l'adoption de ce Code a été un recul de 50 ans en ce qui concerne le statut des femmes. Ainsi, tel que l'ont fait remarquer plusieurs femmes interviewées dans le cadre de notre étude, ce Code, qui était censé corriger les discriminations à l'égard des femmes en réduisant les inégalités et en harmonisant les textes législatifs maliens avec les conventions régionales et internationales ratifiées par le Mali, représente, dans sa version définitive adoptée en décembre 2011, un net recul par rapport aux droits fondamentaux des femmes. En effet, l'article 311 du Code stipule que « la femme doit obéissance à son mari » et l'article 314 explique que l'homme est considéré comme l'unique chef de famille. De plus, l'article 282 consacre l'âge légal du mariage à 16 ans pour les filles

et à 18 ans pour les hommes. Au Mali, dans les faits, on observe une coexistence des droits coutumiers, musulmans et civils, ce qui a pour conséquence la perpétuation des inégalités.

5.3 LA SITUATION DES FEMMES DANS LES ONG ÉTUDIÉES

Dans les sections précédentes, nous avons noté que les femmes sont peu représentées dans la fonction publique malienne. Cette situation est due à certains facteurs comme l'éducation et les valeurs socioculturelles. Est-ce que ces mêmes tendances s'observent dans les ONG, étant donné qu'elles vivent dans le même environnement socioculturel et politique ?

En effet, en général, les ONG jouent un rôle essentiel de création, d'invention et de renouvellement de l'esprit critique, car elles ont une certaine marge de manœuvre et n'ont pas besoin d'être consensuelles comme les grosses institutions étatiques. De plus, les ONG sont souvent perçues comme à l'avant-garde des changements sociétaux. Alain Piveteau (2004 : 21) souligne également que les « ONG bénéficient d'une réputation à la hauteur des défis et des programmes d'actions qu'elles ont engagés auprès des organismes internationaux comme d'un large public ». Par ailleurs, les organisations de la société civile malienne, notamment les ONG locales et internationales, ont été les premières à s'approprier l'égalité des sexes ou du genre comme faisant partie de leur programme au développement. En effet, en 1992, le Conseil de concertation et d'appui aux actions des ONG (CCA/ONG) a créé le *fonds féminin*, qui a pour objectif d'accompagner les ONG maliennes à intégrer les préoccupations des femmes dans leur programme d'appui au développement. Ce fonds a permis de créer, en 1997, *un groupe de réflexion sur le genre* au sein du CCA/ONG. Ce groupe réunit plusieurs experts des organisations de la société civile et des structures gouvernementales (Martin, 2008). Avec

cette appropriation des politiques d'égalité, la situation d'emploi des femmes est-elle meilleure pour autant dans les ONG ?

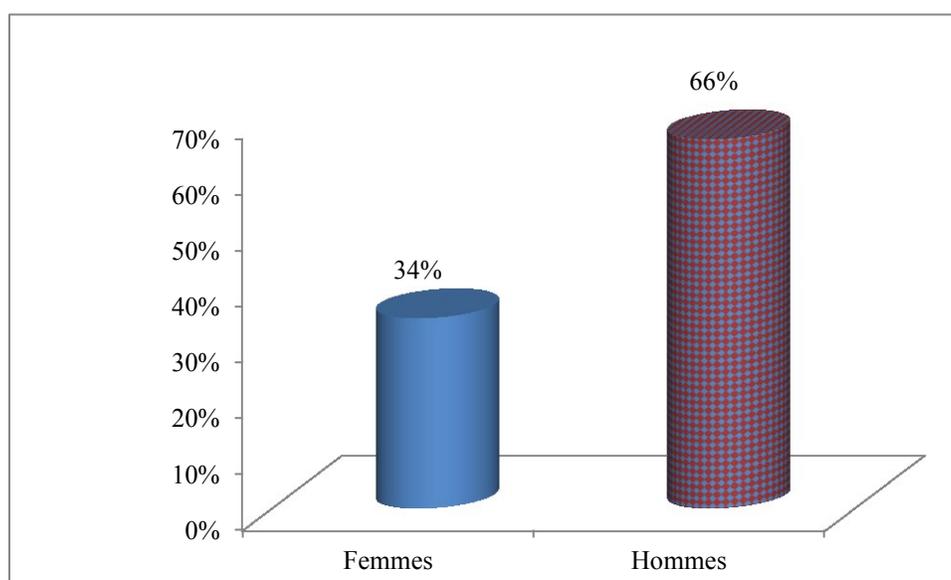
Depuis 1991, année où le gouvernement militaro-autoritaire du général Moussa Traoré a chuté à la suite d'un soulèvement populaire, et en raison de changements au niveau international dans les politiques d'aide publique au développement, plusieurs ONG ont été créées et ont commencé à travailler sur des thématiques diverses liées au développement (BAD, 2011). Les ONG maliennes qui font objet de notre recherche ont toutes été fondées entre 1991 et 1997, à l'exception d'une succursale d'une ONG canadienne qui œuvre au Mali depuis 1984. Rappelons que toutes ces ONG ont reçu un soutien financier de la part du Canada, soit directement par l'entremise de l'ACDI, soit par l'intermédiaire d'ONG canadiennes, soit à travers le Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL) géré par l'ambassade du Canada. Ce fonds vise à appuyer des petits projets mis en œuvre par des organisations locales au Mali. Selon l'ACDI (2012b), les projets financés par le « FCIL offrent de l'aide sociale, économique ou technique directement à la population locale. Le FCIL contribue ainsi aux objectifs de réduction de la pauvreté ». Les ONG maliennes reçoivent également de l'appui canadien à travers d'autres ONG canadiennes.

Nous vous rappelons les ONG étudiées ont été décrites dans le chapitre 2.

5.3.1 La composition du personnel des ONG

Les ressources humaines sont importantes et sont le moteur de la réussite de la mission et de l'atteinte des objectifs des ONG. Elles sont centrales dans l'exécution des différents projets de développement. Notons que la gestion des ressources humaines constitue un enjeu important

dans tout type d'organisation en général (Chicha, 2009) et, en particulier dans les ONG, dans la mesure où elle donne à l'organisation les moyens de réaliser ses objectifs. Ceci nous amène à regarder la composition du personnel des ONG étudiées et à voir quelle place occupent les femmes au sein des structures. Dans les ONG étudiées, on retrouve trois types de personnel : les employés salariés, les bénévoles et les volontaires ou coopérants venant du Canada. Dans notre étude, nous nous sommes intéressée au personnel salarié.



Graphique 15 : Répartition du personnel salarié de toutes les ONG de l'étude selon le sexe

**Tableau III
Composition du personnel des huit ONG étudiées**

	Total	Femmes	Hommes	Pourcentage de femmes
ONG1	52	18	34	35
ONG2	17	3	14	18
ONG3	6	1	5	17
ONG4	72	17	55	24
ONG5	9	3	6	33
ONG6	10	8	2	80
ONG7	9	7	2	78
ONG8	6	4	2	67

Le tableau III nous montre une vue d'ensemble des ONG étudiées. Comme le confirme la littérature, les ONG sont généralement de petite taille (de 6 à 15 personnes employées). Toutefois, dans notre échantillon, on remarque que deux grandes ONG ont entre 50 et 70 employés. Dans la composition générale du personnel, le graphique 16 nous indique que les femmes représentent 34 % du personnel contre 66 % pour les hommes.

Au niveau de l'ONG1, sur 52 employés, le nombre de femmes employées est de 18, soit 35 %. Pour l'ONG2, le nombre de femmes employées est de trois (18 %) sur un total de 17 employés. Pour l'ONG3, il n'y a qu'une seule femme sur un total de six employés. Quant à l'ONG4, on y dénombre 17 femmes sur un total de 72 employés. Dans l'ONG5, on compte trois femmes sur un total de neuf employés. Dans l'ONG6, il y a huit femmes (soit 80 %) sur un total de 10 employés. L'ONG7 compte huit femmes (soit également 80 %) sur un total de 10 employés. Enfin, l'ONG8 comptabilise quatre femmes sur un total de six employés.

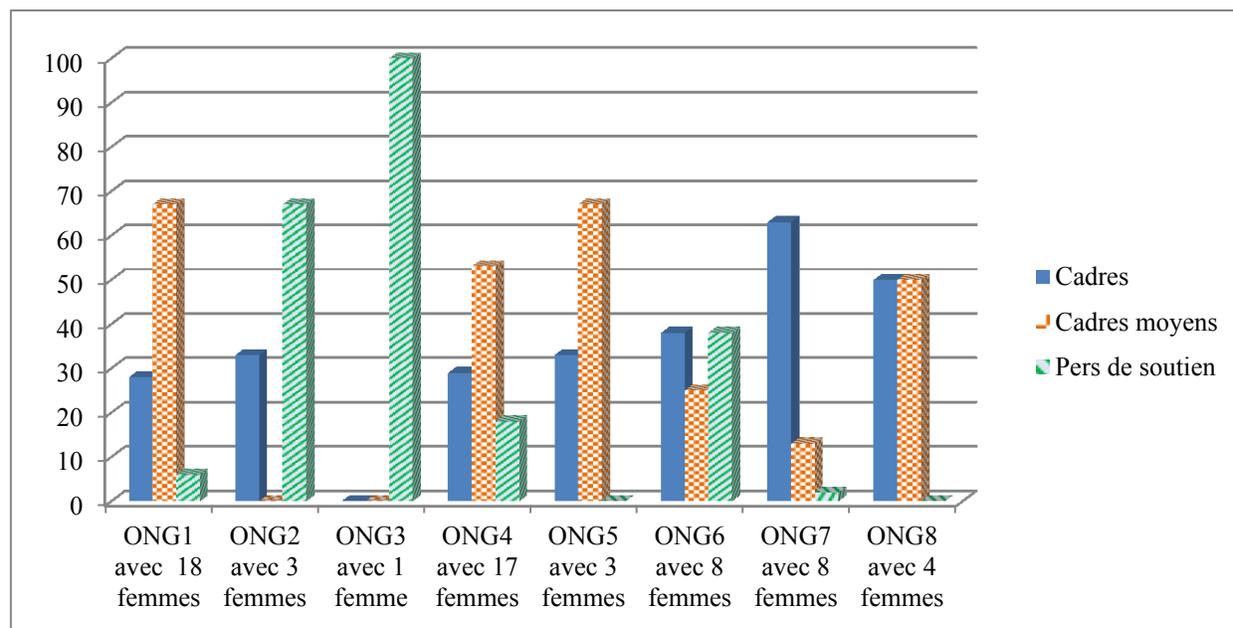
Comme nous pouvons le voir dans le tableau III et dans le graphique 15, les femmes sont sous-représentées dans l'ensemble des huit ONG, à l'exception de trois (6, 7 et 8), où elles constituent la majorité du personnel. La composition du personnel confirme la tendance au niveau national qui, rappelons-le, est de 28 % de femmes pour 72 % d'hommes. Dans trois des ONG, elles sont en dessous de ce qui est observé au niveau national en ce qui concerne le taux d'emploi des femmes. Ainsi, l'ONG2 se situe à 18 %, l'ONG3 à 17 % et l'ONG4 à 22 %. Ces trois ONG sont très en dessous du taux national (28 %) en matière d'emploi des femmes.

Par contre, les cinq autres ONG se situent au-dessus du taux national. De ce fait, on compte 35 % de femmes chez l'ONG1, 33 % chez l'ONG5, 80 % chez l'ONG6, 80 % chez l'ONG7 et 67 % chez l'ONG8.

Cette situation dans la composition du personnel des ONG reflète un paradoxe entre le discours sur l'égalité des sexes et la gestion des ressources humaines dans les ONG. En effet, si les ONG prônent dans leur discours une société égalitaire, communautaire et solidaire et l'égalité entre les sexes, les réalités sur le terrain, en ce qui concerne la composition du personnel, sont très éloignées de cet idéal. Pourtant, les ONG sont vues comme étant plus sensibles à la cause des femmes. De plus, l'égalité entre les femmes et les hommes est une exigence des bailleurs de fonds. Rappelons également que les huit ONG promeuvent l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs programmes.

Au regard de ces énormes différences entre les ONG au niveau de la composition du personnel et de l'emploi des femmes, il serait pertinent de regarder les emplois occupés par les femmes dans les différentes ONG.

5.3.2 Les postes occupés par les femmes



Graphique 16 : Postes occupés par les femmes

En observant le graphique 16, nous constatons une variation des postes occupés au niveau des différentes ONG.

▪ ONG1

Rappelons que l'ONG1 compte 52 personnes salariées et que, sur ce nombre, 18 sont des femmes. Elle a été créée en 1991 et a pour objectif de former les organisations communautaires sur les techniques modernes de gestion. Elle est dirigée par un homme. Sur les 18 employées recensées, cinq occupent des postes de cadre, soit deux postes de coordonnatrices, un poste de superviseure, un poste de comptable et un poste de responsable commerciale. On y dénombre aussi 12 postes de cadre moyen, soit neuf postes de conseillère et trois postes d'animatrice. On y retrouve également un poste de secrétariat.

▪ ONG2

L'ONG2 a 17 personnes salariées, dont seulement 3 femmes. Elle a été fondée en 1994, elle regroupe plusieurs associations de santé communautaire qui sont indépendantes les unes des autres. Elle est également dirigée par un homme. Sur les trois femmes en emploi au niveau de l'ONG, une seule est cadre, mais elle précise qu'elle ne décide de rien, car elle est encadrée par deux hommes qui prennent les décisions. À ce propos, voici ce que dit l'une de ses collègues :

Fati de l'ONG2 : *Quand on parle de pouvoir, moi, je dirai qu'elle n'a pas tellement de pouvoir de décision, parce qu'elle a deux patrons qui sont le trésorier général qui décide et qui lui donne des ordres qu'elle exécute et il y a le président de l'organisation qui est là aussi qui décide et qui lui donne des ordres. Elle est là... elle peut les conseiller, mais elle ne décide pas.*

La femme en question corrobore ces dires :

Néné de l'ONG2 : *Gestionnaire, ça sous-entend beaucoup de pouvoir, mais ici, c'est limité dans la mesure où je suis coiffée par le trésorier général et le président. Ici, nous sommes là en tant qu'employée, nous n'avons pas de pouvoir de décision, on exécute seulement.*

Cette situation corrobore l'étude de Eagly et Carli (2007 :690), qui estiment qu'il y'a une forte résistance à voir les femmes à des postes de responsabilité. Les récits des deux femmes mettent en exergue les difficultés rencontrées par les femmes dans le milieu du travail et leur cantonnement dans des postes non décisionnels.

En ce qui concerne cette seule femme cadre, elle mentionne qu'elle a failli perdre son emploi.

Néné de l'ONG2 : *J'ai été victime à un moment donné de licenciement abusif. Il y a pratiquement un an, c'était en mars dernier, le président avait fait sortir une lettre pour dire que j'étais licenciée et qu'on m'accordait un préavis de trois mois pour une faute que je n'avais pas commise... Comme je suis une femme peut-être qu'il ne voulait plus travailler avec moi. J'ai l'impression, peut-être que je ne faisais plus son affaire. Il y a eu des interventions à tous les niveaux. Notamment au niveau du bureau national, il y a eu certains membres qui sont intervenus. Il y en a qui ont dit : « Bon, c'est une erreur de sa part, mais on ne peut pas licencier quelqu'un comme ça; quelqu'un qui n'a pas eu de sanction auparavant ».*

Les deux autres employées occupent respectivement le poste de secrétaire et d'agente de ménage.

Notons qu'en plus de ces deux employées, il y a aussi deux femmes cadres embauchées et payées par l'ACDI pour s'occuper d'un projet qui s'intéresse à l'égalité de genre et au

renforcement des capacités des femmes. Ces deux femmes payées directement par le bailleur de fonds canadien ne font pas partie de l'organigramme de l'ONG.

Cette situation de menace de licenciement de la seule femme cadre confirme les études qui estiment qu'il y'a une mauvaise évaluation de la performance des femmes et que l'incompétence est souvent associée aux femmes (Bauer et Baltes 2002; Jonnergård et Stafssudd 2010). Il en est de même pour Lyness et Heilman (2006) qui notent que les pratiques d'évaluation sont souvent discriminatoires à l'égard des femmes.

▪ **ONG3**

Elle compte six personnes salariées dont seulement une femme. Cette ONG est une représentation d'une ONG internationale qui œuvre depuis 1984 au Mali, et elle est dirigée par un homme. La seule femme qui est en emploi dans cette ONG occupe le poste de réceptionniste. Il est à également noter que quelques mois avant notre recherche, il y avait deux femmes cadres embauchées et payées par l'ACDI pour s'occuper d'un projet qui s'intéressait à l'égalité de genre. Mais au moment de notre recherche, le projet était terminé et les deux femmes avaient perdu leur emploi.

▪ **ONG4**

Elle a 72 personnes salariées, dont 17 femmes. Elle a été créée en 1992 et c'est une ONG féminine qui a pour objectif la promotion de la femme. Elle est présente dans plusieurs régions du Mali et est dirigée par une femme. Sur les 17 employées femmes, on y dénombre cinq postes de cadre, soit un poste de directrice, un poste de médecin et trois postes de

coordonnatrice. Pour les cadres moyens, on compte huit conseillères et une agente de laboratoire. On y retrouve aussi trois postes de secrétaire.

▪ **ONG5**

Elle a 9 personnes salariées, dont 3 femmes. Elle a été fondée en 1994, elle se définit comme une ONG féminine qui valorise la promotion économique et sociale des femmes. Elle est dirigée par une femme et l'on retrouve parmi les trois femmes employées, une personne occupant un poste de cadre, soit le poste de directrice, et deux autres personnes occupant un poste d'animatrice.

▪ **ONG6**

Elle a 10 personnes salariées, dont 8 femmes. Elle a été créée en 1997, c'est une ONG féminine qui intervient dans le domaine de la gouvernance (participation politique des femmes). Elle est dirigée par une femme. Dans cette ONG, sur les huit femmes employées, trois occupent un poste de cadre, à savoir directrice, chargée de projet et assistante sociale. Deux personnes occupent un poste de cadre moyen en tant que formatrice et infirmière. Une personne est secrétaire et deux autres sont couturières.

▪ **ONG7**

Elle a neuf personnes salariées, dont 7 femmes. Elle a été créée en 1991 et a pour mission de promouvoir, de protéger et de défendre les droits des femmes et des filles. Elle est dirigée par une femme. Les sept femmes employées dans cette ONG se répartissent comme suit : quatre sont des cadres et détiennent des postes de conseillère et de chargée de projet, une personne

occupe un poste de cadre moyen, tandis qu'une autre, celui du poste de réceptionniste et une femme fait du ménage.

▪ **ONG8**

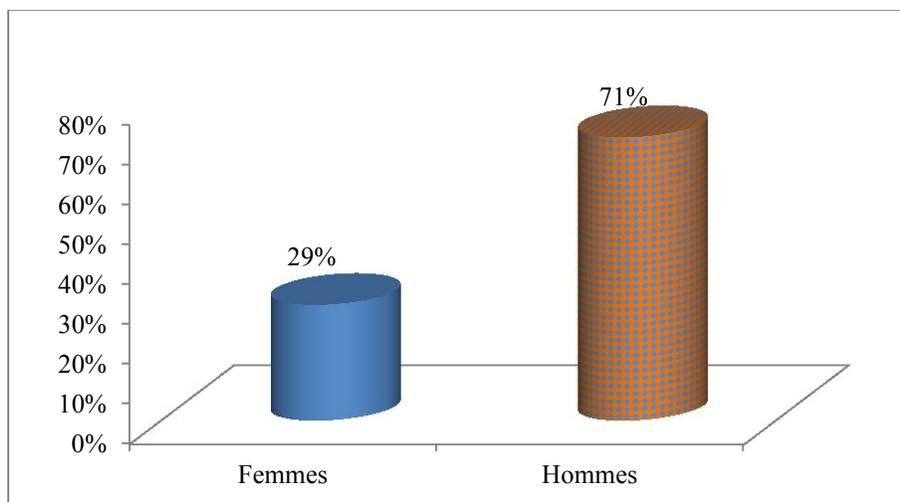
Elle compte six personnes salariées, dont 4 femmes. Elle a été fondée en 1997 et il s'agit d'une ONG féminine constituée d'un regroupement de huit associations. Elle est dirigée par une femme. Sur les quatre femmes employées, deux sont des cadres et les autres sont des cadres moyens.

Comme nous venons de le décrire en ce qui concerne la composition du personnel, des différences existent entre les ONG. Dans certains cas, il y a peu de femmes, tandis que, dans d'autres, les femmes sont bien représentées. Une analyse plus approfondie nous permettra de cerner les facteurs qui expliquent ces différences. Dans les sections qui suivent, nous allons faire une comparaison des ONG par type de dirigeant, soit celles dirigées par les hommes et celles dirigées par les femmes qui se répartissent en deux sous-groupes : les dirigeantes qui se disent non féministes et celles qui se déclarent féministes. Cette comparaison nous permettra de savoir s'il y a des différences importantes par rapport aux sexes des dirigeants.

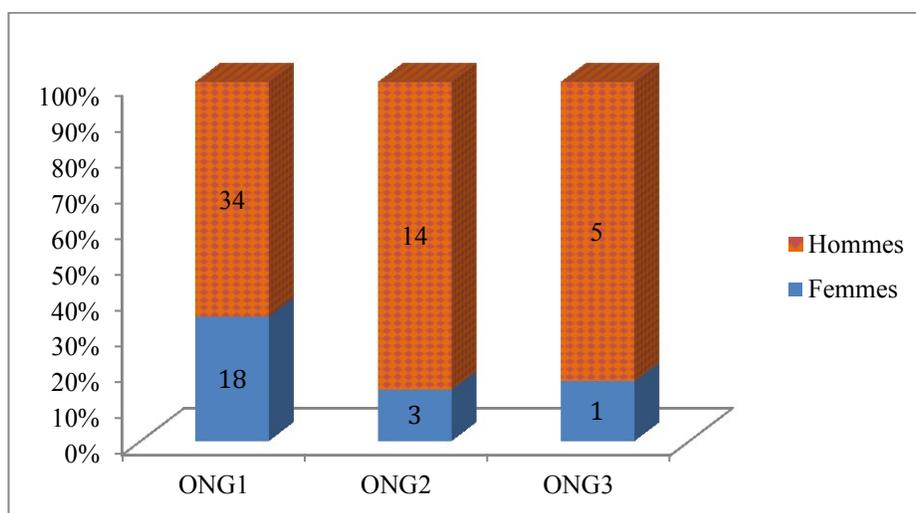
5.3.3 L'effet de la direction

Notre objectif est de voir s'il y a une différence liée au sexe du ou de la responsable.

Nous avons trois types d'ONG. Dans les trois ONG dirigées par les hommes, les employés sont en très grande majorité des hommes, soit 71 %, contre 29 % de femmes.



Graphique 17 : Répartition du personnel dans l'ensemble des ONG dirigées par des hommes



Graphique 18 : Répartition des femmes dans les trois ONG dirigées par des hommes

En regardant les ONG individuellement, dans l'ONG1, on dénombre 18 femmes sur un total de 52 employés, soit 35 %. Dans l'ONG2, nous dénombrons trois employées contre 14 hommes, soit 18 %. Enfin, pour la troisième ONG, on ne compte qu'une seule employée contre cinq hommes. Nous constatons une grande différence entre les ONG dirigées par les

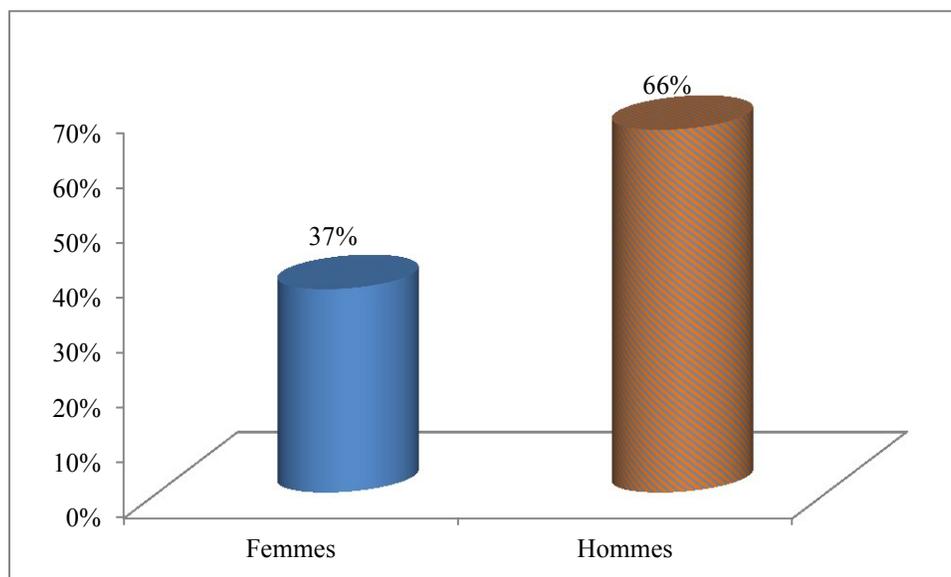
hommes. L'écart est presque du double entre l'ONG1 et les deux autres, soit 35 % contre 18 % et 17 %.

Dans la littérature, certains auteurs recommandent une représentation d'au moins 30 % de femmes comme masse critique pour refléter le poids des femmes dans la société (Collin et Bherer, 2008 : 51). L'ONG1, pourtant dirigée par un homme, dépasse la cible de 30 %, et dépasse le taux de la fonction publique malienne de 28 %, tel qu'indiqué au graphique 12, tandis que les deux autres, avec leurs pourcentages respectifs de 18 % et 17 %, sont loin d'atteindre cette cible et sont même en deçà du taux national. Dans le chapitre 6, nous allons étudier les facteurs qui influencent la composition et le comportement des gestionnaires. Dans les paragraphes suivants, nous nous contenterons de voir les postes occupés par les femmes dans ces trois ONG.

Au regard des données sur les trois ONG dirigées par les hommes, en ce qui concerne les postes occupés par les femmes, la première ONG (ONG1) fait encore bonne figure, car, sur les 18 femmes, cinq occupent un poste de cadre, 12 un poste de cadre moyen, tandis qu'une personne occupe un poste de soutien. Dans la deuxième ONG (ONG2) qui ne compte que trois employées, il n'y a qu'une seule qui occupe un poste de cadre, mais comme nous l'avons déjà mentionné, elle n'a aucun pouvoir. Il n'y a pas de femme cadre moyen dans cette ONG; les deux autres femmes occupent un poste de soutien. Quant à la troisième ONG (ONG3), la seule femme employée y occupe un poste de soutien, soit celui de réceptionniste. En comparant les trois ONG dirigées par un homme, l'ONG1 établit encore un bon score quant à la représentativité des femmes dans les postes de cadres supérieurs et moyens, tandis que, dans les autres, il n'y en a pratiquement pas.

Bien que les trois ONG aient une direction masculine, on constate que leur politique en matière d'embauche des femmes est différente, ce qui se reflète dans la composition de leur personnel. À l'exception de l'ONG1, ces ONG confirment ce que la littérature sur la *homosocial reproduction* rapporte sur les hommes qui ont tendance à favoriser les hommes et qui ont des préjugés défavorables vis-à-vis des femmes. Est-ce que, de leur côté, les femmes dirigeantes ont tendance à favoriser les femmes ?

Les ONG dirigées par les femmes sont toutes des ONG féminines qui ont dans leur mission la promotion économique et sociale des femmes. Leurs dirigeantes se disent soit féministes, soit non féministes. Dans la présente section, nous allons regarder la composition de leur personnel et des postes occupés par les femmes.

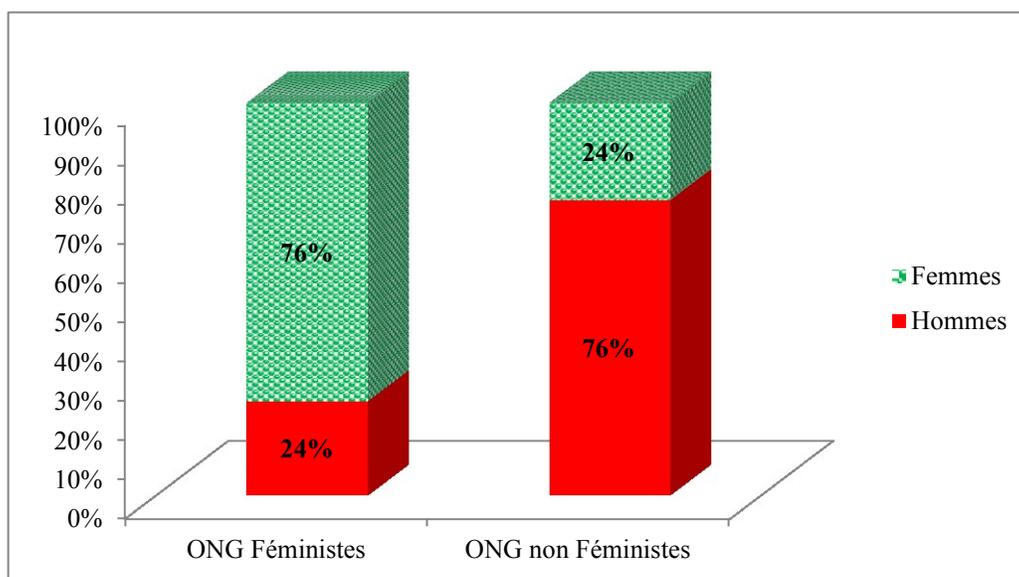


Graphique 19 : Composition du personnel dans les ONG dirigées par des femmes

Le graphique 19 nous indique que, dans les ONG dirigées par des femmes, dans l'ensemble, 37 % du personnel sont des femmes et 63 % des hommes. Bien que ce soit des ONG féminines, nous constatons que nous sommes loin de la parité et que la composition de leur

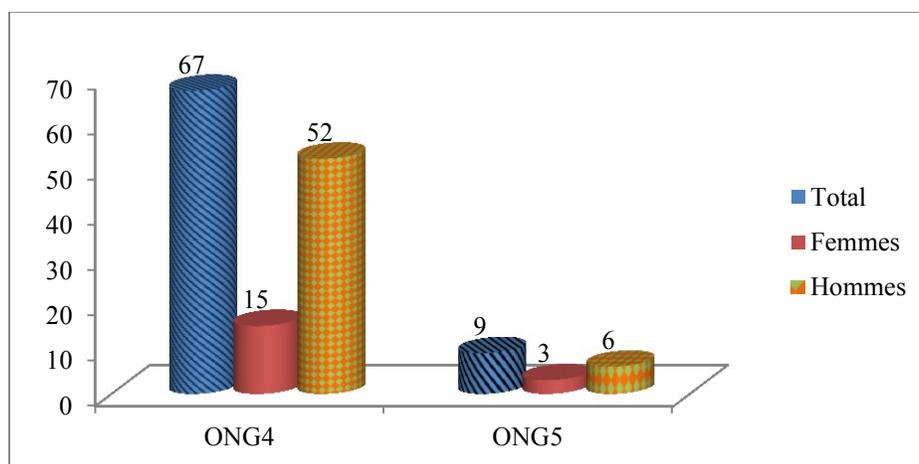
personnel n'est pas énormément distincte de celle des ONG à direction masculine (respectivement 29 % et 71 %).

Il nous a semblé important de comparer, d'une part, les ONG dont les dirigeantes se disent féministes et, d'autre part, les ONG dont les dirigeantes se disent non féministes. Notre objectif est de voir s'il y a une différence ou une variation au niveau du personnel et de la gestion des ressources humaines.



Graphique 20 : Comparaison entre la composition du personnel des ONG à direction féministe ou non féministe

Le graphique 20 nous indique que dans les ONG avec une direction féministe, les femmes sont majoritaires, représentant 76 % du personnel contre 24 % des hommes. En ce qui concerne les ONG dirigées par une femme qui ne se dit pas féministe, les femmes représentent seulement 24 % du personnel, alors que les hommes représentent 76 %.



Graphique 21 : Composition du personnel des ONG dirigées par une femme qui ne se dit pas féministe

Lorsqu'on regarde individuellement les ONG dans le graphique 21, on remarque que l'ONG4, comptant plus de 50 employés peut être considérée comme une grande ONG. Les données obtenues nous indiquent qu'elle compte 17 femmes, soit 24 % de son personnel, tandis que l'ONG5, qui est une petite ONG, compte trois femmes (soit 33 %) sur un total de neuf employés.

Bien qu'elles soient des ONG féminines et qu'elles mentionnent dans leur documentation que toutes leurs actions sont destinées aux femmes, nous observons que leur personnel est à majorité masculine, soit 76 % contre 24 % dans le premier cas et 67 % contre 33 % dans le second cas.

L'analyse de ce constat du nombre limité de femmes dans des ONG qui se disent féminines et qui ont pour vocation la promotion des femmes nous confirme la littérature qui souligne que certaines femmes qui sont à des postes de responsabilité peuvent discriminer d'autres femmes (Derks *et al.*, 2011).

Ayant fait le constat du nombre limité de femmes, nous pourrions maintenant analyser les postes occupés par ces femmes dans les deux types d'ONG.

Sur les 17 femmes employées dans l'ONG4, 29 % sont des cadres, 53 % des cadres moyens et 12 % occupent un poste de soutien. Quant à l'ONG5, sur les trois employées féminines, une est cadre et les deux autres sont des cadres moyens.

Regardons maintenant les postes occupés par les femmes en comparaison des postes occupés par les hommes dans les deux ONG.

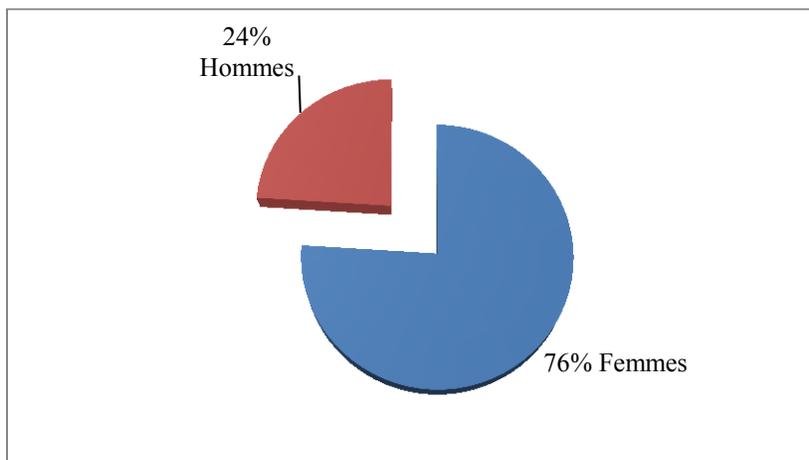
En faisant une analyse plus approfondie des postes occupés par les femmes par rapport aux hommes, nous constatons que, dans l'ONG4, les femmes cadres représentent 29 % de tout le personnel cadre, tandis que les hommes représentent 71 %. En ce qui concerne les cadres moyens, les femmes occupent 19 % de ces postes contre 81 % chez les hommes. Enfin, en ce qui concerne les postes de soutien, les femmes en occupent 43 % tandis que les hommes, 57 %.

Pour ce qui concerne l'ONG5, nous observons que, sur les trois postes de cadre, un seul est occupé par une femme, alors que les deux autres sont occupés par des hommes. Pour les postes de cadre moyen, sur un total de cinq, deux sont occupés par des femmes et trois par des hommes. Le seul poste de soutien est occupé par un homme.

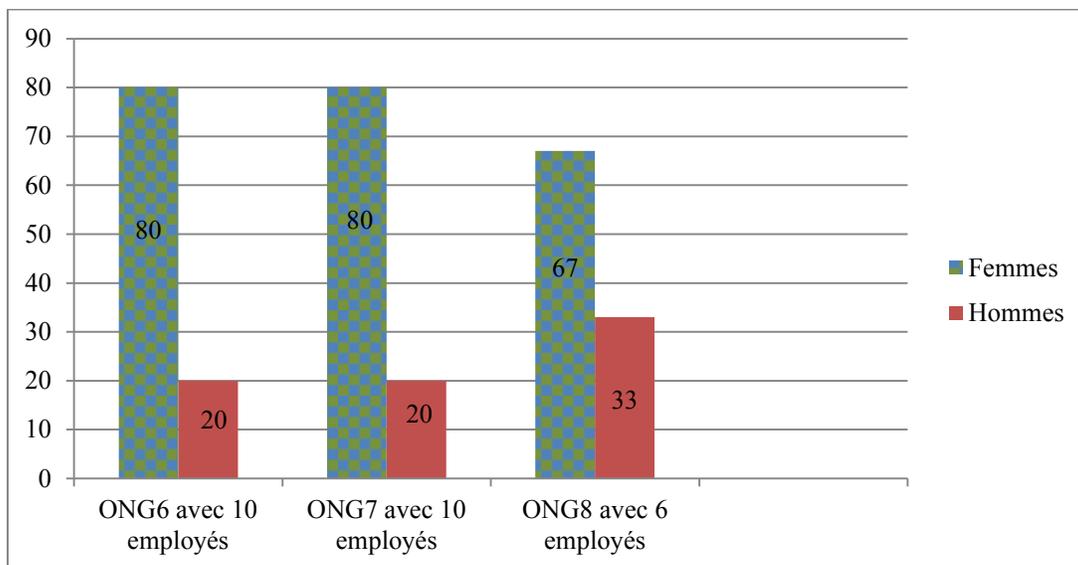
En conclusion, nous pouvons dire que, bien que ces deux ONG se définissent comme des ONG féminines et que leurs dirigeantes soient des femmes, ce sont les hommes qui dominent dans tous les postes et qui sont les plus représentés dans les postes de prise de décision. Les femmes sont sous-représentées dans ces deux ONG.

Cette tendance s'observe-t-elle avec les ONG dirigées par les femmes qui se déclarent féministes ?

5.3.4 La place des femmes dans les ONG dirigées par des femmes féministes



Graphique 22 : Composition du personnel dans les ONG à direction féministe

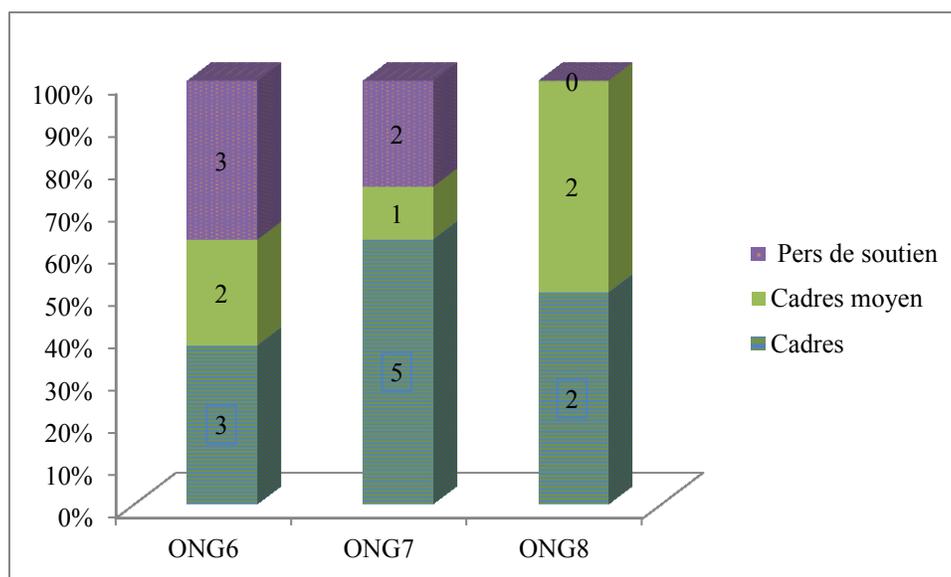


Graphique 23 : Femmes dans les trois ONG dirigées par des femmes féministes

Comme nous pouvons le voir dans les graphiques 22 et 23, les femmes sont très majoritaires dans les ONG avec une direction féministe. Dans l'ensemble, elles représentent 76 % du personnel contre 24 % du personnel pour les hommes.

Le graphique 23 nous indique que, sur les 10 employés de l'ONG6, 80 % sont des femmes et 20 % des hommes. Pour l'ONG7, sur les 10 employés, 80 % sont des femmes et 20 % des hommes. Quant à l'ONG8, sur six employés, 67 % sont des femmes et 33 % des hommes.

Regardons maintenant les postes occupés par les femmes dans les trois ONG.



Graphique 24 : Postes occupés par les femmes dans les trois ONG

Le graphique 24 nous montre que, dans l'ONG6, sur les huit femmes employées, trois occupent un poste de cadre, deux, de cadre moyen et trois, un poste de soutien. Dans l'ONG7, sur les huit employées femmes, cinq occupent un poste de cadre, une de cadre moyen, tandis que deux occupent un poste de soutien. Quant à l'ONG8, sur les quatre femmes employées, deux occupent un poste de cadre, les autres occupant un poste de cadre moyen.

Une vue d'ensemble des catégories d'emploi occupé par les femmes et les hommes dans les trois ONG dirigées par des féministes est maintenant pertinente. Dans l'ONG6, tous les postes de cadre sont occupés par les femmes et sur les trois postes de cadre moyen, deux sont occupés par des femmes et un seul par un homme. Il faut aussi noter que ce poste est à temps partiel. Sur les quatre postes de soutien, trois sont occupés par des femmes et un est occupé par un homme; il s'agit d'un poste de gardien.

Quant à l'ONG7, tous les postes de cadre et de cadre moyen sont occupés par des femmes. Sur les quatre postes de soutien, deux sont occupés par des femmes et deux par des hommes, dont l'un est coursier et l'autre gardien.

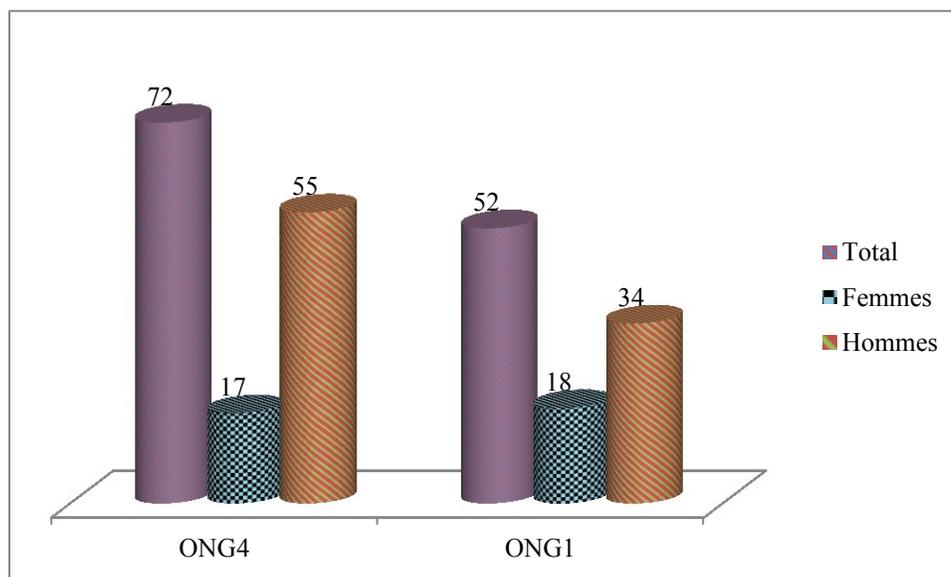
Finalement, en ce qui concerne l'ONG8, tous les postes de cadre sont occupés par des femmes. Sur les trois postes de cadre moyen, deux sont occupés par des femmes et un par un homme, à temps partiel. Le seul poste de soutien est occupé par un homme; c'est celui de coursier.

En conclusion de cette section, nous pouvons dire que les dirigeantes féministes concernées par notre étude ont tendance à favoriser l'embauche des femmes. Ainsi, les femmes représentent 80 % de leur personnel. De plus, elles sont plus enclines à confier des postes de responsabilité aux membres féminins de leur personnel. Les seuls hommes qui sont des cadres moyens occupent des postes à temps partiel et ceux occupant des postes de soutien sont gardien ou coursier.

La section suivante s'intéressera à la comparaison de la composition du personnel entre les deux grandes ONG de l'étude.

5.3.5 La comparaison des deux grandes ONG

Nous faisons une comparaison entre les deux grandes ONG qui ont plus de 50 employés. Cette comparaison nous permettra de savoir si la taille a une influence sur la composition du personnel.



Graphique 25 : Composition du personnel des deux grandes ONG

Les deux grandes ONG de l'étude se composent comme suit : l'une est dirigée par une femme et l'autre par un homme. Comme nous pouvons le voir sur le graphique 25, l'ONG4, dirigée par une femme, compte 72 employés. On y dénombre 17 femmes (24 %) et 55 hommes (76 %). Quant à l'ONG1, dirigée par un homme, on y dénombre 52 employés, dont 18 femmes (35 %) et 34 hommes (65 %). En comparant les deux ONG, celle qui est dirigée par une femme est en dessous de la cible de 30 % de femmes, tandis que celle dirigée par un homme se retrouve au-dessus de la cible. Ces résultats prouvent qu'il ne faut pas seulement être femme pour favoriser l'emploi des femmes; d'autres facteurs doivent expliquer les écarts dans les deux ONG.

Quels sont les emplois occupés par les femmes dans les deux ONG ? Dans l'ONG1, dirigée par un homme, sur les 18 femmes employées, cinq occupent des postes de cadre, 12 des postes de cadre moyen, tandis qu'une seule occupe un poste de soutien. En ce qui concerne l'ONG2, dirigée par une femme, sur les 17 employées, cinq occupent des postes de cadre moyen tandis que trois de postes de soutien.

Une comparaison des catégories d'emplois occupés par les femmes et les hommes dans les deux ONG nous montre que dans l'ONG1, dirigée par un homme, sur les 14 employés-cadres, cinq sont des femmes contre neuf hommes. Pour les 33 cadres moyens, 12 sont des femmes contre 21 hommes. Pour les cinq employés de soutien, on y compte une femme qui occupe le poste de secrétaire, contre quatre hommes qui occupent des postes de gardien et de chauffeur.

En ce qui concerne l'ONG4, dirigée par une femme, sur les 17 postes de cadre, on compte cinq femmes contre 12 hommes. Pour les postes de cadre moyen, on dénombre neuf femmes contre 39 hommes. Quant à la catégorie d'emploi de soutien, on compte trois femmes contre quatre hommes.

La comparaison des deux grandes ONG nous indique qu'il ne suffit pas d'être femme pour privilégier le recrutement des femmes, car, bien que la plus grande des ONG soit dirigée par une femme et qu'elle ait pour mission la promotion des femmes, le personnel est à dominance masculine et le pourcentage de femmes n'atteint même pas la cible de 30 %. Dans cette ONG, la majorité des hommes se retrouvent à des postes de responsabilité et de décision. En comparaison, si l'on examine l'ONG1, dirigée par un homme, sur les 14 postes de cadre, les hommes en occupent moins de 65 %.

Dans ces deux ONG, nous pouvons dire que les femmes sont plus favorisées dans l'ONG dirigée par un homme, tandis que celle dirigée par une femme, elles ne le sont pas.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons évaluer la notion d'*homosocial reproduction*. Bien que les dirigeants hommes aient tendance à recruter plus d'hommes, comme on l'a constaté avec l'ONG1, les femmes sont mieux représentées par rapport aux autres ONG dirigées par les hommes.

On aura aussi tendance à dire que, dans les ONG féminines, les femmes favorisent les femmes dans le recrutement, mais ce n'est pas toujours le cas; nous avons vu que les hommes dominaient dans les ONG où les dirigeantes ont affirmé qu'elles ne sont pas féministes. Cependant, on observe la tendance contraire dans les ONG dirigées par les féministes. En effet, les féministes qui militent pour les droits des femmes et leur autonomisation concordent leur pratique avec leur discours et ont tendance à favoriser les femmes dans le recrutement de leur personnel. Toutefois, dans le prochain chapitre, une analyse plus poussée nous permettra de mieux comprendre les facteurs qui influencent la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 6

LES FACTEURS DÉTERMINANT L'APPLICATION DES POLITIQUES D'ÉGALITÉ

Nous avons cherché à comprendre si les ONG appliquaient les politiques d'égalité auxquelles elles avaient souscrit auprès des bailleurs de fonds canadiens. Dans le chapitre 5, un des premiers indicateurs consacrés à la composition du personnel dans les ONG de notre étude, nous a révélé que les femmes étaient sous-représentées dans l'ensemble du personnel, à l'exception de trois ONG où elles sont majoritaires et, ce, malgré le fait que les ONG qui sont à l'étude font la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 5, à la question de savoir si les ONG appliquent les politiques d'égalité, tous les dirigeants, hommes comme femmes, ont répondu par l'affirmative, mais dans les faits, ce n'est pas le cas, comme nous l'ont confirmé les résultats de la composition du personnel. Dans ce présent chapitre, nous analyserons les résultats de nos entrevues sur cette question pour identifier les facteurs qui peuvent expliquer ces résultats.

Dans le chapitre précédent, il nous est apparu que la moitié des ONG, soit quatre sur huit, n'applique pas les politiques d'égalité auxquelles elles ont souscrit et dont elles font la promotion. Dans les ONG où les femmes sont minoritaires, les dirigeants ont évoqué plusieurs facteurs, entre autres, la professionnalisation, le manque de formation des femmes, leur manque de disponibilité, l'impact des traditions et de la religion et la conciliation famille-travail, que nous étudierons dans ce chapitre. En effet, les ONG n'échappent pas à leur société malgré le fait qu'elles évoluent dans un contexte international où l'égalité entre les femmes et les hommes est prônée et valorisée. Les ONG reproduisent souvent les rapports sociaux maliens. Comme le soulignent plusieurs auteurs dont Goetz (1997) Kardam (1995), Staudt (1997), Laufer (2008) et Acker (2012), les organisations ne sont pas des organes neutres et rationnels. Elles reproduisent les inégalités du genre. Elles sont comme des microcosmes

vivants reflétant les sociétés qui les accueillent. Toutefois, des exceptions existent et nous allons aussi les présenter dans ce chapitre.

6.1 LA PROFESSIONNALISATION DES ONG

La professionnalisation est activement encouragée par les bailleurs de fonds. En effet, ceux-ci réclament une bonne gestion comptable, une bonne gouvernance et une traçabilité des fonds investis, ce qui contribue à l'institutionnalisation des ONG (Thomas, 2006). Pour les bailleurs de fonds, la professionnalisation devient alors un gage de *sérieux*, de *responsabilité* et de *compétence*, qui s'opposent aux notions d'*amateurisme* ou de *dilettantisme* (Thomas, 2006). De ce fait, pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds, les ONG se sont professionnalisées, alors que, dans le passé, le bénévolat était la règle. Quiénnec (2004 :71) a relevé que la professionnalisation des ONG est principalement due à la pression des bailleurs de fonds.

C'est dans le contexte de la professionnalisation que Christelle Perrin (2013 :100) relève que les bailleurs de fonds optent pour des partenaires qui sont professionnels et qui ont une expérience du terrain. Dans le contexte de la professionnalisation des ONG, les emplois salariés deviennent de plus en plus nombreux. C'est dans ce sens que Quiénnec et Haddad (2004 :195) estiment que la salarisation du personnel des ONG devient un élément important de la professionnalisation. Ainsi, pour le recrutement, les ONG se tournent vers des candidats qui présentent des expériences professionnelles dans différents secteurs. On recherche notamment des gestionnaires, des médecins et d'autres professionnels de la santé, des

agronomes, des ingénieurs et des techniciens, des logisticiens, des sociologues, des juristes, des administrateurs et des comptables.

Comme nous l'avons vu dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, les bailleurs de fonds deviennent de plus en plus exigeants face à la gouvernance des ONG. Ils demandent plus de transparence, d'efficacité et de preuves de leur bonne gestion. Anne Le Naëlou (2004 :773-774) souligne que, « [p]our s'adapter aux contraintes des puissances publiques consécutives à l'augmentation des masses financières qui leur sont déléguées par les bailleurs de fonds et pour s'insérer dans le jeu international, jusqu'à y être reconnues comme des acteurs à part entière, les ONG, grandes et moins grandes, se professionnalisent ». Cette transformation des ONG vers la professionnalisation entraîne la disparition de la période où l'implication et la gestion des ONG étaient perçues comme une simple action bénévole. Les bailleurs de fonds exigent des dirigeants des ONG qu'ils recrutent des professionnels en vue d'obtenir des résultats.

En ce qui concerne le Mali, les bailleurs de fonds exigent des résultats tangibles, ce qui est corroboré par les extraits d'entrevues suivantes.

Mamou de l'ONG6 : *Nos bailleurs exigent des résultats, raison pour laquelle nous n'embauchons que des personnes qui peuvent faire le travail.*

Hama de l'ONG4. *Je dois rendre compte des résultats à mes bailleurs de fonds, s'ils ne sont pas satisfaits, je n'aurai plus financement. C'est la raison pour laquelle j'embauche des gens capables de faire le travail indépendamment de leur sexe. C'est la réalité.*

6.1.1 La création des ONG et la professionnalisation des emplois

Au Mali, tout comme dans le reste de l'Afrique après les indépendances, l'administration publique détenait presque le monopole du marché du travail formel. Cependant, depuis les années 1980 et les politiques d'ajustement structurel imposées par la Banque mondiale et le FMI, il y a eu beaucoup de compression du personnel et le chômage touche de plus en plus de jeunes diplômés. Face à cette situation, de nombreux chômeurs ou jeunes diplômés sans emploi ont créé des ONG pour attirer des fonds et ainsi se créer leur propre emploi. Cette situation est corroborée par Alexis Roy (2010 :112) :

« Les “jeunes diplômés chômeurs” tiennent une bonne place parmi les promoteurs de ces associations, leur traditionnelle incorporation dans l'appareil d'État n'étant plus assurée depuis longtemps et le secteur privé offrant encore peu de perspectives d'emploi qualité. L'engagement dans le milieu associatif, faute d'autre choix, est, pour une part non négligeable, la conséquence directe de l'importance des flux financiers qui y transitent et qui sont potentiellement captables par quiconque souhaite se placer sur le marché du développement ».

Les dirigeants des huit ONG de notre étude ont toutes et tous des diplômes universitaires et certains étaient des diplômés sans emploi qui ont pris l'initiative de créer leur ONG. De plus, dans la majorité des ONG que nous avons étudiées (sept sur huit), les employés sont souvent des membres fondateurs de l'ONG. Dans certains cas, les employés sont issus de la même cellule familiale. Dans l'ONG6, la mère emploie ses deux enfants. Dans l'ONG4, on retrouve des frères et sœurs de la présidente. Quant à l'ONG5, les employés permanents viennent du même village. Toutefois, ces employés, bien qu'issus de la parenté, sont tous des diplômés universitaires. De ce fait, la création des ONG est basée sur des initiatives individuelles ou de groupe de personnes scolarisées qui veulent échapper au chômage.

Sita de l'ONG5 : Notre ONG a été créée en 1995 par un groupe de femmes qui ont fait des études dans les grandes écoles d'ici ou à l'étranger. Quand elles sont revenues,

elles étaient confrontées au phénomène de chômage en raison du programme d'ajustement structurel.

Dans le cas de nos huit ONG, nous avons constaté qu'à l'exception d'une ONG, qui est la succursale d'une ONG internationale canadienne, les dirigeants / dirigeantes ont tous été des militants et militantes qui sont devenus des salariés. La majorité des dirigeantes/dirigeants étaient souvent des initiatrices/initiateurs ou membres fondateurs de ces ONG.

Judi de l'ONG1 : *Je suis un des membres fondateurs de notre ONG qui a été créée en 1991. Nous étions huit jeunes Maliens qui avons développé notre expérience avec une ONG américaine. Après la fin du projet sur lequel on travaillait, nous avons décidé de créer notre ONG pour continuer à apporter notre appui au développement communautaire de notre pays. Depuis 2000, je suis le secrétaire permanent.*

Drissa de l'ONG1 : *Notre ONG a été créée en 1991. Je suis membre fondateur. Je travaillais dans une autre structure financée par les Américains, mais quand mon contrat s'est terminé, je suis venu travailler ici comme employé.*

Fifi de l'ONG7 : *Oui, je suis membre du bureau national. Je suis la deuxième secrétaire à l'organisation du bureau national, et je m'occupe du centre de documentation. Je suis salariée.*

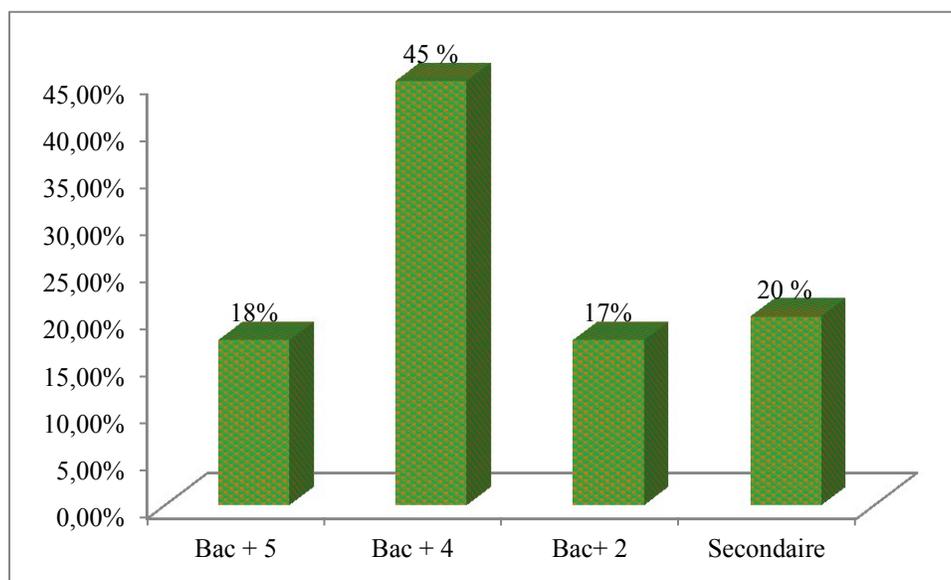
Nado de l'ONG7 : *Je suis membre du bureau de notre ONG et je travaille ici depuis 17 ans. Je suis aussi salariée. Je connais la présidente depuis longtemps, car nous étions dans le même syndicat.*

Madi de l'ONG2 : *Je suis le trésorier de notre ONG. Je reçois les cotisations de nos membres, je dirige le service comptable et je participe à toutes les réunions du BN. Je suis en quelque sorte un conseiller même du BN par rapport à la question financière. Je suis le trésorier général. Le service comptable sous ma responsabilité est composé de techniciens de gestionnaire et de comptables.*

Comme nous pouvons le constater, la création des ONG devient un moyen de se trouver un emploi et d'échapper au chômage. De plus, comme nous l'ont mentionné certaines des personnes interviewées, c'est à la suite des programmes d'ajustement structurel, des perspectives d'emploi très limitées et du chômage massif des jeunes que l'idée leur est venue de créer leur propre ONG. D'autres ont été encouragés par des bailleurs de fonds à créer des ONG. Ces entrevues confirment aussi que les recrutements se font à travers les réseaux de connaissance ou d'affinités.

6.1.2 Le profil des employés des ONG

Dans un contexte où le chômage est répandu et touche surtout celles et ceux qui ont fait des études, on remarque qu'au niveau des ONG, on retrouve souvent des employés très scolarisés.

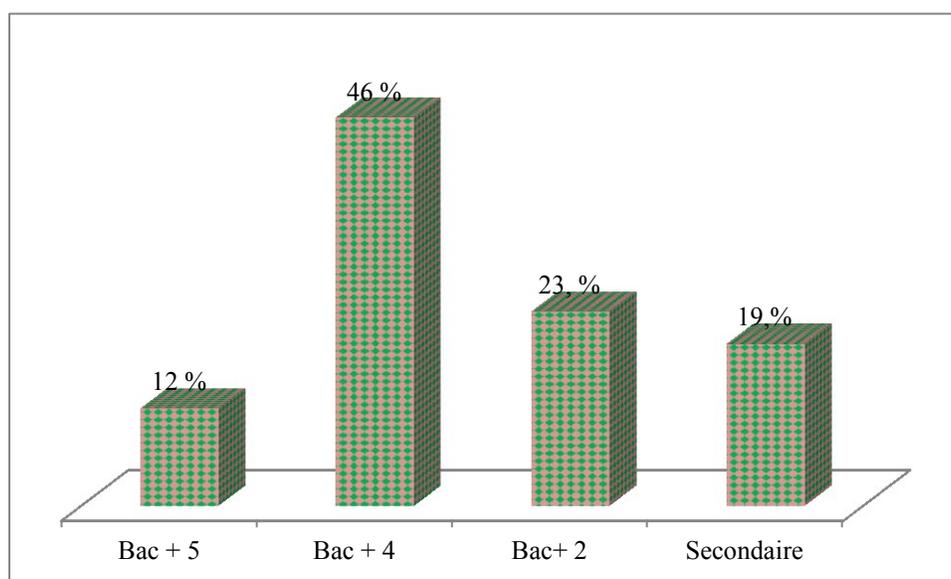


Graphique 26 : Niveau de scolarité des employés

Comme nous pouvons le voir dans ce graphique 26, 80 % du personnel des ONG ont fait des études universitaires, tandis que seulement 20 % ont un niveau secondaire. La raison pour

l'emploi des plus qualifiés se trouve aussi dans la professionnalisation. Nous pouvons dire que l'exigence des bailleurs de fonds amène les dirigeants à sélectionner des candidats de plus en plus qualifiés. Parmi les 80 %, on retrouve des ingénieurs, des économistes, des juristes, des sociologues et des comptables. Les 20 % qui ont un niveau secondaire occupent des postes de secrétariat, de réceptionniste ou de coursier.

Cette professionnalisation des employés pourrait se faire aux dépens des femmes, car nous avons vu dans le chapitre 5 que plus on avance au sommet de la pyramide de l'éducation au Mali, plus les femmes sont rares.



Graphique 27 : Niveau de scolarité des femmes employées dans les ONG

Cependant, nos données nous montrent que les femmes travaillant dans les ONG sont exactement au même niveau d'éducation que le groupe en général. Ainsi 81 % d'entre elles ont des études universitaires, tandis que 19 % ont un niveau secondaire. Ces 80 % ont des formations de juriste, d'économiste et de gestionnaire, de comptable. Elles ont les mêmes

profils professionnels que les hommes. Les femmes qui ont le niveau secondaire occupent généralement des postes de secrétaire et de réceptionniste.

Avec ces données sur le niveau d'éducation des femmes travaillant dans les ONG, nous constatons que, malgré le faible pourcentage des femmes ayant un niveau universitaire sur le plan national malien, on en retrouve certaines qui arrivent à avoir un diplôme universitaire. Ce n'est donc pas uniquement le niveau d'étude qui explique le faible pourcentage des femmes dans les ONG; d'autres facteurs explicatifs existent.

6.1.3 Le plafond de verre dans les ONG

Étant donné que la formation des femmes est exactement au même niveau que celle du groupe (80 % avec des études universitaires), pourquoi ne sont-elles pas représentées dans la haute direction de toutes les ONG masculines ? Dans le chapitre 5 sur la composition du personnel, nous avons vu que, dans les trois ONG dirigées par les hommes, les femmes étaient très minoritaires, à l'exception de l'ONG1 où elles représentaient 27 % du personnel. Cependant, dans les deux autres ONG, les femmes n'avaient pas de pouvoir de décision et tous les postes décisionnels étaient occupés par des hommes.

C'est dans ce contexte qu'on reconnaît le phénomène du plafond de verre décrit par des auteurs comme facteur limitant les femmes à l'accès aux postes de responsabilité (Laufer, 2005, 2009; Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007). Okimoto et Brescoll (2010) soulignent que c'est ce phénomène qui est responsable de la rareté des femmes dans des postes de direction dans de nombreux domaines.

En effet, dans certaines situations, les hommes préfèrent confier des postes de soutien aux femmes. Cet exemple est illustré par les propos d'un des dirigeants d'une ONG.

Madi de l'ONG2 : *Pour le recrutement de la secrétaire, nous avons sciemment choisi une femme. Il vaut mieux avoir une secrétaire qu'un secrétaire; ça, c'est la vitrine de la maison. L'homme avec sa barbe n'est pas de nature à attirer autant de monde qu'une femme. On s'est dit, à ce niveau-là, c'est la femme qui bénéficie de tous les atouts. À ce niveau, on a fait quand même une discrimination positive. Nous avons dit une secrétaire et non un secrétaire.*

Il continue. *Pour les autres postes, il faut que les femmes se battent pour l'avoir. On ne peut pas leur offrir cela facilement. De plus, les femmes ne sont pas bien formées. Il faut que les femmes s'affirment. Un poste ne s'offre pas sur un plateau, ça s'arrache, ça s'acquiert.*

Baba de l'ONG3 : *Nous exigeons une formation. Il y a des logiciels comptables qu'il faut maîtriser. On ne va pas prendre une femme parce que c'est une femme et puis être paralysé.*

Comme nous pouvons le constater, au nom de la professionnalisation, les femmes sont exclues des postes de responsabilité et sont confinées à des postes peu valorisés. Les dirigeants ne se gênant même pas pour tenir des propos discriminatoires et critiques à l'égard des femmes. Tel que l'ont constaté Parsons et Broadbridge (2007 :554), les hautes fonctions de gestion sont occupées par les hommes, tandis que les femmes se retrouvent au bas de l'échelle. Ces extraits d'entrevue nous indiquent aussi que les pratiques de gestion des ressources humaines sont discriminatoires à l'égard des femmes. Les gestionnaires de ces ONG ont intériorisé les stéréotypes défavorables aux femmes, ainsi leur évaluation de la compétence des femmes est marquée par des biais. Pour ces dirigeants, les femmes sont qualifiées pour occuper certaines

fonctions non importantes, tandis que, pour d'autres postes importants, elles ne sont pas qualifiées.

Dans les ONG où les femmes sont minoritaires, l'une des explications avancées par les gestionnaires est le manque de formation et de compétence chez les femmes. Des auteurs ont relevé que l'incompétence est souvent associée aux femmes, alors que la compétence est associée aux hommes (Bryant et Garnham, 2014).

Sita de l'ONG5 : Ici, pour le moment, nous recrutons en fonction des projets. La première explication que je peux dire par rapport au peu de femmes qui sont employées dans notre ONG est que cela est dû au fait que beaucoup de femmes ne sont pas formées. Les hommes vont plus à l'école que les femmes. Les hommes sont plus libres d'aller sur le terrain que les femmes. Quand on veut aussi des spécialités peut-être qu'il y a beaucoup plus d'hommes qui répondent à certains critères que de femmes. Parce que, lorsque tu ouvres un poste, tu mets les qualifications et donc tu as beaucoup plus d'hommes qui répondent à certaines qualifications par rapport aux femmes.

Ces préjugés d'incompétence ainsi que le manque de formation sont confirmés dans les propos de cette gestionnaire. Le plafond de verre semble aussi exister.

6.2 LES ONG QUI PRATIQUENT L'ÉGALITÉ À L'INTERNE

6.2.1 Le contexte socioculturel au Mali

L'environnement socioculturel a une influence considérable sur la vie des organisations. Comme le soulignent plusieurs auteurs, les organisations sont le reflet de la société dans laquelle elles évoluent; elles reflètent les caractéristiques liées à leur histoire. La société a une influence sur les pratiques organisationnelles de même que sur le management de

l'organisation. Pour Geert Hofstede (2011 : 3), « [c]ulture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others ». Il est de même pour Christoph Barmeyer (2005 :181) qui note que « [l]a culture est considérée comme un système de significations et d'orientations propres à un groupe, basé sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements. Ce système a été appris durant le processus de socialisation. Comme cette socialisation a lieu dans un contexte spécifique, la culture reflète les valeurs, les pensées et les comportements d'une société ». En nous basant sur ces différentes définitions de culture, nous nous demandons ce que signifie être femme dans la société malienne ?

Comme le soulignent Beridogo et Diarra-Thioro (2006 :12), au Mali, il existe un certain nombre d'entraves à la participation des femmes au développement du pays. Ces obstacles sont d'ordre économique, juridique, social, politique et culturel, voire même psychologique. Pour ces auteurs, une des causes de la discrimination des femmes en ce qui concerne leur participation à la vie publique serait la forme d'organisation sociale traditionnelle et le mécanisme de fonctionnement des institutions sociales traditionnelles. Ce qui contribue à une ségrégation dans l'accès à la direction de la famille et à celle des autres structures de la communauté. Ils notent que :

« La femme, quel que soit son âge, son degré d'instruction, ses qualifications professionnelles ou toutes autres capacités, ne peut jamais avoir accès au cercle du pouvoir traditionnel : c'est-à-dire chef de famille, de quartier, de village, de canton, de terre, des eaux, du culte, etc. Même les familles monoparentales dirigées par des femmes en milieu urbain sont perçues comme des anomalies passagères, des situations transitoires. La femme est censée assurer un intérim en attendant que son fils grandisse » (Beridogo et Diarra-Thioro 2006 : 12).

Dima, employée d'une des ONG, explique la situation de la femme dans la famille malienne :

Dima de l'ONG6 : *On ne parle pas de l'égalité homme-femme dans la famille. On a peur de parler de ça. Ce n'est pas facile parce que, dès le jeune âge, on dit que l'homme est supérieur et la femme est inférieure. Donc, si tu dis que tu es l'égale de l'homme, peut-être ça va poser des problèmes familiaux parce qu'on va te dire que tu n'es pas d'eux; tu es d'une autre société, tu n'es pas de leur religion. Toujours, on reste inférieure. Moi, j'ai déjà accepté cela parce que je suis déjà vieille.*

Les extraits de cette entrevue nous montrent que le poids des traditions et de l'éducation contribuent à placer les femmes dans une position d'infériorité. Et certaines femmes se résignent devant cette situation. Notons qu'il existe un décalage entre les principes proclamés et les réalités du terrain. En effet, les autorités maliennes ont signé plusieurs textes internationaux sur les droits des femmes, mais ceux-ci ont peu d'effet sur les mentalités des gens puisqu'on continue à inculquer aux enfants que les femmes sont inférieures aux hommes.

Les ONG Maliennes évoluant dans un environnement socioculturel défavorable à l'égalité entre femmes et hommes et nous verrons, dans les prochaines sections, comment elles pratiquent les politiques d'égalité prônées par leurs bailleurs de fonds.

6.2.2 Les contrepoids d'une politique d'égalité entre les femmes et les hommes au sein des ONG

Le chapitre 5 nous a démontré que sur des huit ONG de notre étude, il y en a trois où les femmes sont majoritaires, constituant 70 % à 80 % des employés. Les trois ONG sont des ONG féminines et leurs dirigeantes se sont déclarées féministes. Dans l'ONG1 aussi, bien que son gestionnaire soit un homme, les femmes sont bien représentées (35 %, soit le double des autres ONG à direction masculine). Ces dirigeantes et ce dirigeant ont déclaré que, dans leur politique d'embauche, elles appliquaient l'égalité entre les femmes et les hommes et

favorisaient l'emploi des femmes en pratiquant une politique de discrimination positive. Nos recherches ont montré que la mise en œuvre des politiques d'égalité dépendait beaucoup des valeurs et de la volonté des dirigeantes et dirigeants.

À un moment donné, les féministes libérales ont cru qu'il serait possible d'assurer l'égalité en accordant simplement les mêmes possibilités juridiques aux femmes et aux hommes (Bandiaky et Tiani, 2010 : 203; Rathgeber, 1994). Cependant, il s'est avéré qu'un traitement identique ne donnait pas nécessairement des résultats égaux. De ce constat vient la proposition qu'il faut parfois faire une discrimination positive en faveur des femmes afin d'obtenir des résultats positifs et semblables à ceux des hommes. Et ce, à cause des conditions de vie et d'expérience différentes des femmes ou pour faire contrepoids à des discriminations historiquement ancrées dans les sociétés. En effet, comme le notent Christine Verschuur (2009) et Joan Acker (2012), les inégalités entre les hommes et les femmes existent dans tous les domaines de la vie, aussi bien dans la participation à la prise de décision que, dans l'exercice du pouvoir, dans la vie privée et dans la vie sociale. Ces inégalités existent autant dans l'emploi que dans le chômage et aussi dans la promotion et dans la carrière professionnelle des femmes.

Dans les ONG où il y a un pourcentage élevé de femmes, les responsables ont fait le choix de favoriser les femmes lors des recrutements. Les gestionnaires en ont fait une question de justice sociale. La sauvegarde d'un niveau d'emploi salarié des femmes est déterminante pour le revenu familial et la situation sociale des femmes. L'inégalité d'accès au travail se manifeste de différentes manières. Comme l'argumente l'UNIFEM (2010 : 8) :

« le contrôle sur les ressources, y compris les opportunités d'emploi décent et l'acquisition d'actifs économiques, sont des éléments essentiels à la justice pour les femmes. Le principe

d'égalité entre les hommes et les femmes implique de compenser le désavantage des femmes en matière d'accès et de participation au marché du travail. L'objectif d'une participation égalitaire des hommes et des femmes à la vie professionnelle et familiale, associé à celui d'une participation équilibrée au processus de décision, sont deux conditions déterminantes dans la réalisation de l'égalité des chances ».

Voici les arguments avancés par des gestionnaires d'ONG qui ont fait le choix de recruter plus de femmes. Mata, gestionnaire d'une ONG féminine dont le personnel est composé de 80 % de femmes et dont tous les postes de cadre sont occupés par des femmes, affirme qu'il faut donner plus de pouvoir aux femmes en leur donnant du travail.

Mata de l'ONG7 : *Il faut donner le pouvoir aux femmes parce que les hommes ont plus de chances d'avoir de l'emploi que les femmes. Si les femmes ont la compétence, il n'y a pas de problème, mais on donne beaucoup plus d'avantage à la femme. À compétence égale, je prendrai une femme.*

Son adjointe, Nado, corrobore dans le même sens :

Nado de l'ONG7 : *Généralement, on donne la priorité aux femmes, car nous faisons promotion des droits des femmes. Les femmes ont plus de problèmes que les hommes concernant l'emploi surtout dans le privé²¹, où les employés sont tenus au résultat. Ils disent : « La femme accouche trop; la femme est toujours malade; son mari est malade; son enfant est malade ». Donc, eux, ils voient toujours le rendement. Il est plus facile pour les hommes d'être accueillis dans le privé que les femmes. C'est pourquoi nous aussi nous mettons l'accent sur le recrutement des femmes. Parce que, quand la femme émerge, c'est toute la famille qui émerge, ce qui n'est pas le cas pour l'homme. Et nous savons qu'actuellement, c'est la femme qui est au milieu de tout, elle est le pilier de la famille. Les hommes ont démissionné. Nous, en tout cas, nous priorisons la promotion des femmes.*

Judi, directeur de l'ONG1, dont 35 % du personnel sont des femmes et la seule ONG dirigée par un homme à fort pourcentage de femmes employées, y compris de cadres, mentionne :

²¹ Privés signifient entreprises privées.

Judi de l'ONG1 : *Personnellement, j'ai plus confiance à la stabilité d'une femme au sein de mon ONG qu'à un homme. Premièrement, les femmes sont plus stables lorsqu'elles ont un travail qui leur plaît dans lequel elles peuvent s'épanouir. Elles sont plus stables sur le lieu de travail que les hommes.*

Deuxièmement, je me dis que les femmes ont moins d'opportunité pour occuper des postes. Le garçon que je n'ai pas recruté, il va avoir un autre emploi plus rapidement peut-être. Par contre, si je ne recrute pas cette femme elle passera plus de deux ans à postuler sans rien avoir. La femme, elle a peu d'opportunités pour trouver du travail et c'est difficile pour les femmes de trouver du travail au Mali.

Mamou, responsable de l'ONG6 dont le personnel compte 80 % de femmes, abonde dans le même sens en ce qui concerne la difficulté pour les femmes d'avoir de l'emploi.

Mamou de l'ONG6 : *À compétence égale et si elle est disponible, c'est la femme qu'on prend parce qu'un de nos combats, c'est l'emploi des femmes. Quand on voit les statistiques nationales, les femmes sont sous-employées, même les femmes diplômées. Elles n'ont pas les postes lorsqu'elles sont en compétition avec les hommes. Donc, c'est l'opportunité que nous leur offrons une fois que tous les critères sont réunis chez une femme.*

Toula, responsable d'une ONG féminine dont 67 % des employés sont des femmes, souligne également la nécessité d'embaucher des femmes.

Toula de l'ONG8 : *Nous sommes une ONG qui fait la promotion des femmes, c'est normal que nous engagions des femmes. Par exemple, nous avons un coordonnateur. Il a eu du boulot dans une autre structure, j'ai dit qu'il faut embaucher une femme pour le remplacer et qu'il faut donner la chance à une femme.*

Quant à Judi, il se donne comme objectif d'avoir toujours des femmes employées dans ses différents projets.

Judi de l'ONG1 : *On essaie de faire en sorte que, sur chaque projet que nous exécutons, parmi le personnel du projet, nous ayons des femmes; les ratios ne sont pas toujours ce que nous souhaitons. Nous sommes une des rares ONG à utiliser beaucoup de femmes avec évidemment des contraintes. Par exemple, dans un projet, sur 21 agents nous avons sept femmes, dont une qui est responsable de programme. On est même parfois trop féminin. On dit expressément animatrice ou coordinatrice. Et c'est cette mention que nous mettons dans l'avis qui est diffusé dans les journaux.*

Il poursuit : *Quelquefois les coordinateurs disent : « Toi, tu as commencé à nous imposer des femmes ». Je dis non, ce n'est pas une imposition. Les femmes ont été à l'école aussi. Celles qui veulent travailler, il faut leur donner leur chance, et je pense qu'il faut qu'ils comprennent cela.*

Ces extraits d'entrevues corroborent les recherches qui disent que les pratiques et les valeurs des gestionnaires jouent un rôle important dans le recrutement des femmes. En effet, pour Upadhyay *et al.* (2013), les valeurs individuelles des gestionnaires ont des influences sur leur pensée, leurs actes et sur leurs comportements. Ces extraits nous montrent que les valeurs des gestionnaires se reflètent dans leur engagement à favoriser le recrutement des femmes.

Pour Judi, il faut tenir compte des femmes, car elles représentent plus de la moitié de la population et, pour lui, le développement ne peut pas se faire sans les femmes.

Judi de l'ONG1 : *Je crois fondamentalement que les femmes forment 51 % de la population du Mali et, je me dis, que nous ne pouvons avancer sans les 51 %. Ce n'est pas possible. Si je prends tout le secteur économique du Mali, tu ne vois que les femmes. Tu vas au grand marché de Bamako, tu vas trouver que ce sont des femmes là-bas. Elles créent des revenus, elles participent à l'amélioration des conditions de vie de leur famille.*

Judi le gestionnaire souligne la contribution importante des femmes dans le développement, de même que leur apport dans la vie des familles.

Par ailleurs, notons que les ONG doivent souvent faire face à des choix dans la diminution de leur personnel par manque de financement. Lors de notre recherche, l'ONG6 a été confrontée à ce genre de situation, et la gestionnaire a décidé de mettre fin au contrat d'un homme en lieu et place d'une femme :

Mamou de l'ONG6 avance les arguments suivants : *Je n'ai plus d'argent pour payer tout le personnel, parce qu'un de mes bailleurs de fonds n'a pas renouvelé son appui financier. Donc, je me vois obligée de faire un licenciement. J'ai choisi de licencier deux de mes formateurs, car, eux, ils sont des hommes et ils peuvent se débrouiller. Si je licencie une femme, je sais qu'elle n'aura pas du travail et elle va rester longtemps au chômage. Donc, je choisis de garder la femme.*

Dima, employée dans l'ONG6, confirme ce qu'a dit Mamou.

Dima : *Notre directrice va toujours choisir une femme par rapport à un homme. Elle a dit que, comme il n'y a pas de fonds cette année, elle a décidé de mettre fin au contrat de deux hommes, et les femmes vont continuer à travailler. Elle aide vraiment les femmes... Chez nous, on recrute plus de femmes que d'hommes. Même les stagiaires sont toutes des femmes.*

Dans ces extraits, nous voyons que les responsables de ces ONG se sont engagés à recruter plus de femmes, car ils sont conscients que les femmes sont plus discriminées sur le marché de l'emploi. De ce fait, ils sont sensibles à la cause des femmes. Par ailleurs, les gestionnaires de ces ONG sont respectueux de leur engagement d'application des politiques d'égalité.

6.2.3 La concordance des actes et des engagements

Les quatre ONG qui favorisent l'emploi des femmes le justifient par les engagements qu'elles ont pris et aussi en ce qui concerne leur mission qui est de faire la promotion des femmes.

Nado de l'ONG7 : *Notre ONG est une ONG féminine, c'est pourquoi, il y a beaucoup de femmes. En plus, le travail que nous faisons généralement c'est entre femmes, on se comprend mieux.*

Toula, responsable de l'ONG8 : *Nous sommes une ONG qui fait la promotion des femmes, donc il faut favoriser les femmes lorsqu'il y a un poste qui s'ouvre. Par exemple, le poste de coordination était occupé par un homme qui est resté pendant trois ans. À l'époque, quand on a ouvert le poste, on demandait la compétence, c'est pourquoi il a été engagé. Quand il est parti, on s'est dit : pourquoi un homme ? Pourquoi ne pas recruter une femme, étant donné que nous militons pour le leadership féminin ? Il faut qu'on donne un bon exemple. Alors nous avons décidé de recruter une femme.*

Une des employées confirme les arguments de la responsable.

Mimi de l'ONG8 : *Dans le passé, il y avait un coordinateur qui occupait le poste. L'organisation avait démarré avec ce monsieur et, avec le temps, je crois qu'il y a une d'entre elles qui a décidé que l'organisation devait désormais embaucher une femme au lieu d'un homme puisqu'elles sont pour la promotion des femmes. Elle a dit qu'il y a plein de jeunes filles qui sont au chômage, pourquoi ne pas les recruter.*

Comme nous venons de le voir, les responsables de ces quatre ONG qui se sont engagées à faire la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes favorisent également le recrutement des femmes, car, pour ces gestionnaires, il s'agit tout autant d'une question de principe dictée par un souci de justice que d'une contribution au progrès économique et social des femmes. Ainsi, ces gestionnaires veulent être en phase avec les politiques qu'elles défendent. Dans les extraits ci-dessus, nous voyons que les responsables de ces quatre ONG favorisent les femmes, car, d'une part, ils se disent que les femmes ont moins d'opportunités que les hommes d'avoir un emploi. De ce fait, ils sont conscients des discriminations que subissent les femmes sur le marché de l'emploi. D'autre part, leurs actions favorisent une

justice sociale à l'égard des femmes qui est fondée sur l'égalité des droits pour tous les êtres humains, sans discrimination, afin qu'ils bénéficient du progrès économique et social. Ces quatre responsables d'ONG font la promotion de la justice sociale à l'égard des femmes en favorisant leur emploi, ce qui leur permet d'avoir des revenus et ainsi d'avoir accès à une certaine autonomie économique. En effet, certains auteurs tels que Larrieta-Rubín de Celis *et al.* (2015) estiment que les gestionnaires sensibles aux questions féminines ou partageant des valeurs de justice sociale tendent à être moins discriminatoires à leur égard.

6.3 LES FACTEURS QUI BLOQUENT L'EMPLOI DES FEMMES PAR LES ONG

Dans les quatre ONG où les femmes sont minoritaires, les responsables de ces ONG apportent d'autres types d'arguments. En effet, ils mettent l'accent sur le manque de formation des femmes, ce qui constitue un facteur défavorable à leur emploi. D'autres expliquent ce fait par la non-disponibilité des femmes qui sont très prises par les activités sociales, les pesanteurs socioculturelles et la conciliation famille-travail. La religion musulmane constituerait aussi un des facteurs évoqués.

6.3.1 Le manque de formation des femmes

Dans les deux ONG à direction masculine où les femmes représentent un faible pourcentage des employés, nous avons remarqué que les postes sur lesquels on embauche les femmes demandent peu de qualification. Une des raisons avancées par les dirigeants est le manque de formation et de qualification des femmes. Cette situation a pour conséquence de cantonner les femmes à des postes peu qualifiés, ce qui peut conduire à une situation de précarité dans l'emploi. Dans ces ONG, les hommes ont les postes les plus attrayants et les mieux rémunérés.

Certains dirigeants avancent le manque de qualification pour ne pas recruter les femmes et ne pas appliquer l'égalité femmes et hommes dans la composition du personnel.

Fati, d'une ONG dont le personnel ne compte que 18 % de femmes, justifie ce faible pourcentage dans l'extrait suivant :

Fati de l'ONG2 : *On ne peut pas faire l'application des politiques d'égalité aujourd'hui, parce que les femmes, bien qu'elles soient plus nombreuses que les hommes, sont moins éduquées. Pour appliquer l'égalité, il faut quand même que les femmes soient au même niveau d'éducation que les hommes.*

Un des responsables d'une autre ONG abonde dans le même sens.

Baba de l'ONG3 : *Les femmes ont eu très peu accès à la formation. Quand il y a un recrutement, on essaie de faire le maximum pour avoir les femmes, mais on n'en trouve pas. Elles ne sont pas formées. Nous exigeons une formation. Je le dis, il n'y a pas beaucoup de femmes formées, il ne faut pas se leurrer... Les gens recrutent plus par performance.*

Ces extraits d'entrevues nous montrent que les dirigeants / dirigeantes des ONG utilisent le motif du manque de formation des femmes pour justifier leurs pratiques de discrimination à l'égard des femmes qui se traduit par le faible taux de femmes en emploi dans les ONG qu'ils/elles dirigent.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, le niveau d'éducation est faible chez les femmes. Cependant, les responsables d'ONG qui favorisent l'emploi des femmes optent également pour la formation et le perfectionnement interne des femmes.

Mata de l'ONG7 : *Les femmes ne sont pas formées, mais c'est notre rôle aussi de les former parce qu'on apprend beaucoup dans les ONG. On apprend le management, la gestion simple. Donc, au quotidien, on apprend lorsqu'on travaille dans les ONG.*

Judi de l'ONG1 : *On élabore un paquet de formations pour réorienter ces personnes-là qui répondent à nos profils pour leur donner les compétences. À ce moment, les personnes sont embauchées en fonction de leur diplôme d'études et aussi en fonction de leur expérience de base. Pour la formation du personnel, nous avons des politiques et, comme je le dis, chaque fois qu'on recrute, on donne une formation par rapport à ce que nous voulons faire et pour que la personne soit motivée.*

Dima parle de la formation des employées par la gestionnaire de son ONG.

Dima de l'ONG6 : *Elle aide beaucoup de femmes à se former, même les femmes des villages viennent ici pour se former en alphabétisation, en gestion.*

Tel qu'il est décrit dans les extraits d'entrevues, les gestionnaires favorables à l'emploi des femmes ont choisi de combler leurs lacunes en mettant sur pied des programmes de formation. En effet, le manque de formation des femmes ne constitue pas un motif pour ne pas les recruter. Au contraire, ces gestionnaires les ont recrutées et ont décidé de les former afin qu'elles puissent bien faire le travail.

Par ailleurs, bien que les gestionnaires mentionnent le manque de formation, cependant, nous pouvons noter que ceci ne justifie pas, à lui seul, le non-emploi des femmes, certains facteurs structurels, systémiques et sociétaux sont à l'origine. Comme nous l'ont confirmé certaines interviewées, le chômage touche beaucoup plus les femmes diplômées que les hommes.

6.3.2 L'impact de la tradition et de la religion sur les femmes maliennes

Parmi les causes structurelles et sociétales, on retrouve tout d'abord les pesanteurs socioculturelles qui sont en défaveur des femmes. Au Mali, comme dans d'autres pays sahéliens, le poids des coutumes, les traditions et la manière d'interpréter la religion musulmane ou chrétienne par certaines personnes contribuent à perpétuer des préjugés et des stéréotypes sociaux envers les femmes, ce qui a pour conséquence de les maintenir dans une situation de domination quasi permanente. Ce contexte est aggravé par une pression sociale très forte (Sow, 2005b). Comme le soulignent Beridogo et Diarra-Thiero (2006 :12), « l'idéologie traditionnelle et la religion musulmane œuvrent à écarter la femme de la vie publique, à faire d'elle un être résigné ».

Il en est de même dans le rapport de la Commission économique africaine (CEA, 2009 :60) qui souligne « les difficultés que rencontrent les pays en ce qui concerne la pleine réalisation des droits des femmes en raison, entre autres, de la persistance de croyances et des comportements socioculturels et religieux négatifs à l'endroit des femmes ».

La participation des hommes et des femmes dans le monde du travail est fortement influencée par leur position dans la société. Au Mali, la religion joue un grand rôle dans les relations sociales et surtout dans la place des femmes au sein de la société.

Fifi, responsable de l'ONG8 : *C'est surtout le concept social de la femme qui est en défaveur de nous. Dans la société malienne, il est dit que la femme est inférieure à l'homme.*

Nado de l'ONG6 : *Ça, c'est l'éducation. Depuis la base, le garçon est toujours éduqué. On lui montre qu'il est supérieur à la femme. Il grandit au côté de son père qui agit comme ça (le système patriarcal). Donc, l'enfant est éduqué comme ça, il grandit avec*

ça. Et la fille aussi, on l'éduque à ce qu'elle soit soumise. La preuve en est qu'on dit : le premier cri du garçon, c'est la souffrance, et le premier cri de la fille, c'est la soumission. Vous voyez, elle est née avec ça. La femme doit être soumise. Donc, c'est l'éducation qui fait que les hommes ne veulent même pas entendre le mot égalité parce que, depuis la naissance, on les éduque en leur disant qu'ils sont supérieurs à la femme. La preuve en est que, quand un petit garçon pleure, on lui dit " Pourquoi tu pleures comme une femme ?" Déjà, on l'éduque dans le sens qu'il doit être plus fort que la femme. C'est pourquoi l'égalité ne passe pas chez nous.

Mamou de l'ONG7 : *Les traditions chez nous au Mali sont en défaveur des femmes. Dans les familles, le garçon a une suprématie sur la fille et, puis, on pense que le garçon est habilité à faire certaines choses dans la société, tandis que la fille ne doit pas les faire. Entre mari et femme, c'est le même scénario parce que notre société est basée sur la religion musulmane, et il y a des règles bien définies dans le Coran qu'il ne faut pas transgresser. L'homme, il a autorité sur la femme. L'homme, il est le chef de famille. La femme doit obéissance à l'homme, ça, on le suit à la lettre.*

Bama, cadre de l'ONG5 témoigne : *Nous sommes dans un milieu africain où les concepts culturels priment sur les concepts que d'autres amènent. Donc, il faut ramener ce concept au social et à notre propre culture.*

Le Mali est caractérisé par la diversité, autant sur le plan socioculturel qu'ethnique. De ce fait, le rôle et la place de la femme peuvent différer d'une région à une autre, d'une ethnie à une autre et selon qu'elle sera en milieu rural ou urbain ou en milieu sédentaire au Sud ou nomade au Nord. Toutefois, les causes essentielles de la discrimination sont en relation avec les cultures et les traditions des différentes communautés (Beridogo *et al.*, 2007). Il faut aussi reconnaître qu'une discrimination à l'égard des femmes existe dans toutes les sociétés.

6.4.3 La prédominance de la religion musulmane

Le Mali est un pays de tradition musulmane très ancienne. En effet, l’Islam y a été introduit entre le 9^e et le 19^e siècle. En effet, tel que le note Sanankoua (2008 2:) « Il s’est enraciné et s’est développé entre toutes ses formes religieuses, culturelles et artistiques par l’action des groupes lettrés au service des communautés marchandes, du grand commerce transsaharien et des pouvoirs politiques ». Les vestiges de la ville de Tombouctou témoignent de cette époque. Comme dans la plupart des pays de la sous-région du Sahel, les lois religieuses et les coutumes s’appliquent au Mali, tout particulièrement en matière de statut personnel.

Comme le soulignent Razavi, Jenichen et Heinen (2012), le mariage entre religion et politique attise les discriminations existantes, tant le poids de la religion en général fait rarement bon ménage avec les aspirations des femmes à l’égalité.

Pour Fatou Sow (2005a : 5), « [L]es religions dites du Livre et les codes civils de la famille ont donné à l’homme toute autorité sur cet espace, en le faisant, religieusement et légalement, le chef. Une telle disposition survient dans un contexte constitutionnel qui prône l’égalité, mais admet une hiérarchisation fondée sur le sexe; il en résulte toutes les inégalités qui émaillent les codes de la famille africains chargés de protéger la femme et l’enfant ».

Il en ressort que l’Islam introduit dans le pays depuis plusieurs siècles est la religion de la majorité de la population (plus de 90 %). De ce fait, l’Islam a une grande influence sur la vie sociale ainsi que sur certaines lois et textes qui régissent la vie des Maliens. Le nouveau Code des personnes et de la famille adopté en décembre 2011, que nous avons déjà évoqué dans le chapitre 3, s’en inspire beaucoup. Selon l’Association des femmes et droits humains (2005), il

existe au Mali trois sources de droit en matière civile : le Code civil, le droit musulman et la coutume.

Ainsi, tel que nous l'avions relevé, dans le nouveau Code des personnes et de la famille, l'âge du premier mariage est plus bas chez la fille (16 ans) que chez le garçon où il est de 18 ans. Il faut également noter que la polygamie est légalement reconnue au Mali, de même que le devoir d'obéissance imposé à la femme par le Code, le choix de la résidence de la famille par le mari sont quelques exemples illustrant les inégalités de droits en défaveur des femmes. Ces situations rendent plus difficile l'aspiration des femmes maliennes à une vie égalitaire et à l'exercice de leurs droits et libertés.

Pour Mata, responsable d'une ONG féminine, le nouveau Code des personnes et de la famille est un recul quant aux droits des femmes.

***Mata** de l'ONG7 : C'est même dit dans notre législation qu'on est un pays laïc. C'était même dit dans le code du mariage de 1962 que le mariage était un acte laïc. Dans le nouveau code, ils l'ont enlevé en disant que c'est un acte religieux et public. Les islamistes ont réussi à changer tous les acquis de 1962. On les a perdus en 2011, on a tout perdu. Donc au lieu d'avancer comme tous les autres pays en matière des droits des femmes, on a reculé de 50 ans. C'est un drame!*

Tel que nous pouvons le voir avec le Code des personnes et de la famille, la femme n'a pas le même statut que l'homme. Les pouvoirs de décision se trouvent concentrés entre les mains des hommes, les femmes étant reléguées au second plan. La combinaison des deux expressions soumission et obéissance dans le code malien nous amène au constat suivant : les femmes, en tant qu'individus, sont déclarées inférieures aux hommes, d'une part, et, d'autre part, en qualité de partenaires devant veiller au bon fonctionnement du ménage, elles ne jouissent pas

d'un droit égal dans le pouvoir de décision. Cette situation a des répercussions sur l'emploi des femmes en dehors de la sphère familiale.

Voici ce que raconte un responsable d'une ONG à propos de la femme.

Sako de l'ONG2 : *La femme doit être soumise à son mari. Ça, c'est la religion qui le dit, et c'est écrit, mais cela ne veut pas dire qu'elle est une esclave, qu'elle n'a pas de droits vis-à-vis de sa famille. Elle a des droits et des obligations. L'homme doit respect à sa femme, et la femme doit soumission à son mari. Si tu ne te soumet pas à l'homme, ce n'est plus un mariage, ça devient du concubinage. Chacun est là pour ses intérêts et, quand ça ne va pas, on se sépare. Or, le mariage est un engagement spirituel.*

Comme nous pouvons le voir dans son discours, ce responsable d'ONG partage les idées du Code et pense effectivement que la femme doit être soumise à son mari. Pour ce responsable d'ONG, la religion est importante. Le fait qu'il insiste sur la soumission de la femme à son mari, tel que le dit la religion, reflète sa pensée et montre qu'il ne croit pas en l'égalité des sexes, bien qu'il travaille dans une ONG qui y a souscrit auprès des bailleurs des fonds qui la financent.

Par ailleurs, notons que la quasi-totalité des personnes interviewées pense que c'est l'interprétation de la religion musulmane qui est à la base des inégalités observées en défaveur des femmes au Mali.

Hama, responsable de l'ONG4 : *On sait que, par exemple, dans le milieu chrétien, même si je ne l'ai pas vérifié, on est souvent plus favorable aux questions d'égalité homme-femme que dans le milieu musulman où cette question est mitigée où l'on demande que la femme doit obéissance à son mari [et] doit soumission à son mari. Donc, souvent la question, elle est très délicate.*

Nado de l'ONG7 : *Ce sont les islamistes qui ont pris en otage le Code des personnes et de la famille et ont imposé leur point de vue.*

Madi, un homme de l'ONG7 :

Madi : *Je ne suis pas chrétien, je suis musulman. La religion musulmane pose problème parce que, dans la religion musulmane, on suppose que c'est l'homme qui est supérieur par rapport à la femme, c'est-à-dire que c'est l'homme qui prend toutes les décisions et pas la femme.*

Mamou de l'ONG6 : *Ce qui influence le plus souvent négativement le statut des femmes, ce sont nos traditions et la religion musulmane. On a beau afficher la volonté de s'en sortir, mais il y a la religion musulmane qui joue sur les politiques. Les autorités musulmanes influencent beaucoup nos politiciens.*

Mami de l'ONG4 : *Mon mari et sa famille m'avaient empêchée de travailler. Je suis restée à la maison pendant plus de 10 ans, bien que j'aie un diplôme universitaire. La même chose est arrivée à ma fille, son mari qui est un Wahabia a refusé qu'elle travaille. Ma fille a fait des études de médecine. Son mari lui a dit que la religion interdit à une femme de travailler et qu'il allait s'occuper d'elle.*

Cependant, des voix de femmes croyantes s'élèvent pour indexer l'interprétation des textes de la religion. Comme le soulignent certaines de nos interviewées, c'est plutôt l'interprétation de la religion qui est en défaveur des femmes.

Mata de l'ONG7 : *Parce que nous sommes à 90 % analphabètes, et à 100 % quand il s'agit de l'Islam, les personnes qui sont censées nous donner les informations sur l'Islam, ce sont les hommes et des hommes islamistes, intégristes qui ne nous disent pas toujours la vérité. Sinon, l'Islam a anobli la femme à un moment de son histoire. Mais eux, ils disent que la femme doit être soumise à son mari qu'elle lui doit obéissance et qu'il a possibilité de vie ou de mort sur sa femme.*

Dona va dans le même sens.

Dona de l'ONG8 : *Selon l'avis de certains Occidentaux qui pensent que la religion musulmane réprime la femme, moi, je me dis que ce n'est pas tout, cela dépend de l'interprétation que l'on a du Coran.*

Pour **Mimi** de l'ONG7 : *Des hommes se cachent derrière la religion pour dire que la femme ne doit pas faire ça, il est interdit à la femme de faire ça.*

En effet, comme le souligne le communiqué de presse du 2 juillet 2009 de Elders²², « *However, as Elders, we believe that the justification of discrimination against women and girls on grounds of religion or tradition, as if it were prescribed by a higher authority, is unacceptable* »²³. Il en est de même pour l'ancien président américain Jimmy Carter qui, dans son discours du 3 décembre 2009 à Melbourne, disait que :

*« This view that the Almighty considers women to be inferior to men is not restricted to one religion or tradition. (...). The truth is that male religious leaders have had – and still have – an option to interpret holy teachings either to exalt or subjugate women. They have, for their own selfish ends, overwhelmingly chosen the latter. (...) Their continuing choice provides the foundation or justification for much of the pervasive persecution and abuse of women throughout the world »*²⁴.

En d'autres mots, l'interprétation des textes fondamentaux des religions révélées donne des prétextes de discrimination et de violation des droits des femmes.

Cependant, il faut reconnaître que certaines femmes, très ancrées dans la religion, soutiennent le fait que les femmes ne sont pas égales à l'homme. Voici le témoignage de Mami, une cadre dans une ONG.

Mami de l'ONG1 : *Pour être une bonne musulmane, il faut te soumettre. Il faut toujours penser que ton mari est supérieur à toi pour être une bonne musulmane.*

²² Elders (Les Aînés) est un cénacle d'anciens dirigeants réunis par Nelson Mandela.

²³ www.theelders.org/article/religious-and-traditional-practices-discriminate-against-women-and-girls.

²⁴ www.cartercenter.org/news/editorials_speeches/parliament-world-religions-120309.html.

Pour Sita, de l'ONG5, ce n'est pas uniquement la religion qui parle de la soumission des femmes, il y a aussi les traditions :

Sita : *Quand tu écoutes les chansons que nos griottes chantent, que nos artistes chantent, quand tu prends dix chansons, peut-être que cinq ou six chansons parlent de la soumission de la femme. C'est une femme soumise qui est une femme bonne. Une femme soumise qui va avoir des récompenses dans l'au-delà. C'est une femme soumise qui va avoir des enfants réussis, ne serait-ce qu'à travers les chansons, qui a été transmise de génération en génération. Quand la femme se marie, c'est cette chanson qu'on chante. C'est les mêmes choses qu'on te dit tous les jours, ce sont les mêmes conseils qu'on te donne lorsque tu te maries. Il faut te soumettre, il faut faire ceci ou cela, et ce sont les femmes qui donnent ces conseils.*

Cette affirmation se retrouve également dans une étude sur la *Participation des femmes à la vie publique au Mali : contraintes et stratégies pour améliorer la situation* (2006). Les auteurs, Beridogo et Diarra-Thiero (2006 :13), disent que : « Selon la tradition, la femme se résigne, pas pour elle-même, mais pour assurer un bon avenir à ses enfants. Leur succès et leur ascension sociale sont proportionnels au degré de résignation de leur mère ».

Les extraits d'entrevue nous montrent que les traditions combinées à l'interprétation des textes de la religion constituent les bases de l'oppression et de discrimination des femmes. En effet, certains hommes utilisent les arguments des textes de la religion pour opprimer les femmes, comme celui d'avoir un emploi tel que décrit par Mami de l'ONG1.

Sako de l'ONG6 : *Les hommes utilisent la religion pour interdire à leurs femmes d'aller travailler, ils disent que, dans le Coran, il est écrit que la femme doit obéir à son mari et elle doit rester à la maison pour s'occuper de ses enfants et de son mari.*

6.3.4 Le poids de la famille

L'organisation communautaire qui, en Afrique, est très étoffée, protège l'ensemble familial et social en imputant à chacun et à chacune des obligations et des responsabilités face à sa parenté, que ce soit le mari, les enfants, les parents ou les beaux-parents. La prédominance de la communauté sur l'individu et le couple est une caractéristique des sociétés africaines.

Dans l'étude réalisée pour la situation de la femme au Mali par Beridogo *et al.*, 2007 :18), il en ressort qu'en général « les hommes jouissent d'un plus important accès aux ressources, d'un meilleur positionnement politique, d'une plus importante mobilité physique, d'une plus grande liberté sociale et de choix ainsi que d'une position privilégiée en ce qui concerne la disposition de la main-d'œuvre, particulièrement le travail des femmes. De plus, les hommes ont moins de responsabilités pour leur propre entretien et pour les soins aux jeunes et aux aînés »

Comme le souligne la chercheuse féministe Fatou Sow (2005a :5) :

« La famille constitue aussi l'espace par excellence de l'exercice des rapports sociaux de sexe et de pouvoir entre les membres qui la composent : rapports hiérarchiques de sexe et d'âge entre hommes et femmes, entre épouses de ménages polygames, belles-mères et brus, belles-sœurs et épouses, parents et enfants, aînés et cadets ».

En Afrique subsaharienne, l'organisation sociale repose sur la cellule familiale, et les femmes y jouent un rôle très important pour son fonctionnement et sa survie. De ce fait, il est rare de trouver des femmes qui ne s'occupent pas de leur famille. C'est ce qui explique le nombre important de femmes engagées dans les activités économiques informelles. De plus, les femmes fournissent une part considérable du travail domestique et des activités sociales. Comme l'ont noté plusieurs auteurs, l'éducation des femmes les oriente davantage dans la

sphère domestique et privée en les préparant à assumer les tâches ménagères. Ainsi, les femmes éprouvent plus de difficulté à concilier leurs rôles d'employée, de parent, d'épouse et de pourvoyeuse de soins aux enfants et aux aînés.

Les sociétés africaines attendent des femmes qu'elles soient responsables du bien-être de la famille et de la gestion quotidienne de la maison. De ce fait, les femmes doivent relever le défi de devoir équilibrer un triple rôle : à la maison, au sein de la communauté et au travail. Comme partout ailleurs, ce sont les femmes qui s'occupent des enfants et des malades dans leur famille. En matière de soins de santé et de prise en charge des malades, ce rôle est davantage confié aux femmes (Fourn et Hounhanou, 2008; Martin, 2010).

Si dans les années 1960, qui correspondent aux années des indépendances en Afrique, on comptait peu de femmes dans les emplois salariés, cette situation a beaucoup changé. Ainsi, on constate que de plus en plus de femmes désirent avoir un travail salarié à l'extérieur du domicile. Ainsi, on observe des tensions entre vie familiale et travail. Les femmes ayant la responsabilité de leur famille s'absentent souvent si un proche est malade ou se elles ont des obligations familiales.

Mata de l'ONG7 : *Les obstacles traditionnels par exemple : j'ai la charge du ménage. Il y a des femmes qui sont super chargées dans leur vie. Elles n'ont pas le temps de faire quoi que ce soit.*

Makan de l'ONG2 : *La femme doit contribuer au foyer, quelle que soit sa situation. Il y a certaines missions qui sont dévolues aux femmes, mais la femme aussi doit avoir l'intelligence pour dire : « Voilà mes missions. Je dois m'occuper de mon mari, quelle que soit ma charge externe ».*

Mamou de l'ONG4 : *Il se trouve parfois que la disponibilité manque souvent chez les femmes. Par exemple, la majorité de nos projets s'exécute en région, et les femmes mariées ne sont pas disponibles pour y aller à cause des contraintes familiales.*

Dans ces entretiens, il en ressort que, pour les hommes, le premier rôle des femmes, c'est de s'occuper de son foyer. Ainsi, il est plus difficile pour les femmes de conjuguer vie professionnelle et vie familiale. Tant que les hommes et les femmes ne se partagent pas équitablement les tâches liées à la prise en charge d'autres membres de la famille, il est plus difficile pour les femmes de trouver un équilibre entre ces deux responsabilités familiales et professionnelles. Pour Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian (2008 :115) « la conciliation entre le travail et la famille est une affaire de femmes, car celles-ci subissent des pressions constantes ». Ces entretiens montrent que les charges familiales constituent des obstacles à la mobilité professionnelle des femmes.

6.3.5 La dynamique du pouvoir au sein des ménages

Comme nous l'avons vu dans le Code des personnes et de la famille du Mali, adopté en 2011, l'homme est reconnu dans les différentes dispositions de ce Code comme le conjoint qui a le plus de droits par rapport à la femme. Les droits qui sont attribués à l'homme comme époux par le Code dans le cadre de la vie conjugale sont inversement proportionnels à ceux reconnus à la femme en tant qu'épouse. Cette situation a pour conséquence de créer des inégalités au sein du couple. Un constat s'avère : moins celle-ci a de droits, plus le mari a de prérogatives qui nuisent à l'idée d'égalité. Ainsi, le Code permet au mari d'avoir un certain contrôle sur la personne de sa femme, d'une part, et, d'autre part, sur les aspirations d'épanouissement et de

liberté de celle-ci. Il arrive que l'homme interdise à sa femme d'aller travailler en dehors du foyer. Il y a donc des conséquences sur le travail des femmes dans les ONG.

Didi de l'ONG6 : *Il y a des cas où les maris refusent que la femme travaille, bien qu'elle soit diplômée. Ça arrive même à des diplomates ici. Il y a des maris qui s'opposent au travail de leur femme. Le problème n'est pas facile. C'est peut-être la jalousie ou l'égoïsme, parce qu'ils vont se dire que, lorsque ma femme va avoir un certain niveau, elle ne va plus me considérer, elle va être détournée par un autre, ou elle va chercher à me dominer. Si cette femme va voir un imam ou un autre religieux pour qu'il intervienne, ils vont dire à la dame : « Ah! ton mari a raison, parce que tu n'es pas obligée de sortir, tu n'es pas obligée de travailler, c'est ce que dit la religion. Si ton mari ne veut pas que tu travailles, il faut rester à la maison, il va t'amener ce dont tu as besoin ».*

Nado de l'ONG6 : *Il y a des hommes qui disent carrément : « Je ne veux pas d'une femme qui travaille. Tu choisis entre ton mariage et le travail ». Ou bien quand une femme gagne une bourse pour aller étudier à l'étranger, il arrive que son mari refuse. Moi, j'ai vu beaucoup de cas.*

Comme nous pouvons le constater dans ces extraits d'entrevue, les hommes ont un pouvoir sur leurs femmes. Ainsi, ils peuvent décider de leur permettre de travailler ou pas. Ce pouvoir de contrôle des hommes est essentiellement dû aux rôles attribués par la société aux femmes de même qu'aux pesanteurs socioculturelles. Dans la majorité des ONG où il y a peu de femmes, les dirigeants expliquent que ce sont les pesanteurs sociales qui font que les femmes ne travaillent pas. Souvent, les femmes sont obligées de choisir le foyer au détriment du travail.

Pour **Baba** de l'ONG3 : *Les pesanteurs sociales sont vraiment très fortes au Mali. C'est la vie de foyer que les gens privilégient sur la carrière professionnelle.*

Ces pesanteurs familiales pèsent beaucoup sur l'emploi des femmes, y compris dans les ONG. Comme nous le souligne un responsable d'une ONG, il est souvent difficile de recruter des femmes à cause du pouvoir et de l'influence du mari.

Judi de l'ONG1 : *Nous avons des difficultés à les recruter. Ce n'est pas parce qu'elles ne veulent pas travailler, mais parce qu'elles ont des contraintes sociales, des contraintes familiales. Souvent, le mari n'est pas d'accord et, ça, je ne vous apprends rien au Mali. On essaye de travailler sur l'égalité femme-homme, mais on n'est pas encore au bout du chemin. L'homme peut toujours dire : « Tu choisis entre le travail et moi ». Donc, la femme parfois prendra son mari, et l'on a des problèmes comme ça.*

Mimi de l'ONG7 : *Moi, j'ai une cousine dont son mari a refusé carrément qu'elle travaille. Elle devait être douanière. Elle a étudié à l'École de douane et elle a eu le concours, mais il a refusé qu'elle travaille. D'abord, elle devait être secrétaire, le mari a dit : « Non, la fonction de secrétariat, je n'aime pas ça du tout parce que les gens pensent toujours que tu seras à côté d'un homme ». Elle est à la maison jusqu'à présent avec cinq enfants.*

Fifi, qui avait trouvé du travail dans une autre localité que Bamako, a dû renoncer à cause de sa famille.

Fifi de l'ONG5 explique : *mon statut de femme mariée n'est pas favorable à mes choix, parce qu'étant mariée ici à Bamako, ce n'est pas facile. Les enfants sont là, le mari est là. Aller travailler des mois là-bas, je ne voulais pas. Moi, je n'ai pas voulu partir parce qu'il y a la pression. Même si, toi, tu acceptes, peut-être le mari peut dire non. À cause des enfants qui sont petits, si tu pars, qui va s'occuper de leur éducation ? Si on est stable, on peut les amener, mais ce n'est pas facile même si le mari est d'accord, les parents n'accepteront pas. Les pesanteurs sociales sont là.*

Le mariage étant très important dans la société malienne, certaines femmes ont peur de perdre leur mari, ce qui amène certaines d'entre elles à renoncer au travail.

Fifi de l'ONG5 : *C'est un risque, tu peux partir. Tu as le choix si tu veux. Tu peux partir faire ton travail, mais, le mari, il est libre il peut faire tout ce qu'il veut ici ou bien il peut te demander de ne pas partir en laissant les enfants ici. C'est à toi de choisir. Il y a des hommes qui peuvent carrément te dire : « Si tu pars seule, je vais me remarier. Je ne peux pas rester célibataire étant marié ». Donc, il y a des hommes qui sont comme ça, ils peuvent nous empêcher de travailler. Moi, j'ai analysé la situation, et je trouve que rester ici est mieux pour moi.*

Les propos de Sita vont dans le même sens :

Sita de l'ONG5 : *À partir d'une certaine heure, la femme elle est interpellée. Comme ce sont elles qui supervisent la maison, les maris disent : « Si tu ne rentres pas, il faut rester là-bas ». Beaucoup de femmes n'acceptent pas le travail parce que le mari ne veut pas, et elles ont peur de perdre leur mari.*

Didi de l'ONG6 : *Il y a des hommes qui sont difficiles. Ils ne veulent pas que leur femme travaille. Ils restent sur leur position : « Ma femme abandonne le travail ou c'est le divorce ». Si ça arrive à ce stade, il y a certaines femmes qui acceptent de laisser le travail... Au Mali, le mariage coûte surtout très cher pour les femmes, et c'est important pour elles. Donc, quand on parle de divorce, elles paniquent.*

À travers ces exemples, nous voyons que le mariage et la famille revêtent une importance capitale dans le contexte malien, ce qui nous permet de mieux comprendre les dynamiques sociales et économiques des relations humaines dans les ONG. La pression sociale est très forte sur les femmes. De plus, les hommes et les femmes ne se trouvent pas confrontés aux mêmes contraintes économiques et sociales; ce qui explique en partie pourquoi toutes les ONG n'appliquent pas les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes à l'intérieur de leur structure. Ces extraits d'entrevues avec Fifi de l'ONG5 confirment les résultats de recherche d'Ezzedeen, Budworth et Baker (2015 :8), qui soulignent que les femmes préféreraient se consacrer au bien-être des autres, en premier lieu à celui de leurs enfants et de

leurs proches, plutôt qu'à leur carrière professionnelle. Il est de même pour Martha Nussbaum (2003 :34) qui estime également que cette préférence féminine est le résultat de distorsions liées aux inégalités de genre.

6.3.6 Le déséquilibre entre les devoirs

Les normes sociales et culturelles qui régissent la répartition du travail domestique dans les familles sont toujours en défaveur des femmes. En Afrique subsaharienne, et plus particulièrement au Mali, la division des rôles parentaux et domestiques fait en sorte que les tâches parentales et domestiques quotidiennes sont principalement accomplies par les femmes (Rondeau, 1994). Cette répartition des tâches constitue un obstacle pour les femmes qui veulent continuer à travailler à plein temps en dehors de la famille. Dans la majorité des familles, ce sont les femmes qui assument la responsabilité des soins aux enfants et aux aînés, de la santé de toute autre personne membre de la famille (Chicha, 2013 :38) et de l'entretien domestique, qui leur incombe également. Les hommes, pour la plupart, n'assument pas ces rôles. Cette situation constitue également un obstacle à l'emploi des femmes dans les ONG. L'importance du rôle familial des femmes et les pressions qu'elles subissent les amènent à prioriser leurs obligations familiales.

Bama de l'ONG5 : *Ici, on n'a pas de baby-sitter. La baby-sitter, c'est la maman, il n'y a pas de crèche; c'est la maman qui s'occupe de tout à la maison. Dès qu'elle lève le pied, il y a un creux dans la famille et les hommes ne sont pas censés accepter cela.*

Comme nous pouvons le voir, les traditions accordent une importance particulière au rôle social des femmes au foyer, qui doivent se consacrer aux tâches ménagères, à la reproduction et à l'éducation des enfants. Cependant, la dévalorisation implicite de ce rôle de femme

traditionnelle est plus récente, car l'économie formelle joue un rôle important dans le monde et les femmes doivent avoir un travail salarié pour avoir une certaine autonomie financière.

De nombreuses recherches sur le partage des responsabilités font état du fait que la majorité des tâches ménagères et familiales retombent sur les femmes, et ce, malgré la transformation du marché du travail liée à la progression de l'emploi (Fourn et Hounhanou, 2008). Pour Brigitte Grésy (2011 :38), cette situation est due, d'une part, « à l'enjeu économique lié à la contribution relative des femmes et des hommes aux ressources du couple et à la dépendance économique des femmes avec des incidences sur le pouvoir de négociation au sein du couple » et, d'autre part, « à l'enjeu culturel, qui serait lié à l'impact des normes dans la détermination des rôles sociaux assignés aux deux sexes et dans l'idée qu'ils se font de ce qui relève du rôle social d'un homme ou d'une femme ». Adjamagbo *et al.* (2006 :4) notent également qu'« au sein des ménages africains, les rôles sont clairement distingués : la femme doit s'en tenir au rôle d'épouse et de mère et l'homme est censé assurer la sécurité économique du foyer en exerçant une activité économique ».

Les femmes subsahariennes, en général, s'investissent aussi beaucoup dans l'exercice des activités communautaires et sociales (Sow, 2005b :5). Ainsi, elles prennent des responsabilités ou des engagements dans des réseaux traditionnels d'alliances de voisinage ou de quartier, mais aussi dans des groupements féminins. En ce qui concerne le Mali, les femmes assument toujours les responsabilités sociales. Tout ce qui est activité sociale, comme les mariages, les baptêmes ou le deuil, repose sur les femmes. Ces activités sont exigeantes sur les temps sociaux, ce qui a des conséquences sur le travail des femmes et leurs relations dans les ONG. Les dirigeants peuvent les accuser de manque d'engagement.

Mata de l'ONG6 : *Les femmes s'absentent beaucoup. Chaque jour, il y a une activité sociale, soit elle est la marraine d'un mariage ou d'un baptême. Il y a toujours des événements sociaux qui les empêchent de se donner corps [et âmes] dans le travail. Donc, nous les femmes, on a pris la charge des événements en famille, et l'homme ne nous aide pas dans ça. Malheureusement, il y a moins d'hommes parce qu'ils pensent que ce sont des futilités et que ce n'est pas important pour eux. Cependant, ils s'adonnent à des activités politiques, à des activités lucratives, économiques, financières et l'on nous laisse la charge des activités sociales. Nous les assumons tellement bien que nous oublions que nous sommes aussi des citoyennes et que nous devons travailler.*

Baba corrobore ces dires :

Baba, dirigeant de l'ONG3 : *Les femmes ont le social qui demande beaucoup, soit c'est sa fille qui se marie, soit c'est la sœur qui se marie, la nièce qui se marie, ou la fille de la voisine, soit elle est la marraine. Ces activités sociales deviennent parfois comme de l'emploi. Moi, je ne participe pas à ce genre d'activités, c'est surtout ma femme qui y participe. Pour les femmes, elles doivent être présentes physiquement et gérer ces choses-là. En ce qui me concerne, c'est madame qui me représente tout le temps. Son poste le lui permet, et sa directrice le comprend bien. Souvent elles vont ensemble dans des événements sociaux. Je dis : « Bon, ça c'est une complicité ».*

Au Mali, les femmes se trouvent à assumer beaucoup de responsabilités dans les activités sociales, ce qui les amène à s'absenter de leur travail et ces absences sont moins tolérées.

La stagiaire **Véra** de l'ONG8 : *J'ai remarqué que, même dans les réunions qui ont pour but de promouvoir l'amélioration des conditions de vie des femmes, on entend des commentaires sexistes du genre : « Les femmes, de toute façon, tout ce qui les intéresse, ce sont les activités sociales. C'est d'aller au baptême, au mariage et, à nous, les hommes de travailler, de leur apporter l'argent pour ces activités ». Pourtant dans ces réunions, on parle de politique nationale du genre.*

L'articulation du temps accordé à des occupations sociales et au travail salarié est une problématique qui prend de plus en plus d'ampleur au Mali. Cette problématique est résolument sortie de la sphère privée pour interpeller la sphère professionnelle, car rares sont les employeurs, aussi bien de l'administration publique, des entreprises privées que des ONG, qui permettront une absence prolongée en raison des activités sociales. En effet, certains responsables d'ONG nous ont dit qu'ils se méfiaient du recrutement des femmes, car ils pensent qu'elles vont souvent s'absenter soit pour des raisons familiales ou pour des raisons sociales.

6.4 LA CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL

Dans le monde du travail, aussi bien en Europe qu'en Afrique, la maternité n'est pas prise en compte dans l'espace du travail. De ce fait, les grossesses, les congés de maternité, les heures d'allaitement, la garde des enfants, les horaires et le rythme de travail sont autant de faits ou de préoccupations que les responsables trouvent perturbants pour le bon fonctionnement du travail et des institutions.

6.4.1 La conciliation famille-travail en général

Selon l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFEAS), « La conciliation famille-travail consiste en un ensemble organisé d'actions pour faciliter l'articulation des responsabilités familiales, sociales, professionnelles et de formation et pour permettre le développement harmonieux des membres de la famille ainsi qu'un cheminement professionnel continu pour les travailleuses et travailleurs » (AFEAS, 2004 : 6).

La conciliation des responsabilités professionnelles et familiales a toujours été une préoccupation pour les femmes en emploi, aussi bien dans les sociétés occidentales que dans les sociétés africaines. Comme le souligne Balkissa Djibril Abarchi (2011), en Afrique, la procréation est le principal rôle important des femmes afin que la descendance de la famille se perpétue. Dans la plupart des sociétés, ce rôle prédomine sur tous les autres aspects liés à sa contribution au développement. Son rôle consiste donc à s'occuper de ses enfants et de son ménage. En Afrique, et plus particulièrement au Mali, notre terrain d'étude, les charges sociales familiales pèsent plus sur les femmes et peuvent constituer un obstacle à leur emploi. Les ONG ne sont pas épargnées. Comme le notent plusieurs auteurs (Adjamagbo *et al.* 2006; Fourn et Hounhanou, 2008), le fait qu'il y ait peu de femmes africaines sur le marché du travail salarié peut s'expliquer par un conflit de rôles entre l'exercice des activités familiales qui leur incombent et celles exercées à l'extérieur. De notre point de vue, la conciliation famille-travail constitue un des obstacles majeurs pour assurer l'égalité des femmes et des hommes sur le marché du travail, autant dans l'administration publique que dans les ONG.

Pour Martin (2010 :115), « la question de la conciliation vie familiale et vie professionnelle est historiquement liée à celle de l'égalité des sexes. La limitation des enjeux d'égalité des hommes et des femmes à la sphère professionnelle a été critiquée par les mouvements de femmes, dans la mesure où elle laisse de côté les inégalités qui se manifestent dans la répartition des tâches domestiques ».

C'est au début des années 1990 que la notion de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle a émergé en Europe (Heinen *et al.* 2009). Elle consiste à mettre en place des mesures afin que des parents de jeunes enfants puissent faire face à leurs obligations familiales

et professionnelles (Jenson et Sineau, 2001; Martin, 2010; Stratigaki, 2004). Dans une étude faite au Bénin, Fourn et Hounhanou (2008) relèvent que les employeurs ne disposent pas de politiques incitatives pour une conciliation famille-travail. Cependant, au Mali, lors de notre recherche, nous avons constaté qu'une ONG en particulier accommodait les femmes et leur permettait d'amener leur bébé au travail.

6.4.2 Les ONG favorables à la conciliation famille-travail

La maternité et la charge des jeunes enfants sont des soucis majeurs dans la vie professionnelle des femmes. En effet, ces responsabilités sont perçues par de nombreux employeurs comme des causes probantes d'absentéisme des femmes. Ainsi, pour un poste donné, certains gestionnaires vont préférer recruter un homme. Par ailleurs, le milieu du travail professionnel est structuré de façon très rigide, ce qui fait qu'il est plus difficile pour les femmes de s'y adapter à cause des jeunes enfants à charge et des travaux domestiques qui leur incombent.

Pour certaines auteures, Diane-Gabrielle Tremblay et Maryse Larivière (2009 :43), « les organisations qui sont intéressées à augmenter le nombre de femmes dans le milieu du travail sont appelées à favoriser une meilleure articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, plus particulièrement familiale et parentale, de leurs employées ». Ces auteures remarquent une inadaptation des milieux de travail à offrir un espace aux employées pour favoriser la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles. Cependant, on rencontre certaines organisations qui tiennent compte de cette réalité. L'ONG1 de notre échantillon est une des rares ONG qui favorise la conciliation famille-travail.

Nous avons constaté dans cette ONG que le responsable permet aux mères d'amener leurs jeunes enfants sur le lieu de travail. Nous avons pris des photos avec l'accord des mères, mais comme nous tenons à préserver l'anonymat de nos interviewées, nous ne les publierons pas dans cette thèse.

Mami de l'ONG1, mère du bébé, témoigne : *Notre responsable n'est pas contre le fait que j'amène mon enfant au bureau. Souvent quand l'enfant pleure, c'est lui qui le prend pour le consoler.*

En analysant le discours de cette dame, nous pouvons conclure que ce gestionnaire est vraiment soucieux des besoins des femmes employées dans son ONG. Non seulement il accepte que les femmes amènent leurs bébés au lieu de travail, de plus, il aide les femmes dans la garde des enfants. L'attitude de ce gestionnaire représente ainsi un facteur important pour mettre en œuvre la conciliation travail-famille. Cependant, ce ne sont pas tous les gestionnaires qui sont à l'aise avec ce genre de régime de travail non conventionnel. Il donne l'exemple en aidant les femmes dans leur rôle de mère.

Judi, le responsable de l'ONG1, témoigne : *Tu vois. Elle amène son bébé au travail. Je n'ai pas de problème avec ça, elle amène la bonne²⁵, lorsque l'enfant a faim, elle l'allaitte ensuite, elle donne le bébé à la bonne et elle continue de faire son travail. Je n'ai pas de problème avec ça.*

Comme nous pouvons le voir dans les extraits d'entrevues, le responsable de cette ONG, bien qu'il soit un homme, favorise la conciliation famille-travail. Il permet aux femmes d'amener leur bébé au bureau.

Tina, de l'ONG1, une des mères : *Notre patron, il est très bien. Il a pitié des femmes, tu me vois avec mon enfant au travail, alors que dans un autre service ça va poser*

²⁵ La bonne est une jeune fille qui aide la femme à s'occuper du bébé ou à faire la cuisine.

problème. Pour d'autres, ils ne vont jamais accepter qu'un enfant vienne au bureau. Ici, il n'y a aucun problème. Mon enfant crie, pleure, il dérange tout le monde. Je suis là avec elle, avec ma bonne, alors que c'est un service. Ce n'est même pas permis, mais il ne dit rien. Il prend souvent mon enfant et il se promène avec lui dans la cour pour que je puisse faire mon travail.

Cette ONG, pourtant dirigée par un homme, favorise le recrutement des femmes. Cependant, ce responsable relève les difficultés de recrutement des femmes.

Judi de l'ONG1 : *Au Mali, les congés de maternité, c'est trois mois, trois mois d'absence. Pendant trois mois d'absence, vous devez recruter des gens pour combler le déficit; ça, c'est une des contraintes. C'est ça qui fait qu'au Mali, les gens hésitent beaucoup dans le recrutement des femmes. Mais nous, on s'en fout parce que, nous, on dit qu'on travaille pour les femmes. Dans tous nos programmes, nous travaillons beaucoup pour la promotion de la femme. Donc, c'est normal que nous recrutions les femmes même si on a des contraintes.*

Tel que le note Diane-Gabrielle Tremblay (2005 :173) « L'appui des collègues semble une variable importante dans le cadre de son influence sur le conflit emploi-famille ». Ainsi, un gestionnaire, par son comportement, participe aussi à l'éducation des autres employés au sujet de l'importance de la conciliation famille-travail et en accommodant les femmes mères de jeunes enfants. Il convient également d'inciter les autres employés en donnant l'exemple soi-même ce qui peut être profitable pour un bon environnement de travail pour toutes et tous.

Lors de notre séjour dans cette ONG, nous avons remarqué que, lorsque l'enfant veut dormir, on le couche dans un autre bureau où il n'y a qu'une seule employée. Celle-ci ne s'oppose pas à ce qu'on le fasse dormir dans son bureau.

Rita de l'ONG1 : *La présence du bébé ne me dérange pas. Dans le bureau de la maman, il y'a beaucoup de va-et-vient. Elle est au secrétariat, alors que, chez moi, c'est tranquille. Donc c'est la meilleure place pour faire dormir le bébé.*

Laso, cadre dans cette ONG1, ajoute : *Cette année, on a eu plus de neuf accouchements. Tous les bébés ne viennent pas ici, mais si elles les amènent, il n'y a pas de problème. Quand le bébé pleure, la maman est proche, et ça ne nous gêne pas. Je suis père de famille et j'ai des enfants; je dois aider la maman.*

Comme nous pouvons le constater dans les entrevues ci-dessus, l'appui des collègues et le soutien organisationnel à la conciliation famille-travail est un aspect déterminant pour assurer l'intégration ou le maintien en emploi des femmes. Ce qui favorise en partie la diversité des organisations du point de vue du genre, même si ceci n'assure pas une égalité effective quant au nombre d'employés. Il est évident que, si ces femmes n'avaient pas la possibilité d'amener leur enfant sur leur lieu du travail, elles auraient pu abandonner le travail, et que, si le responsable n'était pas favorable à cette situation, il aurait pu trouver des excuses pour mettre fin à leur travail.

Le fait que l'ONG1 permette aux femmes d'amener les enfants et les nourrices sur leur lieu de travail a une incidence directe certaine sur la capacité de ces femmes à entrer sur le marché du travail. Par ailleurs, le fait d'amener son enfant au travail comporte beaucoup d'avantages pour la mère. Ainsi, elle peut allaiter son enfant quand celui-ci en a besoin. Elle a également l'esprit tranquille et n'est pas obligée de penser à ce qui se passe à la maison. Elle peut mieux se concentrer sur son travail.

Pour l'employeur, le fait que les enfants soient présents peut améliorer le moral des employées, leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail tout en réduisant le

stress des femmes dans le milieu de travail. Avec cette politique, l'ONG peut conserver ses employées, ce qui constitue un soulagement pour les femmes qui n'auront pas à choisir entre rester à la maison pour garder leur enfant et aller travailler. Elle permet également une réduction des retards et de l'absentéisme à cause des problèmes des enfants. Elle facilite la réintégration des employées après un congé de maternité.

En conclusion de ce chapitre, il en ressort que l'emploi des femmes dans les ONG étudiées est dépendant de beaucoup de facteurs dont certains constituent des obstacles sérieux à leur vie professionnelle. Ainsi, les femmes sont soumises aux contraintes sociales, à la réticence des hommes et particulièrement du mari ainsi qu'à la surcharge des tâches ménagères découlant de la division sociale du travail. Elles font également face au manque de formation qui découle de causes sociales et de la discrimination envers les femmes.

Bien que les ONG soient considérées par les bailleurs de fonds comme des actrices crédibles pour faire la promotion des politiques d'égalité, elles sont le reflet des sociétés et reproduisent les rapports sociaux de la société malienne. C'est ainsi que nous avons constaté que les femmes sont sous-représentées dans les ONG.

Cependant, il existe des exceptions. Sur les huit ONG, il y a quatre ONG qui favorisent le recrutement des femmes. Pour ces quatre organisations, les valeurs des dirigeants jouent un rôle important. Certains favorisent l'emploi des femmes en mettant en place des politiques de formation. Une des ONG favorables à l'embauche des femmes va plus loin en favorisant la mise en place d'une politique de conciliation famille-travail. Cette ONG permet aux femmes

d'amener leur bébé au bureau, ce qui permet à ces femmes de garder leur emploi tout en remplissant leur rôle de mère.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons les conclusions générales de la thèse. Nous discuterons de ses retombées analytiques et empiriques avant d'esquisser des perspectives de recherche découlant de nos résultats. Notre thèse est interdisciplinaire et puise ses fondements théoriques à l'intérieur de trois domaines : la sociologie du développement, la gestion des organisations et les études féministes. Elle est positionnée dans une littérature importante qui aborde le rôle des ONG dans le développement ainsi que celle qui s'intéresse à la promotion de l'égalité entre les sexes. Œuvrant au croisement de ces deux domaines de recherche, nous avons remarqué une lacune. Nous sommes partie de l'observation que peu d'études se sont intéressées à la pratique à l'interne des ONG en ce qui concerne l'égalité des sexes. Malgré les exigences imposées par les bailleurs de fonds pour la promotion de l'égalité par et dans leurs programmes, nous avons trouvé peu d'études qui se penchaient sur les pratiques internes de ces mêmes ONG par rapport à la promotion de l'égalité des sexes.

Nous sommes donc partie de ce constat et de la question de recherche suivante : plusieurs ONG maliennes recevant de l'aide publique au développement de l'ACDI se sont engagées dans la promotion des politiques d'égalité entre les hommes et les femmes, appliquent-elles ces dites politiques dans leur milieu organisationnel? Pour répondre à cette question, nous l'avons décomposée en trois sous-questions :

- 1) Est-ce que l'influence des bailleurs de fonds a une conséquence ?
- 2) Est-ce que le sexe du ou de la responsable a des conséquences sur la composition du personnel au sein des ONG ?
- 3) Les valeurs des gestionnaires ont-elles un impact ?

Cette conclusion générale résume ce que nous avons trouvé en faisant l'analyse de ces trois sous-questions, dans les chapitres 4, 5 et 6.

LES EXIGENCES DES BAILLEURS DE FONDS

L'aide publique au développement a subi divers changements depuis sa mise en place en 1949, après la Seconde Guerre mondiale. L'une des transformations remarquées dans les années 1990 a été que l'État n'était plus le partenaire exclusif de l'aide au développement et que les ONG en sont devenues des actrices. Cette situation a façonné des relations de dépendance et de conditionnalité pour l'obtention de l'aide, entre autres à cause de l'exigence d'une reddition des comptes, à la fois financière et en terme des résultats d'exécution de programmes.

À la suite des revendications des féministes œuvrant dans les organisations internationales, publiques et non gouvernementales, la question des femmes dans le développement est devenue importante à partir des années 1970 et, de plus en plus, la promotion de l'égalité des sexes, soit comme objectif principal, soit comme critère dans la mise en place des programmes, est devenue une exigence des bailleurs du fonds. Le rôle central des femmes dans le développement a été également reconnu par les différents organismes de l'ONU, par la Banque mondiale, par le FMI, par le PNUD, par les agences nationales de développement comme l'ACDI, par d'autres organisations internationales et par les ONG. Les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), proposés en 2000, reflètent ainsi cette reconnaissance de la centralité de la contribution des femmes au développement (UNIFEM, 2008 et 2010). Avec l'essor de ce discours politique, les ONG ont aussi été mises à

contribution pour promouvoir les politiques d'égalité entre les sexes par leur programmation. Le Canada ne faisait pas exception à cette tendance générale, ce que l'on peut constater en examinant les critères de son financement pour les ONG canadiennes et pour les pays où l'aide publique au développement (APD) était dépensée.

Connaissant cette histoire, dévoilée par de nombreuses études canadiennes et étrangères, nous avons décidé de regarder les pratiques à l'interne des ONG pour voir si la promotion d'un discours, des pratiques et des programmes autour de l'égalité entre les femmes et les hommes a eu un effet de *contagion* dans les ONG elles-mêmes. Une première hypothèse était que les bailleurs de fonds étendraient l'engagement envers l'égalité des sexes jusqu'aux bénéficiaires de leur aide et qu'ils demanderaient une promotion de l'égalité au sein des ONG financées. Nos entrevues avec les ONG, au Canada comme au Mali, n'ont pas soutenu cette hypothèse. Nous avons découvert que les bailleurs de fonds canadiens n'exigeaient aucune recommandation par rapport à la composition du personnel de l'ONG. Comme l'ont confirmé nos entrevues avec des responsables d'ONG canadiennes et maliennes, les bailleurs de fonds exigent des cibles pour les femmes bénéficiaires des programmes de développement qu'ils financent, mais ne font pas la même chose pour le personnel des ONG. Les partenaires canadiens justifient leur inaction en disant qu'ils ne veulent pas s'ingérer dans la gestion du personnel. Pourtant, ces mêmes partenaires exigent des redditions de compte, des rapports sur l'avancement des projets et des cibles en ce qui concerne le nombre de femmes bénéficiaires des programmes de développement. En d'autres mots, ils n'hésitent pas à demander que certaines pratiques soient respectées. Cependant, notre première conclusion est que l'ACDI, comme bailleur de fonds, ainsi que les ONG canadiennes financées par l'ACDI n'incluent pas l'application des politiques d'égalité femmes-hommes à l'interne des ONG financées.

Cette première hypothèse étant confirmée, nous sommes partie du fait que les ONG elles-mêmes pratiquent l'égalité à l'interne et nous avons regardé les structures organisationnelles.

LA COMPOSITION DU PERSONNEL

Dans le chapitre 5, nous avons regardé la composition du personnel des ONG. Peut-être que le fait qu'elles ont la responsabilité d'assurer la promotion de l'égalité des sexes dans leurs programmes aurait des conséquences dans la gestion de leur personnel. En considérant l'ensemble du personnel des huit ONG étudiées, nos résultats montrent que 34 % du personnel sont des femmes, tandis que 66 % sont des hommes. Il y a donc un déséquilibre assez important entre le personnel masculin et féminin, et que nous sommes assez loin de la parité.

Toutefois, en faisant une analyse plus poussée, nous sommes arrivée à la conclusion que les pratiques diffèrent d'une ONG à une autre. Nous constatons que, sur l'ensemble du personnel des trois ONG dirigées par des gestionnaires hommes, l'écart entre le pourcentage de femmes et d'hommes en emploi est important. Les femmes représentent 29 % du personnel tandis que les hommes représentent 71 %. Les femmes sont sous-représentées dans les postes décisionnels et occupent des postes moins importants que les hommes. Dans le cas des ONG où elles occupent des postes de décision, elles ont peu de pouvoir et sont parfois secondées par les hommes.

Cependant, une des ONG dirigées par un homme se démarque, car les femmes représentent 35 % de son personnel, tandis que, dans les deux autres dont les gestionnaires sont des hommes, cette proportion est deux fois moins grande, soit respectivement 18 % et 17 %. Dans cette ONG, les femmes occupent des postes importants : 28 % occupent des postes de cadre et

67 % des postes de cadre moyen. Le gestionnaire justifie le nombre des femmes par une raison de justice sociale; il reconnaît que les femmes sont en général discriminées et qu'il faut leur donner leur chance.

En analysant la composition du personnel des cinq ONG dirigées par des gestionnaires femmes, dans l'ensemble, les femmes représentent 37 % du personnel, tandis que les hommes représentent 63 %. Donc, les hommes sont encore majoritaires, bien que ces ONG se disent féminines et que leur mission soit la promotion des femmes. Mais en comparant les gestionnaires femmes entre elles, nos résultats montrent que la composition du personnel est contrastée. Au niveau des ONG dont les gestionnaires se disent non féministes, seulement 24 % des membres du personnel sont des femmes, alors que les hommes représentent 76 %. Dans ces ONG, ce sont les hommes qui sont majoritaires et qui occupent les postes importants et de décision. Ces gestionnaires justifient le peu de femmes par des arguments d'efficacité, par le fait que les femmes ne sont pas qualifiées pour occuper certains postes et que leur objectif est l'atteinte des résultats exigés par les bailleurs de fonds.

Toutefois, dans les ONG dont les gestionnaires se disent féministes, 76 % du personnel est constitué de femmes, tandis que les hommes comptent pour 24 % des salariés. Dans ces mêmes ONG, tous les postes de cadre supérieur sont occupés par les femmes. Les femmes sont majoritaires, elles occupent des postes importants au niveau organisationnel et elles participent pleinement à la gestion des structures et à la prise de décision, tandis que les employés masculins occupent des postes relativement moins importants et n'ont pas de pouvoir décisionnel. Ces gestionnaires justifient le pourcentage élevé d'employées femmes en disant que c'est dans le cadre de leur mission, qui est la promotion des femmes, et que c'est

aussi une question de justice sociale, car les femmes sont généralement discriminées sur le marché du travail et il faut leur donner une chance.

Il est à noter que les responsabilités des ONG pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes ne sont pas traduites par une remise en cause des rapports de pouvoir prévalant entre les sexes et encore moins un engagement en faveur de la cause des femmes. Toutefois, ces résultats confirment ceux de Danielle Tardieu-Bazin *et al.* (1991) qui constataient que, « si les femmes, dans leur ensemble, restent minoritaires en matière d'emploi par rapport aux hommes, elles sont majoritaires, surtout dans les ONG dites féministes ».

Nos entrevues ont fait ressortir plusieurs explications de cette disparité au niveau de l'emploi des femmes. Entre autres, on retrouve la nécessité d'avoir du personnel bien formé, capable de répondre aux exigences des bailleurs de fonds, du fonctionnement général et de la gestion des programmes. Le professionnalisme était fréquemment évoqué.

LA PROFESSIONNALISATION ET SES CONSÉQUENCES

Pour répondre à l'exigence des bailleurs de fonds pour la gestion efficace, les ONG se sont professionnalisées et certains auteurs mentionnent qu'en se professionnalisant, les ONG ont commencé à fonctionner comme les entreprises privées, où plusieurs facteurs constituent des obstacles à l'embauche des femmes. En effet, cette professionnalisation s'est faite aux dépens des femmes dans certaines ONG. Dans les chapitres 5 et 6, nos résultats ont montré que, dans les ONG où les femmes sont moins représentées, les gestionnaires justifient ce faible taux par le fait que, d'après eux, elles sont moins diplômées que les hommes et n'ont pas les compétences et les qualités requises pour occuper les postes-clés. Les responsables de ces

ONG estiment que le manque de diplôme et d'expérience pertinente des femmes est un obstacle à leur embauche parce que leurs bailleurs de fonds leur demandent des redditions de comptes et veulent que les projets soient bien exécutés. Nous avons aussi trouvé que des stéréotypes négatifs tels l'incompétence et la non-disponibilité sont souvent associés aux femmes.

Nos données démontrent aussi l'impact différent de la professionnalisation sur les femmes et sur les hommes. Ainsi certains gestionnaires, aussi bien hommes que femmes, préfèrent recruter plus d'hommes, car ils les jugent plus compétents. Ces résultats confirment la théorie du plafond de verre qui montre que les femmes ont de la difficulté à accéder aux postes de responsabilité. Nous avons aussi trouvé qu'il y a plus d'hommes que de femmes qui sont consultants en égalité entre femmes et hommes. Ceux-ci sont engagés afin d'écrire des projets et des rapports destinés aux bailleurs de fonds.

L'une des conséquences de la professionnalisation est la présence d'un certain plafond de verre qui joue en défaveur des femmes. En effet, dans cinq des huit ONG, il est rare de voir les femmes occuper des postes de haut niveau et celles qui, en apparence, occupent un poste de cadre n'ont en réalité pas de pouvoir. Nous avons aussi noté que le système de recrutement joue aussi en leur défaveur, car certains hommes qui sont sur les comités de recrutement ont des préjugés défavorables vis-à-vis des femmes. Ils associent l'incompétence aux femmes. Tel qu'il est souligné par la littérature citée dans le chapitre 2, les biais de genre sont intégrés dans les fondements mêmes des organisations et s'infiltrent dans leur mode de gestion et de travail pour produire des résultats teintés. Cependant, le manque de formation, réel ou attribué, ne

justifie pas, à lui seul, le peu de femmes dans certaines ONG; d'autres facteurs ont également joué.

LES ONG DANS LEUR CONTEXTE

Dans le chapitre 6, il en est ressorti que les femmes jouent un rôle important dans les familles maliennes : ce sont elles qui exécutent les tâches ménagères, qui s'occupent des autres membres de la famille et des jeunes enfants. Elles sont beaucoup sollicitées pour les activités sociales. Dans les ONG où on dénombre peu de femmes, les gestionnaires ont relevé que les femmes s'absentent beaucoup pour s'occuper des problèmes familiaux. Dans l'une des ONG où le gestionnaire est sensible à la cause des femmes et où le pourcentage des femmes est plus élevé (35 %), celles-ci peuvent amener leur enfant en bas âge au bureau. Sans cette souplesse, il se pourrait que ces femmes restent à la maison, sans salaire, car au Mali, il n'y a pas de système de garderie comme c'est le cas dans les pays occidentaux.

Comme l'a montré le chapitre 6, un des facteurs les plus déterminants pour le nombre de femmes dans les ONG s'est révélé être les valeurs des gestionnaires. Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, les structures des organisations, aussi bien formelles qu'informelles, sont construites sur des valeurs masculines ou sur des biais masculins (Anderson-Gogh *et al.*, 2005; Heilman et Parks-Stamm, 2007; Hogue et Lord, 2007; Koffi *et al.*, 2014). De même, les valeurs des gestionnaires jouent un grand rôle dans leur comportement vis-à-vis des femmes. Des pratiques de gestion, neutres en apparence, ont des effets pouvant être discriminatoires à l'égard des femmes. Cela inclut des règles et des valeurs qui déterminent la division du travail selon le genre et qui limitent la mobilité des femmes dans la société.

Nos résultats ont confirmé ces généralisations. Une gestionnaire féminine se positionnant comme féministe avait certaines valeurs influençant la composition de son personnel et la place occupée par les femmes au sein de sa structure. Cette femme a tendance à recruter plus de femmes, car, pour elle, c'est une question de justice sociale. Le gestionnaire de l'ONG où il y a plus de femmes (35 %) contrairement aux autres ONG dirigées par les hommes évoque lui aussi des questions de justice sociale pour le recrutement des femmes. De ce fait, il s'est engagé personnellement à recruter plus de femmes et joue de sa position pour influencer le processus de recrutement. Nos résultats ont montré que les valeurs des gestionnaires ont une grande influence sur la composition du personnel. Ces résultats confirment les études menées par Vivi Koffi et Jean Lorrain (2010) et Alison Cook et Christy Glass (2015) qui estiment que les leaders des organisations ont des effets significatifs sur les pratiques organisationnelles. Pour Alison Cook et Christy Glass (2015), la présence des femmes et des minorités dans les positions de pouvoir ont des effets positifs sur la réduction des inégalités. Nos résultats confirment également l'hypothèse de Larrieta-Rubín de Celis *et al.* (2015) qui estiment que les gestionnaires sensibles aux questions féminines ou partageant des valeurs de justice sociale tendent à être moins discriminatoires à leur égard.

Ces résultats montrent aussi qu'il ne suffit pas d'être une femme pour favoriser d'autres femmes. Les valeurs personnelles jouent beaucoup, de même que les valeurs sociétales, en particulier la religion. Les organisations reflètent la société où elles évoluent. L'environnement socioculturel a une influence considérable sur la vie des organisations et celles-ci sont considérées comme une société en miniature. Les organisations sont les structures sociales qui intègrent ou incarnent les valeurs des institutions présentes dans la société (Acker, 2012; Rao et Kelleher, 2003). Comme le soulignent Jacqueline Laufer (2004),

Rosabeth Kanter (2008) et Joan Acker (2012), toutes les organisations doivent être appréhendées comme des construits sociaux. Dans notre recherche, une des raisons évoquées pour le non-recrutement des femmes est leurs absences au travail en raison des contraintes sociales comme leur présence à des baptêmes, à des mariages ou à des funérailles. Une autre raison évoquée pour le faible taux de femmes en emploi est le refus de certaines, sous la pression de leur mari ou de leur famille, de rejoindre des postes à l'extérieur de Bamako. Le poids de la société est très fort sur les femmes et cette situation contribue à leur maintien dans des rôles de subordination. Dans le contexte malien, cela se traduit par une marginalisation des femmes et, tout particulièrement de celles appartenant aux classes défavorisées qui se retrouvent seules face aux responsabilités matérielles et éducationnelles des enfants. Cette situation crée de la ségrégation professionnelle en défaveur des femmes.

De plus, au Mali, la religion joue un grand rôle dans les relations sociales, surtout dans la place des femmes au sein de la société. De ce fait, malgré les déclarations nationales et internationales en faveur de la non-discrimination des femmes, on peut affirmer que l'État malien, sous la pression des autorités religieuses, entérine ou renforce par des législations des inégalités liées au sexe. Les autorités religieuses maliennes considèrent « les droits des femmes comme *anticulturels* et *antireligieux* » (Sow, 1997). En effet, sous la pression des leaders religieux, en décembre 2011, le Code des personnes et de la famille a été modifié en défaveur des femmes. En effet, il y a été inscrit que la femme doit soumission et obéissance à son mari.

Comme le souligne Fatou Sow (1997), « une bonne part des discours culturels et religieux contemporains sont des discours d'empêchement et d'enfermement des femmes, de leur

soumission à un ordre culturel et religieux qu'aucun homme ne s'impose. Les droits de la femme sont perçus comme anticulturels ou antireligieux ». Des recherches ont confirmé le bien-fondé de cette généralisation en démontrant que la religion influence non seulement les comportements culturels, mais qu'elle détermine les possibilités offertes aux femmes et les contraintes qu'elles subissent. En effet, plusieurs de nos interviewés ont reconnu que l'interprétation de la religion musulmane constituait un obstacle pour l'emploi salarié des femmes, car certains hommes utilisent la religion pour interdire à leur femme d'aller travailler.

LES RETOMBÉES DE LA RECHERCHE

Notre recherche étant qualitative, nous ne pouvons pas dire que ses résultats sont généralisables. Cependant, elle peut avoir de nombreuses retombées empiriques et sociales. Pour notre part, l'objectif n'est pas de faire l'inventaire de ses impacts ou retombées possibles. Nous discuterons plutôt de quelques retombées qui en découlent et qui pourront éventuellement intéresser les choix des spécialistes, des chercheurs et des intervenants dans le monde du développement international.

Sur le plan empirique, notre recherche a permis de dresser un portrait des différentes ONG. Comme l'indique le titre de la thèse, elle nous a permis d'inventorier les différentes pratiques liées aux politiques d'égalité entre les femmes et les hommes dans les ONG. Sur le plan social, cette recherche a donné l'opportunité de comprendre la réalité des femmes qui travaillent dans des ONG financées par le Canada et aussi de connaître les contraintes spécifiques auxquelles elles sont confrontées. Elle nous a permis de mieux appréhender les raisons qui expliquent pourquoi les femmes sont minoritaires dans les emplois. Cette recherche fournit un état de

lieux de la situation des femmes dans les institutions et dans les organisations de femmes intéressées par le changement de la condition des femmes. Les ONG canadiennes et maliennes peuvent s'inspirer de ces résultats pour améliorer leur approche quant à l'application des politiques d'égalité à l'interne avec leurs partenaires des pays en développement. Elles pourraient éventuellement permettre de mettre en œuvre un programme stratégique en faveur des femmes afin de s'assurer que les résultats soient porteurs pour les femmes.

Du point de vue scientifique, notre recherche contribuera à enrichir les connaissances sur la sociologie du développement, particulièrement le statut des femmes dans le monde des ONG du développement. Elle constitue un apport dans la littérature sur les ONG. Enfin, elle contribue aussi à enrichir les études féministes africaines qui sont fondamentales pour l'avancement de la société africaine.

LES PROSPECTIVES DE RECHERCHE

Notre recherche étant qualitative et exploratoire, nous ne pouvons pas généraliser ses résultats. Cependant, quelques pistes de recherche seraient intéressantes à prospecter.

Étant donné que la religion est un des facteurs importants qui est ressorti, il serait souhaitable, pour une recherche future, de faire une comparaison entre deux pays où l'islam est important ou entre deux pays de l'Afrique subsaharienne où le christianisme est plus important afin de voir si ce sont des rapports sociaux de sexe et le patriarcat qui s'expriment à travers la religion musulmane au Mali.

Il serait aussi intéressant d'étudier les ONG recevant des fonds des pays scandinaves afin de déterminer si ces bailleurs de fonds influencent davantage le processus de recrutement des femmes que le Canada. D'ailleurs, un directeur d'une ONG nous avait confirmé qu'une ONG nordique avait comme exigence une parité au niveau des emplois et que lui, en tant que directeur, était contraint de rechercher des candidatures féminines pour atteindre cet objectif.

Une autre piste de recherche serait de faire un lien entre l'application à l'interne des politiques égalitaires et l'impact sur les bénéficiaires. Nous considérons l'hypothèse de l'AQOCI (2008) qui stipule que seules « les organisations qui sont sensibles au genre sont en mesure de l'institutionnaliser et de l'appliquer de façon efficace dans leurs programmes et dans leurs projets ». En effet, l'application de la politique d'égalité des sexes à l'interne des ONG constitue alors un préalable à une appropriation effective de cette politique dans les projets et les programmes de développement.

BIBLIOGRAPHIE

Abu-Sada, Caroline et Challand Benoît. 2012. « Introduction générale. Projets, relations et fabrique des politiques publiques. Une (nouvelle) introduction aux associations et ONG dans le monde arabe ». Dans C. Abu-Sada et B. Challand (dir.), *Le développement, une affaire d'ONG? Associations, États et bailleurs dans le monde arabe*. Nouvelle édition [en ligne]. Aix-en-Provence : Institut de recherches et d'études sur le monde arabe et musulman, 2012 (généré le 21 octobre 2015). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/iremam/2210>>. ISBN : 9782811149741.

Agence canadienne de développement international (ACDI). 1995. *Politique de l'ACDI en matière d'intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes*. Gatineau : ACDI.

— 1997. *Politique de l'ACDI en matière de satisfaction des besoins humains fondamentaux*. Gatineau : ACDI.

— 1999. *Politique de l'ACDI en matière d'égalité des sexes*. Gatineau : ACDI.

— 2002. *Le Canada contribue à un monde meilleur. Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Gatineau : ACDI.

— 2005a. *Égalité entre les sexes. Politiques et outils*. Gatineau : ACDI.

— 2005b. *Énoncé de politique internationale du Canada*. Gatineau : ACDI.

— 2008a. *Évaluation de la mise en œuvre de la Politique de l'Agence canadienne de développement international en matière d'égalité entre les sexes*. Gatineau : ACDI.

— 2008b. *Plan d'action pour accroître l'efficacité de l'aide (2009-2012)*. [www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/About_CIDA/\\$file/PLANDACTION_EFFI_CACITEAIDE_2009-12-f.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/About_CIDA/$file/PLANDACTION_EFFI_CACITEAIDE_2009-12-f.pdf).

— 2008c. *Rapport ministériel sur le rendement*.

— 2010a. *Mali*. Rapport de l'ACDI. Gatineau : ACDI.

— 2010b. *Plan d'action de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes (2010-2013)*. Gatineau : ACDI.

— 2010c. *La ministre Oda annonce l'étape suivante réalisée par l'ACDI pour accroître l'efficacité de l'aide*. Communiqué de presse, 22 juillet. www.acdicida.gc.ca/acdicida/acdi-cida.nsf/fra/CEC-722111726-KXG.

— 2011a. *Égalité entre les sexes. Chronologie, quelques dates importantes*. [www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/GenderEquality3/\\$file/Key-Dates-FR.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/GenderEquality3/$file/Key-Dates-FR.pdf).

- 2011b. *La ministre Oda annonce des initiatives visant à accroître les retombées positives de la gestion des ressources naturelles pour la population de l’Afrique et de l’Amérique du Sud*. Communiqué de presse, 29 septembre. www.acdicida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/CAR-929105317-KGD.
- 2011c. *Programme d’appui aux organisations de la société civile au Mali*. Phase II www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb%5Ccpo.nsf/projFr/A034549001.
- 2012a. *Projets par partenaire*. Ambassade du Canada au Mali. www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/vWebProjByPartnerFr?OpenView&RestrictToCategory=Ambassade%20du%20Canada%20au%20Mali&altcat=Embassy%20of%20Canada%20to%20Mali.
- 2012c. *Le Canada suspend son aide au gouvernement du Mali*. www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/HEL-323162526-RXX.
- 2012d. *Rapport au Parlement sur l’aide au développement officielle du gouvernement du Canada 2011-2012*. Gatineau : ACDI.
- 2013. *Le Ministre Fantino à la Conférence des donateurs tenue à Addis-Abeba*. www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/FRA-129161050-SUB.

Action Aid international. 2005. *Real Aid. An Agenda for Making Aid Work*.

Adjamagbo, Agnès, Antoine Philippe, Dial Fatou Binetou. 2004. « Le dilemme des dakaroises : entre travailler et “bien travailler” ». Dans M.C. Diop (dir.), *Gouverner le Sénégal : croissance et développement humain durable*. Paris : Karthala, p. 247-272.

Acker Joan. 1990. « Hierarchies, jobs, bodies : a theory of gendered organization ». *Gender and Society*, 4(2), 139-158.

Acker Joan. 2009. « From glass ceiling to inequality regimes/Du plafond de verre aux régimes d’inégalité ». *Sociologie du travail*, 51, 199-217.

— 2011. « Theorizing gender, race and class in organization ». Dans E.L. Jeanes, D. Knights et Patricia Yancey Martin (dir.), *Handbook of gender, work and organization*. Chichester, West Sussex : Wiley.

— 2012. « Gendered organizations and intersectionality : problems and possibilities ». *Equality, Diversity and Inclusion. An International Journal*, 31(3), 214-224. <http://dx.doi.org/10.1108/02610151211209072>.

AFEAS. 2004. *Concilier travail-famille ou concilier famille-travail : où sont nos priorités comme société*. Mémoire déposé auprès du ministère de la Solidarité sociale et de la Famille du Québec, dans le cadre de la consultation pour une politique gouvernementale conciliation famille travail.

- Akpinar-Sposito, Cansu. 2013. « The glass ceiling: structural, cultural and organizational career barriers for French and Turkish women executives ». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497.
- Aksartova, Sada. 2009. « Promoting civil society or diffusing NGOs ? US donors in the former Soviet Union ». Dans D.C. Hammack et S. Heydemann (dir.), *Globalization, Philanthropy, and Civil Society: Projecting Institutional Logics Abroad*. Bloomington : Indiana University Press, p. 160-191.
- Aleman, Cecilia, Craviotto, Nerea et Hopenhaym, Fernanda. 2008. *Mise en œuvre de la Déclaration De Paris Répercussions sur la promotion des droits des femmes et l'égalité hommes-femmes*. Paris : Association pour les droits de la femme et le développement (AWID).
- Altinok Nadir et Lakhal, Tarik. 2005. « La place de l'État en Afrique selon la Banque mondiale : les limites d'une politique néo-libérale "amendée" ». *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*.
- Anadón, Marta. 1991. « Les représentations scolaires des rapports science/société ». *Revue de l'Association pour la recherche qualitative*, 4, 14-23.
- Anadón, Marta et Guillemette, François. (2007) « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? ». *Recherches Qualitatives*, Hors-série, 5, 26-37.
- Anadón, Marta et Savoie-Zajc, Lorraine. 2009. « L'analyse qualitative des données ». *Recherches qualitatives*, 28(1), 1-7.
- Angeloff, Tania et Laufer, Jacqueline. 2007. « Genre et organisations ». *Travail, genre et sociétés*, 1(17), 21-25. www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2007-1-page-21.htm.
- Association des femmes et droits humains. 2005. *La situation des droits de la femme au Mali*.
- Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). 2006. *Actes des États généraux de la coopération et de la solidarité internationale. Le développement humain et la coopération : une autre efficacité*. Recueil des synthèses de consultation d'avant les États généraux, des synthèses des ateliers, textes des conférences et documents annexes. Montréal : AQOCI.
- 2008. *L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique*. Montréal : AQOCI.
- AQOCI, Carrefour canadien international, CECI, MATHCH, CCCI, CUSO-VSO, EUMC, Groupe de travail sur l'égalité entre les sexes, la consolidation de la paix, Paix durable, OXFAM-Canada, OXFAM-Québec, Programme de bourse Gordon, Fondation Walter et Duncan Gordon. 2009. *Consolider le leadership international du Canada en matière de promotion de l'égalité entre les sexes*.

- Arrizabalaga, Pilar, Abellana, Rosa, Viñas, Odette, Merino, Anna et Ascaso, Carlos. 2015. Women doctors and their careers in a large university hospital in Spain at the beginning of the 21st Century. *Human Resources for Health*, 13, 15. Doi 10.1186/s12960-015-0008-4.
- Atlani-Duault, Laëtitia. 2009. « Anthropologie de l'aide humanitaire et du développement. Histoire, enjeux contemporains et perspectives ». Dans L. Atlani-Duault et L. Vidal (dir.), *Anthropologie de l'aide humanitaire et du développement*. Paris : Armand Colin, p. 17-40.
- Atrouche, A. Lydia. 2007. *L'évolution et les nouvelles orientations des politiques d'aide au développement du Canada 1987-2007. De l'harmonisation à la sécurité*. Montréal : Chaire de recherche Albert Poissant sur la gouvernance et l'aide au développement.
- Audet, François. 2012. *Transformation idéologique dans l'aide canadienne : rupture ou continuité ?* Montréal : UQAM, Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire (OCCA).H).
- Audet, François, Paquette, Francis et Bergeron, Stéfanie. 2013. « Religious nongovernmental organisations and Canadian international aid, 2001-2010 : a preliminary study ». *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 34(2), 291-320.
- Audet, François et Navarro-Flores, Olga. 2014. « Virage dans la gestion de l'aide canadienne publique au développement: tensions et dynamiques d'une nouvelle idéologie ». *Canadian Foreign Policy Journal*, 20(1), 61-72. Doi [10.1080/11926422.2014.906354](https://doi.org/10.1080/11926422.2014.906354).
- Azoulay, Gérard. 2011. « Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel « retour de l'État » dans les pays d'Afrique subsaharienne ». *Mondes en développement*, 1(153), 57-70. Doi 10.3917/med.153.0057.
- Bähr-Caballero, Karen et Degrave, Florence. 2006. « Reproduction contre accumulation : pour une nouvelle intégration des problématiques 'femmes' et 'développement' ». Dans G. Froger (dir.), *La mondialisation contre le développement durable ?* Berne : Peter Lang, Séries Écopolis, vol. 6.
- Baiocchi, Gianpaolo et Ganuza, Ernesto. 2014. « Participatory budgeting as if emancipation mattered ». *Politics and Society*, 42(1), 29-50.
- Bakker, Isabella. 2007. *Financing for Gender Equality and the Empowerment of Women : Paradoxes and Possibilities*. Paris : ONU, Division de la promotion de la femme.
- Bandiaky, Solange et Tiani, Anne-Marie. 2010. « Genre, représentation et participation dans la gestion décentralisée des forêts : études de cas du Cameroun et du Sénégal ». Dans L.A. German, A. Karsenty, et A. Tiani (dir.), *Gouvernant les forêts africaines à l'ère de la mondialisation*. Bogor, Indonesia : Center for International Forestry Research (CIFOR), p. 157-174.

- Banque africaine de développement (BAD). 2011. *Profil genre du Mali*.
- BAD, OCDE, PNUD, CEA. 2011. *Perspectives économiques en Afrique*.
- Banque mondiale. 2003. *Genre et développement économique : vers l'égalité des sexes dans les droits, les ressources et la participation*. Montréal : Éditions Saint-Martin (publication originale anglaise en 2001).
- 2012. *Rapport sur le développement dans le monde. Égalité des genres et développement*. Washington, DC : Banque mondiale.
- 2013. *Rapport sur le développement dans le monde*. Washington, DC : Banque mondiale.
- Banque ouest-africaine de développement. 2012. *Politique de la banque ouest africaine de développement en matière de genre*.
- Barmeyer, Christopher. 2005. « Rapprochements des entreprises et rapprochements des hommes. Regard interculturel sur le leadership dans les coopérations franco-allemandes ». Dans H. Joly (Hg.), *Formation des élites en France et en Allemagne*. Paris : CIRAC, 2005, S.179-194.
- Batti, Rehema C. 2014. « Human resource management challenges facing local NGOs ». *Humanities and Social Sciences*, 2(4), 87-95. Doi 10.11648/j.hss.20140204.11
- Bauer, Cara et Baltés, Boris. 2002. « Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations ». *Sex Roles*, 47(9/10), 465-476.
- Bazin, Marie, Fry, Antoine et Levasseur, Pierre. 2010. « L'aide humanitaire internationale non gouvernementale : un monopole occidental ». *Revue Humanitaire*, mars, 6 p.
- Bazinet, Lucie, Sequeira Tamara et Delahanty Julie. 2006. « Promoting institutional change : CIDA's framework for assessing gender equality results ». *Development*. 49, 104-107. doi:10.1057/palgrave.development.1100234.
- Beauregard, Raphaëlle. 2007. *L'évolution de l'orientation de l'aide de l'ACDI : concertation et sécurité*. Montréal : UQAM, Chaire de recherche Albert Poissant de recherche sur la gouvernance de l'aide.
- Bebbington, Anthony. 2005. « Donor-NGO relations and representations of livelihood in non-governmental aid chains ». *World Development*, 33(6), 937-950.
- Bélières, Jean-François, Benoit-Cattin, Michel, Barret, Luc, Djouara, Hamady et Kébé, Demba. 2008. « Les organisations de producteurs en zone cotonnière au Mali », *Économie rurale* [En ligne], 303-304-305, janvier-juin, mis en ligne le 30 juin 2010, consulté le 20 juin 2015. <http://economierurale.revues.org/498>.

- Belghiti-Mahut Sophia et Landriaux-Kartochian Sophie (2008) Le plafond de verre, encore et toujours. Dans A. Cornet, J. Laufer et S. Belghiti-Mahut (dir.), *GRH et Genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert, p. 105-124.
- Bellier, Irène. 2002. « Du lointain au proche : réflexions sur le passage d'un terrain exotique au terrain des institutions politiques ». Dans C. Ghasarian (dir.), *De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive : nouveaux terrains, nouvelles pratiques, nouveaux enjeux*. Paris : Armand Colin, p. 45-62.
- Belleil, Sara. 2008. *Contribution à une sociologie des pratiques managériales dans les politiques européenne: l'exemple des audits des ONG d'aide humanitaire, entre importation et appropriation*. Mémoire de maîtrise. France : Université de Lille 2.
- Bender, Anne-Françoise et Pigeyre, Frédérique. 2008. « Les carrières des femmes entre opportunités, contraintes et choix ». Dans S. Belghiti, A. Cornet et J. Laufer (dir.), *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert, Collection AGRH, p. 85-104.
- Beneria, Lourdes et Sen, Gita. 1981. « Accumulation, reproduction and women's role in economic development : Bosurep revisited ». *Signs*, 7(2), 279-298.
- Bensahel-Perrin, Liliane, Fontanel, Jacques et Corvaisier-Drouart, Bénédicte. (2009). *Les organisations non gouvernementales ou l'homme au cœur d'une mondialisation solidaire*. Paris : L'Harmattan.
- Beridogo, Bréhima et Diarra-Thiero, Afoussatou. 2006. *Étude sur la Participation des Femmes à la vie publique. Contraintes et stratégies pour le changement souhaité*. Mali : RECOFEM.
- Beridogo, Bréhima, Gakou, Doumbia, Camara-Gakou, Assa-Fanta et Dembélé-Djourté, Fatimata. 2007. *Étude sur la situation de la femme au Mali*. Mali : Projet de Renforcement des capacités des organisations féminines du Mali (RECOFEM).
- Bernard-Harvey, Russell. 2000. *Social Research Methods*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bernard-Harvey, Russell et Ryan, Gery WG. 2010. *Qualitative Data Analysis : Systematic Approche*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Berr, Eric. 2003. *La dette des pays en développement : bilan et perspectives*. CED, document de travail. DT/82/03, Université Montesquieu-Bordeaux IV. <http://ced.u-bordeaux4.fr>.
- Berr, Éric et Combarnous, François. 2004. *L'impact du consensus de Washington sur les pays en développement : une évaluation empirique*. Document de travail n°100. Université Montesquieu Bordeaux IV : Centre d'Économie du développement.
- Berr, Éric, Harribey, Jean-Marie et Hugon, Philippe. 2006. *Le développement en question(s)*. Bordeaux : Presses Universitaires de Bordeaux.

- Bertaux, Daniel. 1981. « From the life-history approach to the transformation of sociological practice ». *Biography and society : The life history approach in the social sciences*, 29-45. London : Sage.
- Better Aid. 2009. *Une évaluation du Programme d'Action d'Accra du point de vue de la société civile*.
- Bertrand, Marie-Andrée. 2006. « Féminisme, perspective épistémologique ». Dans F. Fortin et A. Gignac (dir.), *Études sémiotiques, féministes et sotériologiques en l'honneur de Oliviette Genest*. Montréal : Médiaspauls, p. 215-233.
- Bisilliat, Jeanne. 2003. (dir) *Regards de femmes sur la globalisation. Approches critiques*. Paris : Éditions Karthala.
- Blackwood, Elisabeth et Stewart, Veronika. 2012. « CIDA and mining sector : extractive industries as an overseas development strategy ». Dans S. Brown (dir.), *Struggling for Effectiveness : CIDA and Canadian Foreign Aid*. Montréal/Kingston : McGill-Queen's University Press, 384 p.
- Bobbitt-Zeher, Donna. 2011. Gender discrimination at work : Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace. *Gender & Society*, 25(6), 764-786. DOI: 10.1177/0891243211424741.
- Bornstein, Lisa. 2003. « Management standards and development practice in the South African aid chain ». *Public Administration and Development*, 23(5), 393-404.
- Boserup, Ester. 1983. *La femme face au développement économique*. Traduction de *Women's Role in Economic Development*. Paris : PUF. Première édition en 1970.
- Boto, Isolina, La Peccerella, Camilla et Brasesco, Filippo. 2012. *Land access and rural development : New challenges, new opportunities*. Brussels : Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-UE (CTA).
- Bouquet, Christian. 2003. « L'artificialité des frontières en Afrique subsaharienne ». *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 222, avril-juin. [En ligne] <http://com.revues.org/870>. Consulté le 25 avril 2014.
- Bourdarias, Françoise. 2003. « ONG et développement des élites ». *Journal des anthropologues*, 94-95. [En ligne] <http://jda.revues.org/1950>. Consulté le 20 novembre 2012.
- Bourdarias, Françoise, Hours, Bernard et Le Palec, Annie. 2003. « Les ONG, médiations politiques et globalisation ». *Journal des anthropologues*, 94-95.
- Bourdet, Yves, Dabitaou, Kassim et Dembélé, Aoua Saran. 2012. *Croissance, emploi et politiques pour l'emploi au Mali*. Genève : Bureau international du travail.

- Bryant, Lia et Garnham, Bridget. 2014. « The embodiment of women in wine : Gender inequality and gendered inscriptions of the working body in a corporate wine organization ». *Gender, Work & Organization*, 21(5), 411-426.
- Bryon-Portet, Céline. 2011. « La tension au cœur de la recherche anthropologique : la dialectique intérieur/extérieur, théorie/pratique, une nécessité pour l'étude des institutions fermées ». *Anthropologie et Sociétés*, 35(3), 209-231.
- Bülles, Anni-Claudine et Kindornay, Shannon. 2013. *Au-delà de l'aide : un plan pour la coopération internationale canadienne*. Institut Nord-Sud (INS).
- Cain, Cindy. L. et Leahey, Erin. 2014. « Cultural correlates of gender integration in science ». *Gender, Work and Organization*, 21, 516-530. Doi 10.1111/gwao.12052.
- Caouette, Dominique. 2008. « Les organisations non gouvernementales canadiennes : bilan et perspectives. Dans F. Audet, M.E. Desrosiers et S. (dir.), *L'aide canadienne au développement*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cappellin, Paola. 2010. « Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités ». *Cahiers du Genre*, 1(48), 31-57.
- Carbonnier, Gilles. 2010. « L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique ». *International Development Policy/Revue internationale de politique de développement*, 1. [En ligne] <http://poldev.revues.org/122>. Consulté le 23 mai 2014.
- Carothers, Thomas et De Gramont, Diane. 2013. *Development aid. Confronts politics. The almost revolution*. Carnegie Endowment for international Peace.
- Carter, Jimmy. 2009. Editorial speeches. *Parliament, World religions*. http://www.cartercenter.org/news/editorials_speeches/parliament-world-religions-120309.html.
- Charnoz, Olivier et Severino, Jean-Michel. 2007. *L'aide publique au développement*. Paris : La Découverte, « Repères », 128 p. ISBN : 9782707146571. Lien : www.cairn.info/l-aide-publique-au-developpement--9782707146571.html.
- Chakravarti, Ashok. 2005. *Aid, institutions and development : New approaches to growth, governance and poverty*. Edward Elgar Publishing, Social Science, 200 p.
- Chicha, Marie-Thérèse. 2009. *Le mirage de l'égalité. Les immigrées hautement qualifiées à Montréal*. Montréal : Fondation canadienne des relations raciales, 136 p. [En ligne] www.cc-femmes.qc.ca/documents/MTChicha_MirageEgalite.pdf.
- 2011. « Pay equity : Lessons from a comparative international approach ». Présentation Power point. *Just Gender-Equality between Women and Men*. Bruxelles : Commission européenne. [En ligne] http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/conference_sept_2011/mt_chicha_session_ii_en.pdf.

- 2013. *Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc*. Genève : Bureau international du Travail, Document de travail n° 69.
- CIA World Factbook. 2013. *Mali*. Washington, DC : CIA.
- Cohen, Philip et Huffman, Matt. 2007. « Working for the woman ? Female managers and the gender wage gap ». *American Sociological Review*, 72, 681-704.
- Collin, Jean-Pierre et Bherer, Laurence. 2008. *La participation et la représentation politique des membres des communautés ethnoculturelles au sein des instances démocratiques municipales*. Montréal : Groupe de recherche sur les innovations municipales (GRIM) INRSC.
- CGI/ONG. 2002. *Rôle économique et social des femmes au Mali*.
- Commission économique pour l'Afrique. 2009. *Rapport sur les femmes en Afrique Mesurer l'inégalité entre les sexes en Afrique : expériences et leçons tirées de l'Indicateur de développement et des inégalités entre les sexes en Afrique*.
- CCCI et Aid Watch Canada. 2013. *Budget 2013. Répercussions sur l'APD canadienne*. [En ligne] www.ccic.ca/_files/fr/what_we_do/2013-04-09_Analyse_budget_2013.pdf.
- Connelly, Patricia., Murray-Li, Tania., MacDonald, Martha et Parpart, Jane. 2000. « Feminism and Development ». Dans L.J. Parpart, M. P. Connelly et V.E. Barribeau (dir.), *Theoretical perspectives on gender and development*. Ottawa : International Development Research Center.
- Cook, Alison et Glass, Christy (2015) « The power of one or power in numbers ? Analyzing the effect of minority leaders on diversity policy and practice ». *Work and Occupations*, 42(2), 183-215.
- Coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale (CNOFSI)-Urgence, développement. 2005. *Égalité de genre dans les instances décisionnelles des ONG françaises de solidarité internationale*. Paris.
- Cornwall, Andrea. 2008. « **Unpacking participation : Models, meanings and approaches** ». *Community Development Journal*, 43(3), 269-283.
- Dakouré, Karidiata, Tankouano, Maïmona et Mallé, Yéréfolo. 2002. *Plaidoyer pour une effectivité des droits de la femme au Burkina Faso*. Wildaf/Feddaf-Burkina.
- Davis, K. Diana. 2005. « A space of her own : women, work and desire in an afghan nomad community ». Dans F. Ghazi-Walid et C. Nagel (dir.), *Geographies of Muslim women. Gender religion and space*. New York/London : The Guilford Press.
- De la Cruz, Carmen. 2008. « From Beijing to Paris : Gender equality and aid effectiveness ». *FRIDE*, avril, 1-7.

- De Renzio Paolo, Whitfield, Lindsay et Bergamaschi, Isaline. 2008. *Reforming Foreign Aid Practices: What Country Ownership Is and What Donors Can Do to Support It*. Briefing Paper. Oxford : University of Oxford, Global Economic Governance Program.
- Degavre, Florence. 2002. « Les différents courants de pensée intégrant femmes et développement ». *Chronique féministe*, 71/72, 80-82.
- 2011. « La pensée « femmes et développement ». Critique des fondements et pistes pour reconstruire un point de vue féministe croisé Nord/Sud ». Dans I. Guérin *et al.* (dir.), *Femmes, économie et développement*. Paris : ERES, Sociologie économique, p. 63-84.
- De Lame, Danielle. 2006. « Études de genre et développement, de l'archétype à la polyphonie ». *Bulletin de l'APAD*, 20, Genre et développement, [En ligne] <http://apad.revues.org/document227.html>. Consulté le 20 mai 2010.
- De Sardan, Jean-Pierre Olivier et Bierschenk, Thomas. 1993. « Les courtiers locaux du développement ». *Bulletin de l'APAD*, 5. [En ligne] <http://apad.revues.org/3233>. Mis en ligne le 4 juin 2008, Consulté le 9 juillet 2015.
- Den Heyer, Molly. 2012. « Untangling Canadian Aid Policy : International agreements, CIDA's policies, and micro-policy negotiations in Tanzania ». Dans S. Brown (dir.), *Struggling for effectiveness: CIDA and Canadian foreign aid*. Montréal/Kingston : McGill-Queen's University Press, 384 p.
- Derks Belle, Ellemers, Naomi, Van Laar, Colette et de Groot, Kim. 2011. « Do sexist organizational cultures create the Queen Bee ? ». *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535.
- Devaki, Jain. 2005. *Women, development and the UN. A sixty Year Quest for equality and justice*. Bloomington and Indianapolis : Indiana University Press.
- Dhir, Aaron A. 2015. *Challenging boardroom homogeneity. Corporate law, governance, and Diversity*. Cambridge University Press.
- Diallo, Adama et Cissé, Oumar. 2012. *Scolarisation, instruction et alphabétisation au Mali*. Recensement Général de la population et de l'habitat du Mali de 2009.
- Diarra, Gaoussou et Plane, Patrick 2012. « La Banque mondiale et la genèse de la notion de bonne gouvernance ». *Mondes en développement*, 2(158), 51-70. [En ligne] www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2012-2-page-51.htm.
- Diaz-Pedregal, Virginie et Kamelgarn-Cerland, Danielle. 2013. « Évoluer pour développer. Les mutations du travail dans la coopération internationale pour le développement ». *Sociologies pratiques*, 2(27), 1-10. [En ligne] www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2013-2-page-1.htm.

- Djibril Abarchi, Balkissa. 2012. Communication sur la participation politique des femmes en Afrique : cas de la Zone CEDEAO. Dans le cadre du *Concours de plaidoyer sur genre et participation politique en Afrique*. Association des femmes africaines pour la recherche et le développement. [En ligne] www.afard.org/allfichiers/Communication%20Djibril_Balkissa.pdf.
- Dominijanni, Ida. 2004. « Politique du symbolique et liberté des femmes ». Dans C. Veauvy (dir), *Les femmes dans l'espace public. Itinéraires français et italiens*. Éditions de la Maison des sciences de l'homme. Saint Denis : Université Paris 8, p. 193-200.
- Doucine, Michel. 2007. *Les ONG : le contre-pouvoir ?* Éditions Toogezzer.
- Dumez, Hervé. 2011. « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? ». *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 47-58.
- Eagly, Alice et Carli, Linda. 2007. *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.
- Easterly, William. 2006. *The white man's burden : why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good*. New York : Penguin Press.
- 2008. *Reinventing foreign aid*. The MIT Press. 284 p.
- Ebrahim, Alnoor. 2003. « Information struggles : the role of information in the reproduction of NGO-funder relations ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31(1), 85-113.
- . 2003. *NGOs and organizational change : discourse, reporting, and learning*. Cambridge : Cambridge University Press
- Elson, Diane. 1991. *Male Bias in the Development Process*. Manchester : Manchester University Press.
- 1995. *Male bias in the development process (Contemporary issues in development studies)*. Manchester, NY : Manchester University Press (USA et Canada : St.Martin's Press).
- Eliev, Sika et Bernier, Christiane. 2003. « Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine ». *Reflets. Revue d'intervention sociale et communautaire*, 9(2), 87-113.
- Ezzedeen, Souha. R., Budworth, Marie-Hélène et Baker, Susan. D. 2015. Does the Glass Ceiling still exist? Early career women's attitudes towards executive work. *Journal of Career Development*.
- Fall, Abdou Sallam, Favreau, Louis et Larose, Gérald (dir.). 2004. *Altermondialisation, développement et démocratie: la contribution des organisations de coopération internationale (OCI)*. Montréal : Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), série Comparaisons internationales n° 10.

- Favreau, Louis. 2009. *La nouvelle donne de la coopération Nord-Sud : la montée en puissance de la philanthropie*. [En ligne] <http://jupiter.uqo.ca/ries2001/carnet/spip.php?article30>.
- Favreau, Louis, Fréchette, Lucie et Lachapelle, René. 2008. *Coopération Nord-Sud et développement. Le défi de la réciprocité*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, Collection Initiatives.
- 2010. *Mouvement sociaux, démocratie et développement. Les défis d'une mondialisation solidaire*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Fédération des collectifs d'ONG du Mali. 2007. *Rapport de l'atelier : Aide publique au développement, une société civile engagée*. Mali.
- Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH). 2006. *Rapport de mission d'enquête internationale. Note sur la situation des femmes au Mali*. 34^e session du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes.
- 2012. *Nous sommes indignés!* Lettre ouverte à Monsieur le Président de la République du Mali.
- Federici, Silvia. 1999. « Reproduction and feminist struggle in the new international division of labor » Dans M. Dalla-Costa et F. Dalla-Costa (dir.), *Women, development and labor of reproduction. Struggles and movement*. Trenton, NJ : Africa World Press, p. 47-82.
- Ferreira, Virginia. 2002. « La mondialisation des politiques d'égalité : du réformisme social au réformisme d'État ». *Cahiers du Genre*, 2(33), 63-83. [En ligne] www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2002-2-page-63.htm.
- Fillion-Lauzière, Catherine. 2010. *Évolution de l'aide publique au développement. Le cas du Canada*. Montréal : UQAM, Chaire de recherche C.-A. Poissant sur la gouvernance et l'aide au développement.
- Finnemore, Martha. 1997. « Redefining development at the World Bank ». Dans F. Cooper et R. Packard (dir.), *International Development and the Social Sciences : Essays on the History and Politics of Knowledge*. Berkeley, CA : University of California Press, p. 203-227.
- Fondation Bill et Melinda Gates. 2013. *Annual report*.
- Fourn, Elisabeth et Hounhanou, Blandine, Armande. 2008. « Conciliation activité professionnelle et vie familiale : enjeux et perspectives pour l'amélioration de la performance de la femme béninoise ». *Labrys, études féministes/estudos feministas*, janvier/juin.
- Freyss, Jean. 2004. « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation ». *Revue Tiers-Monde*, 45(180), 735-772.

- Frydman, Benoit. 2001. Vers un statut de la société civile dans l'ordre mondiale. Dans B. Frydman et G. Haarsche (dir.), *Philosophie du droit*. Éditions Dalloz, Collection « Connaissance du Droit ».
- Gaynor, Cathy. 2007. *The Paris Declaration on aid effectiveness and gender equality*. Nations Unies.
- Gervais, Myriam. 2008. « La place de la femme dans la politique d'aide canadienne: une intégration transversale de l'égalité des sexes en quête de résultats ? ». Dans F. Audet, S. Roussel et M.È. Desrosiers (dir.), *L'aide canadienne au développement*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, p. 171-201.
- Global Humanitarian Assistance. 2015. *Annual Report*.
- Goetz, Anne-Marie. 1990. « Feminism and the claim to know : contradictions in... Nancy Fraser ». *Rethinking the Public Sphere, Social Text*, 25/26, 56-69.
- . 1997. *Getting Institutions Right for Women in Development*. Zed Books.
- Gohier, Christiane. 2004. « De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative ». *Recherches qualitatives*, 24, 1-17.
- Gourdin, Patrice. 2012. « Géopolitique du Mali : un État failli ? ». *Diploweb.com : La Revue Géopolitique*. [En ligne] www.diploweb.com/Geopolitique-du-Mali-un-Etat.html.
- Gouvernement du Mali. 2012. *Rapport sur le développement durable au Mali dans la perspective de RIO +20*.
- Gouvernement du Mali. 2011. *Codes des personnes et de la famille*.
- 1992. *La Constitution*.
- Goyette, Gabriel. 2011. « Les transformations de l'aide canadienne : quelle efficacité pour quel développement ? ». *Techniques financières et développement*, 105, décembre.
- Grbich, Carol. 2007. *Qualitative data analysis : An introduction*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Grégoire, Emmanuel et Bourgeot, André. 2011. « Désordre, pouvoirs et recompositions territoriales au Sahara ». *Hérodote* 3(142), 3. [En ligne] www.cairn.info/revue-herodote-2011-3-page-3.htm.
- Gresy, Brigitte. 2011. *Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail*. France : Inspection générale des affaires sociales.

- Grimm, Sven, Humphrey, John, Lundsgaarde, Erik et De Sousa, Sarah-Lea. 2009. *European development cooperation to 2020 : Challenges by new actors in international development*. Working Paper 4. Bonn : European Association of Development Research and Training Institutes (EADI). 41 p. [En ligne] www.edc2020.eu/fileadmin/Textdateien/EDC2020_WP4_Webversion.pdf.
- Guérin, Isabelle, Hersent, Madeleine et Fraisse, Laurent. 2011. *Femmes, économie et développement. De la résistance à la justice sociale*. *Sociologie économique*, 384 pages. [En ligne] www.cairn.info/femmes-economie-et-developpement--9782749212982.htm.
- Guest, Gregory, Namey, Emily et Mitchell, Marylin. 2012. *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. SAGE Publications, 376 p.
- Guest, Gregory, Bunce, Arwen et Johnson, Laura. 2006. « How many interviews are enough ? An experiment with data saturation and variability ». *Field Methods*, 18, 59-82.
- Habermas, Jürgen. 1997. *Droit et démocratie*. Gallimard.
- Handa, Rekha et Singh, Balwinder. 2015. « Women directors and IPO underpricing: evidence from Indian markets ». *Gender in Management : An International Journal*, 30(3), 186-205. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-02-2014-0011>.
- Hanne, Olivier. 2013. *Quelles solutions religieuses à la crise malienne ? Synopsis*. Centre de recherche des écoles de Coëtquidam.
- Haynes, Jeffrey (2013). « Les organisations confessionnelles, le développement et la Banque mondiale ». *International Development Policy/Revue internationale de politique de développement* [En ligne], consulté le 19 juillet 2015. <http://poldev.revues.org/1310>. DOI : 10.4000/poldev.1310.
- Heilman, Madeline E. et Parks-Stamm, Elizabeth J. 2007. « Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress ». Dans S.J. Correll (dir.), *Social Psychology of Gender : Advances in Group Processes*, 24, 47-77. Oxford : Elsevier.
- Heinen, Jacqueline, Hirata, Helena et Pfefferkorn, Roland. 2009. « Politiques publiques et articulation vie professionnelle/vie familiale. Introduction ». *Cahiers du Genre*, 1(46), 5-16.
- Henshall Momsen, Janet. 2004. *Gender and Development*. New York : Routledge.
- Hilhorst, Dorothea. 2003. *The Real World of NGOs : Discourses, Diversity and Development*.
- Hofnung, Thomas. 2013. « Au Mali, l'islam déroule le tapis pour IBK ». *Journal Libération*, 9 août.
- Hofstede, Geert. 2011. Dimensionalizing cultures : The Hofstede model in context. [En ligne] *Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

- Hogue, Mary et Lord, Robert. G. 2007. « A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership ». *The Leadership Quarterly*, 18, 370-390. [En ligne] <http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2007.04.006>.
- Hopper, Paul. 2012. *Understanding development : Issue and debates*. Cambridge : Polity Press.
- Huberman, Michael et Miles, Matthew. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Hudson Institute/The Center for Global Prosperity. 2013. *The index of global philanthropy and remittances*. Washington.
- Inglehart, Ronald F et Norris, Pippa. 2003. *Rising tide : Gender equality and cultural change around the world*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Institut national de la statistique du Mali (INSTAT). 2011. *4^e Recensement général de la population et de l'habitat du Mali (RGPH-2009). Analyse des résultats définitifs*. Thème 2 : état et structures de la population.
- Jacquemot, Pierre. 1983. « Le proto-État africain : quelques réflexions autour de l'histoire contemporaine du Mali ». *Tiers-Monde*, 24(93), 127-141.
- Jackson, Cecile et Pearson, Ruth. 2005 **Feminist visions of development : Gender analysis and policy**. London/New York : Routledge.
- Jaquette, Jane S. et Staudt, Kathleen. 2006. « Women, gender and development ». Dans J.S. Jaquette et G. Summerfield (dir.), *Women and gender equity in development theory and practice*. Duke University Press, Institutions, Resources, and Mobilization.
- Jeffreys, Sheila. 2011. *Man's Dominion : the rise of religion and the eclipse of women's rights*. New York : Routledge.
- Jenson, Jane. 2011. « Politiques publiques et investissement social : quelles conséquences pour la citoyenneté sociale des femmes ? ». *Cahiers du Genre*, 3(hors-série 2), 21-43.
- Jenson, Jane et Lépinard Éléonore. 2009. « Penser le genre en science politique ». *Revue française de science politique* 2(59), 183-201. [En ligne] www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2009-2-page-183.htm.
- Jenson, Jane et Sineau, Mariette. 2001. *Who cares ? Women's work, child care and welfare state redesign*. Toronto : University of Toronto Press.
- Jeune Afrique. 2011. *Mali : un nouveau code de la famille avec la bénédiction des islamistes*. 5 décembre. [En ligne] www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAWEB20111205181939/mali-islamisme-islam-femmes-mali-mali-un-nouveau-code-de-la-famille-avec-la-benediction-des-islamistes.html.

- Jonnergård, Karin, Stafsudd, Anna et Ulf, Elg. 2010. « Performance evaluations as gender barriers in professional organizations: a study of auditing firms ». *Gender, Work & Organization*, 17(6), 721-747.
- Joseph Richard et Gillies, Alexandra. 2009. *Smart aid for Africa development*. London Boulder : Lynne Rienner Publishers.
- Journal Essor du Mali. 2011. « Accès à l'emploi : les femmes défavorisées », 8 mars.
- Julien-Gauthier, Francine, Héroux, Jessy, Ruel, Julie et Moreau, André. 2013. « L'utilisation de « Groupes de discussion ». La recherche en déficience intellectuelle ». *Revue francophone de la déficience intellectuelle*. 24:75. Doi 10.7202/1021266ar.
- Kaatz, Anna et Carnes, Molly. 2014. « Stuck in the out-group : Jennifer can't grow up, Jane's invisible, and Janet's over the hill ». *Journal of Women's Health*, 23(6).
- Kabeer, Naila. 1994. *Reversed realities : Gender hierarchies in development thought*. Londres/New York : Verso Press. New Delhi : Kali Press for Women.
- 2012 *Autonomisation économique de la femme et croissance inclusive : marchés du travail et développement de l'entreprise*. Centre de recherche en développement international (CRDI) et DFID.
- Kanter, Rosabeth Moss. 2008. *Men and Women of the Corporation*. New York : Basic Books (1^{ère} édition en 1977).
- Kardam, Nüket. (1991) *Bringing women in. Women's issues in international development programs*. London, Boulder : Lynne Rienner Publishers,
- 1995. « Conditions of accountability for gender policy : The organizational, political and cognitive contexts ». *IDS Bulletin*, 26(3), 11-21.
- 2005. *Gender and institutions : Creating an enabling environment*. Présentation à l'UN Division of the Advancement of Women Expert Group Meeting. Bangkok, Thailand, 8 novembre.
- Kaufmann, Jean-Claude. 1996. *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- Kefis, Vasilis et Aspridis George. 2014. Management and Development of human resource of Non-governmental organizations (NGOs). Utopia or reality. *International NGO Journal. Academic Journals*
- Keita, Amadou, Moussa Djiré, Kadari Traoré et al. 2008. *Communautés locales et manne aurifère : les oubliées de la législation minière malienne*. IIED, Collection « Legal tools for citizen empowerment ».

- Keita, Naffet. 2002. « Les forces religieuses et le débat politique dans une République laïque ». *Les Echos*, 30 avril, p. 2-8.
- 2011. « Mass médias et figures du religieux islamique au Mali ». *Afrique et développement*, 36(1), 97-118,
- Keita, Seydou. 2001. « Étude sur les mines artisanales et les exploitations minières à petite échelle au Mali ». *Institute for Environment and Development*, 1. London : pubs.iied.org.
- Kersten, Vouter, Akdanova Elena et Zoeteman Kees. 2012. NGOs and sustainability attitudes dans Zoeteman Kees 2012. (dir). *Sustainable development drivers : The role of leadership in government, business and NGO performance*. Edward Elgar Publishing
- Keszler, Marie-Caroline. 2010. *Les ONG dans la concurrence internationale*. [En ligne] www.dauphine.fr/globalisation/keszler.pdf. Consulté le 23 avril 2013.
- Keza, Jean-Placide. 2005. *Valeurs culturelles et échec de l'aide au développement : application à l'Afrique subsaharienne*. Paris : L'Harmattan.
- Klein, Michael et Harford, Tim. 2005. *The market for aid*. Washington : International Finance Corporation.
- Koch, Dirk-Jan. 2008. *Une déclaration de Paris pour les ONG internationales ?* Paris : Centre de développement de l'OCDE.
- Koffi, Vivi et Lorrain, Jean. (2010). « Business leader's behaviors in the case of retirement and successor's acceptance : A men/woman comparative case study ». *Management Review : An International Journal*, 5 (2), 74-106.
- 2011. « Comment des femmes à la tête de PME réussissent-elles leur succession ? ». *Revue internationale de gestion*, 36(1), 35-40.
- Koffi, Vivi, Guihur, Izold, Morris, Tania et Fillion, Gérard. 2014. « Family business succession: how men and women predecessors can bring credibility to their successors ? ». *Entrepreneurial Executive (EE)*, 19, 67-86.
- Konaté, Doulaye. 2006. *Travail de mémoire et construction nationale au Mali*. Paris : L'Harmattan, 121 p.
- Labrecque, Marie-France. 2010. « De l'IFD à l'ONU Femmes. Quatre décennies sur la voie du développement ». *Sahel Agroforesterie*, 13-14.
- 2011. « Perspectives féministes sur le développement durable : remettre en question les discours sur l'égalité des femmes ». *Recherches féministes*, 24(2), 21-37.

- Larrieta-Rubín de Celis, Izaskun, Velasco-Balmaseda, Eva, Fernández de Bobadilla, Sara, del Mar, Alonso-Almeida María et Intxaurburu-Clemente, Gurutze. 2015. « Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility ? ». *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 91-110.
- Laroche Josepha. 2011. « Les ONG ». Dans O. Nay (dir.). *Lexique de science politique : Vie et institutions politiques*. Paris : Dalloz.
- Laufer, Jacqueline. 2004. « Femmes et carrières : la question du plafond de verre ». *Revue française de gestion*, 4(151), 117-127.
- 2005. « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel ». *Travail et Emploi*, 102, 1-44.
- 2009. « L'égalité professionnelle est-elle soluble dans la diversité ? ». Dans J. Laufer et R. Silvera (dir.), *Travail, Genre et Sociétés*, 21, dossier « Égalité et Diversité ».
- 2014. *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris : La Découverte, Collection Repères.
- Leal, Pablo Alejandro. 2007. « **participation : the ascendancy of a buzzword in the neoliberal era** ». *Development in Practice*, 17(4-5), 539-548.
- Le Naëlou, Anne. 2004. « ONG : les pièges de la professionnalisation ». Dans A. Le Naëlou et J. Freyss (dir.), *Tiers-Monde, ONG : les pièges de la professionnalisation*, 180, 727-735.
- Lechevallier, Aurélien, Moreau, Jennifer et Pacquement, François. 2007. *Mieux gérer la mondialisation ? L'aide publique au développement*. Paris : Les Éditions Ellipses.
- Lefèvre, Sylvain. 2011. *ONG & Cie : mobiliser les gens, mobiliser l'argent*. Paris : PUF, Collection Partage du savoir.
- Lessard-Hébert, Michelle, Goyette, Gabriel, et Boutin, Gérard. 1990. *Recherche qualitative : fondements et pratiques*. Montréal : Agence d'Arc.
- Lewis, David 2014. *The management of non-governmental development organizations* (2^e édition). London : Routledge.
- Lewis, David et Kanji, Nazneen. 2009. *Non-governmental organizations and development*. London : Routledge.
- Lyness, Karen S. et Heilman, Madeline E. 2006. « When fit is fundamental : performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers ». *Journal of Applied Psychology*, 91, 777-785.
- MacDougall, Colin et Fudge, Elisabeth. 2001. « Planning and recruiting the sample for focus groups and in-depth interviews ». *Qualitative Health Research*, 11, 117-126.

- Madaule, Stéphane. 2008. *L'aide au développement. L'abécédaire de la réforme*. Paris : L'Harmattan.
- Make Every Woman Count. 2012. « African Women Decade 2010-2020 ». *2012 Annual Review*.
- Mali-Web. 2013. *Législatives au Mali : des Imams prônent le rejet d'une candidature féminine*. [En ligne] <http://mali-web.org/politique/legislatives-au-mali-des-imams-pronent-le-rejet-dune-candidature-feminine>.
- Manuel, Trevor. 2003. « L'Afrique et le consensus de Washington : trouver la voie ». *Finances & Développement*, 40(3).
- Marchand, Isabelle, Saint-Charles, Johanne et Corbeil, Christine. 2007. « L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec ». *Recherches féministes*, 20(1).
- Marchand, Isabelle. 2008. *Comprendre la pérennité du plafond de verre : le cas des entreprises privées au Québec*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Montréal.
- Mariko, Ousmane. 2012. *L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali : Cas de la politique d'aide à l'entrepreneuriat*. Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- Marques-Pereira, Bérengère et Raes, Florence. 2003. « Genre, femmes et développement ». Dans F. Nahavandi (dir.), *Repenser le développement et la coopération internationale*. Les Éditions Kartala.
- Martin, Claude. 2010. « Concilier vie familiale et vie professionnelle : un objectif européen dans le modèle français des politiques de la famille ? ». *Informations sociales*, 1(157), 114-123.
- Martin, Louise. 2008. *Cadre d'orientation stratégique en égalité entre les femmes et les hommes*. ACIDI. Direction générale de l'Afrique, Programme de la coopération canadienne au Mali.
- Maruani, Margaret. 2011. *Travail et emploi des femmes*. Paris : La Découverte, coll. « Repères Sociologie », 128 p. EAN : 9782707167804.
- Marx, Nina. 2007. *Europe-Mali : les ONG de développement, nouveaux acteurs de la question migratoire ? Positionnement des ONG face à la stratégie européenne "aide contre fermeture de l'espace Schengen*. Mémoire de recherche. Université Paris 1.
- Mason, Mark. 2010. « Sample size and saturation in Ph.D. studies using qualitative interviews ». *Forum Qualitative Social Research*, 11(3), Art. 8, septembre.

- Massart, Guy. 2004. « Le secteur associatif africain, autonome ou instrumentalisé ? Association Songe ». *Journal Hémisphères*, 29. [En ligne] www.colophon.be/pages/hemisphere/theme24.html.
- McGill, Hunter. 2012. « Canada among donors : How does Canadian aid compare ? Dans S. Brown (dir.), *Struggling for effectiveness : CIDA and Canadian foreign aid*. Montréal/Kingston : McGill-Queen's University Press, 384 p.
- Merriam, Sharan B. 2009. *Qualitative research : A guide to design and implementation*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Millet, Damien et Toussaint, Éric. 2010. *Debt, the IMF, and the World Bank, sixty questions, sixty answers*. New York : Monthly Review Press.
- Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille. 2010. *Politique Nationale Genre du Mali* (PNG-Mali).
- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada. 2014. [En ligne] www.international.gc.ca/international/index.aspx?lang=fra. Consulté le 15 mars 2014.
- Moser, Caroline et Moser, Annalise. 2005. « Gender mainstreaming since Beijing : a review of success and limitations in international institutions ». *Mainstreaming Gender in Development : A Critical Review*. Oxford : Oxfam GB, p. 11-22.
- Moyo, Dambisa. 2009. *L'aide fatale. Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*. Paris : Jean-Claude Lattès.
- Mucar, Joaquim Oliveira. 2005. « Le cas des ONG mozambicaines. Hémisphère ». *Journal de débat sur le développement*, 29.
- Mucchielli, Roger. 2006. *L'analyse de contenu des documents et des communications*. Issy-Les-Moulineaux : ESF (9^{ème} édition).
- Munzele, Munzimi Jean-Macaire. 2004. « L'aide au développement est-elle une thérapie pour l'Afrique? » *Revue MUNGAZI*, 13, 11-16.
- Murphy, Craig N. 2006. *The United Nations development programme : A better way ?* Cambridge University Press, 372 p.
- Negura, Lilian. 2006. « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales ». *Sociologies, Théories et recherches*. [En ligne] <http://sociologies.revues.org/993>. Consulté le 4 mai 2014.
- Nkwi, Paul Nchoji. 2008. « Ethical Issues in qualitative research in public health ». Dans O. Erinsho (dir.), *Africa. Ethics for Public Health Research in Africa*. Social Science Academy of Nigeria.

- Noël, Alain, Thérien, Jean-Philippe et Dallaire, Sébastien. 2004. « Divided over internationalism : The Canadian public and development assistance ». *Canadian Public Policy* 30(1), 29-46.
- 2008. « Les canadiens et l'aide publique au développement : un internationalisme à deux vitesses ». Dans F. Audet, M.E. Desrosiers et S. Roussel (dir), *L'aide canadienne au développement*. Montréal : Les Presses de l'université de Montréal, p. 141-168.
- Nussbaum, Martha C. 2001. « Adaptive preferences and women options ». *Economics and Philosophy*, 17, 67-88.
- 2003. « Capabilities as fundamental entitlements : Sen and social justice ». *Feminist Economics*, 9(2-3), 33-58.
- Nwaiwu, Bernard C. 2013. *Critical management challenges facing NGOs. Examining the impact of legitimacy and human resource issues on NGO effectiveness*. Working paper. CEDE Trust Fund.
- OCDE. 2003. *Coopération pour le développement*. Canada : Comité d'aide au développement.
- OCDE. 2005. *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*. Paris : Réseau CAD de l'OCDE.
- 2008a. *L'égalité hommes-femmes. L'autonomisation et le renforcement de la capacité des femmes et la déclaration de Paris sur l'efficacité. Financements novateurs pour les organisations de femmes*. Réseau CAD de l'OCDE.
- 2008b. *Programme d'action d'Accra*. Paris : OCDE.
- 2013a. *Coopération pour le développement 2013. Mettre fin à la pauvreté*, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2013-fr>
- 2013. *Aid at a glance. Flows of official development assistance to and through civil society organisations in 2011*. www.oecd.org/dac/peer_reviews/Aid%20for%20CSOs%20Final%20for%20WEB.pdf.
- 2014. « Statistiques détaillées de l'aide: Versements secteurs publique et privé ». *Statistiques de l'OCDE sur le développement international* (database). Doi <http://dx.doi.org/10.1787/data-00072-fr>. Consulté le 17 février 2015.
- 2015. *Dons des organismes privés et ONG* (indicateur). Doi 10.1787/6afac776-fr. Consulté le 5 mars 2015.
- Organisation des Nations unies (ONU). 1999. *World Survey on the Role of Women in Development: Globalization, Gender and Work*. New York : UN Division for the Advancement of Women/Division des Nations Unies pour la promotion de la femme.
- 2015. *Les objectifs du Millénaire pour le développement*. Rapport 2015. New York.

- Organisation internationale du travail (OIT). 2012. *Égalité entre hommes et femmes et travail décent. Conventions et recommandations clés de l'OIT pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes*. Genève : OIT.
- Okimoto, Tyler G. et Brescoll, Victoria L. 2010. « The price of power : Power-seeking and backlash against female politicians ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 923-936.
- Padaki, Vijay, et Vaz, Manjulika. 2005. *Management development in non-profit organizations: A programme for governing boards* (p. 4-5). New Delhi : SAGE Publications India Pvt Ltd. [En ligne] <http://knowledge.sagepub.com/view/management-development-in-non-profit-organisations/SAGE.xml>.
- Parsons, Elizabeth et Broadbridge, Adelina (2007). « Charity, retail or care ? Gender and managerialism in the charity retail sector ». *Women in Management Review*, 22(7), 552-567. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420710825724>.
- Peemans, Jean-Philippe. 2002. *Le développement des peuples face à la modernisation du monde. Essai sur les rapports entre l'évolution des théories du développement et les histoires du « développement réel » dans la seconde moitié du 20^e siècle*. Louvain-la-Neuve : Academia Bruylant/L'Harmattan.
- Pfeffer, Jeffrey et Salancik, Gerald R. 1978. *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. New York : Harper & Row
- Pérouse de Montclos, Marc-Antoine. 2013. « Les ONG et la mesure du développement : entre performance et communication ». *Revue Tiers Monde* 1(213), 71-86. [En ligne] www.cairn.info/revue-tiers-monde-2013-1-page-71.htm
- Perret, Thierry. 2014. *Mali : une crise au Sahel*. Les éditions Karthala.
- Perrin, Christelle. 2013. « La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance ». *Revue interdisciplinaire sur le management et l'humanisme (RIMHE)*, 6, mars/avril.
- Perroulaz, Gérard. 2004. « Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle ». *Annuaire suisse de politique de développement*, 23(2). [En ligne] <http://aspd.revues.org/446>. Consulté le 30 janvier 2013.
- Perroulaz, Gérard, Fioroni Claudie et Carbonnier Gilles, 2010. « Évolutions et enjeux de la coopération internationale au développement ». *International Development Policy/Revue internationale de politique de développement*, 1. [En ligne] <http://poldev.revues.org/124>.
- Peterson, Helen. 2015. « Is managing academics “women’s work” ? Exploring the glass cliff in higher education management ». *Educational Management Administration & Leadership*, 1-16.

- Picard Louis A. et Buss, Terry F. 2009. *A fragil balance. Re-examining the history of foreign aid, security, and diplomacy*. Kumarian Press.
- Pinto, Consuela A. 2009. « Eliminating barriers to women's advancement: focus on the performance evaluation process perspectives ». *The American Bar Association*, 17(4).
- Pirès, Alvaro P. 1997. « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique ». Dans J. Poupart *et al.* (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, p 3-54.
- Piveteau, Alain. 2004. *Évaluer les ONG*. Karthala Éditions, 384 p.
- Plewes, Betty et Kerr, Joanna. 2010. « Politicizing, undermining gender equality ». *Embassy - Canada's Foreign Policy Newspaper*.
- Postel-Coster, Els. 1987. « Développement rural et marginalisation des femmes au Mali du Sud ». *Anthropologie et Sociétés*, 11(1), 107-114.
- Poupart, Jean. 2012. « L'entretien de type qualitatif ». Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. Propos recueillis et rassemblés par Nadège Broustau et Florence Le Cam, *Sur le journalisme/About journalism, Sobre jornalismo*, 1(1). [En ligne] <http://surlejournalisme.com/rev>.
- Prévost, Benoît. 2011. « Le genre dans les nouvelles stratégies de lutte contre la pauvreté : de Sen à la Banque mondiale ». *ERES Sociologie économique*, 29-61.
- Projet Objectifs du Millénaire des Nations Unies. 2005. *Investir dans le développement : un plan pratique pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement. Aperçu*. New York : ONU.
- Quéinnec, Erwan. 2004. « Les grandes organisations humanitaires de solidarité internationale: une situation de gestion méconnue ». Dans E. Quéinnec et J. Igalens (dir.), *Les ONG et le management*. Paris : Vuibert, Institut Vital Roux.
- Quéinnec, Erwan et Haddad, Laura. 2004. « Professionnaliser la gestion, gérer la professionnalisation. Les ONG confrontées aux dilemmes de leur croissance ». Dans E. Quéinnec et J. Igalens (dir.), *Les organisations non gouvernementales et le management*. Paris : Vuibert, p. 167-212.
- Radio Canada. 2013. Reportage *L'aide étrangère*, 24 septembre. [En ligne] <http://ici.radio-canada.ca/emissions/telejournal/2013-2014/Reportage.asp?idDoc=313715>.
- Raghavan, N. 1992. « Les ONG au Mali ». *Politique africaine*, 47, 91-100.
- Ramonet, Ignacio, Wozniak, Jacek K et Chao, Ramon. 2004. *Abécédaire partiel et partiel de la mondialisation*. Paris : Plon.

- Rao, Aruna et Kelleher, David. 2003. « Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization ». *Gender and Development*, 11(1), 142-149.
- Rathgeber, Eva. 1994. « WID, WAD, GAD. Tendances de la recherche et de la pratique dans le champ du développement ». Dans H. Dagenais et D. Piché (dir.), *Femmes, féminisme et développement*. Montréal : McGill-Queen's University Press, 440 p.
- Rauh, Karen (2010) « NGOs, foreign donors, and organizational processes : passive NGO recipients or strategic actors ? ». *McGill Sociological Review*, 1, 29-45.
- Razavi, Shahrashoub, Jenichen, Anne et Heinen, Jacqueline. 2012. « Mariage fatal entre religion et politique : source d'écueils pour l'égalité des sexes ». *Cahiers du Genre* 3(hors-série 3), 5-5. [En ligne] www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2012-3-page-5.htm.
- Reagan, Ronald. 1981. *First inaugural address*. 20 janvier 1981. [En ligne] http://avalon.law.yale.edu/20th_century/reagan1.asp. Consulté sur le 23 février 2015.
- Riddell, Roger C. 2007. *Does foreign aid really work ?* Oxford : Oxford University Press.
- Rist, Gilbert. 2003. *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*. Paris : Presses de Sciences politiques (1^{ère} édition 1996).
- Rodriguez Escudeiro, Elvira. 2014. *Quels impacts les exigences des bailleurs de fonds publics ont-elles sur les ONG ?* Institut des relations internationales et stratégiques (IRIS), Observatoire des questions humanitaires, Save the Children.
- Rodrik, Dani. 2008. *Nations, mondialisation. Les stratégies nationales de développement dans un monde globalisé*. Paris : Éditions la Découverte.
- Rondeau, Chantal. 1994. *Les paysannes du Mali. Espaces de liberté et changements*. Karthala, 362 p.
- Roy, Alexis. 2010. « Mali: instrumentalisation de la "société civile" ». *Alternatives Sud*, 17.
- Ryfman, Philippe. 2009. *Les ONG*. Paris : La Découverte.
- 2014. *Les ONG*. Paris : La Découverte.
- Saillant, Francine, Drouin, Marie-Ève et Gordon, Nathalie. 2011. « Formes, contenus et usages témoignage dans les ONG d'aide internationale: la vérité à l'épreuve du marketing ». *Alterstice*, 1(2), 35-46.
- Salamon, Lester M. 2010. « Putting the civil society sector on the economic map of the world ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81, 2.

- Salignon, Pierre. 2013. « Les ONG face à la crise : tentative d'état de lieux et de réflexions prospectives ». *Humanitaire*, 35. [En ligne] <http://humanitaire.revues.org/2294>. Consulté le 7 juin 2014.
- Sambé, Bakary. 2011. *Islam et diplomatie, la politique africaine du Maroc*. Rabat : Éditions Marsam, 266 p.
- 2012. *Crise malienne : origines, développements et répercussions dans la sous-région*. Bruxelles : European Foundation for Democracy.
- Sanankoua, Bintou. 2008. *Femmes, islam, et droit de la famille au Mali*. Colloque international « L'islam dans les sociétés de l'Afrique subsaharienne. Défis et réponses ». Dakar 4-5 février.
- Sanchez-Mazas, Margarita et Casini, Annalisa. 2005. « Égalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet 'plafond de verre' ». *Social Science Information/sur les sciences sociales*, 44(1), 141-173.
- Saussey Magalie 2013. « Développement ». Dans C. Achin et L. Bereni (dir.), *Dictionnaire genre et science politique*. Paris : Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.
- Savoie-Zajc, Loraine. 2000. « La recherche qualitative/interprétative en éducation ». Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke : Éditions du CRP, p. 171-198.
- Scott, Joan Wallach. 1988. *Gender and the politics of history*. Columbia University Press.
- Seguino, Stephanie. 2011. « Help or hindrance ? Religion's impact on gender inequality in attitudes and outcomes ». *World Development*, 39(8), 1308-1321.
- Sen, Gita. 2007. « Informal institutions and gender equality ». Dans J. Jutting, D. Drechsler, S. Bartsc et I. de Soysa (dir.), *Informal institutions : How social norms help or hinder development*. Paris : OCDE, p. 49-72.
- Servet, Jean-Michel. 2010. « Aide au développement : six décennies de trop dits et de non-dits ». *Revue de la régulation*, 7, printemps. [En ligne] <http://regulation.revues.org/7813>. Consulté le 3 mars 2014.
- Severino, Jean-Michel et Charnoz Olivier. 2008. *De l'ordre global à la justice globale : vers une politique mondiale de régulation*, vol. 2. Paris : En temps réels.
- Severino, Jean-Michel et Debrat, Jean-Michel. 2009. *Idées reçues sur l'aide au développement*. Paris : Éditions Le Cavalier Bleu.

- Severino, Jean-Michel et Ray, Olivier. 2011. « La fin de l'aide publique au développement : mort et renaissance d'une politique publique globale ». *Revue d'économie du développement*, 1.
- Slate-Afrique. 2012. *Mali : influence grandissante des musulmans dans le champ politique à Bamako*. 22 août.
- Smith, Ines. 2010. « Talking of gender : words and meanings in development organisations ». Dans A. Eade et D. Eade (dir.), *Deconstructing development discourse. Buzzwords and fuzzwords*. Publishing Oxfam, Practical Action.
- Smith, Paul, Caputi, Peter et Crittenden, Nadia. 2012. « How are women's glass ceiling beliefs related to career success ? ». *Career Development International*, 17(5), 458-474.
- Smitz, Jean. 2000. L'Islam en Afrique de l'Ouest : les méridiens et les parallèles. *Autrepart*, 16, 117-137.
- Soarès-Pinto, Rita. 2008. *L'égalité entre les femmes et les hommes et l'autonomisation des femmes : pour un appui efficace de la société civile dans ses rôles dans l'esprit de la Déclaration de Paris*. Fondation Gordon.
- Sow, Fatou. 2005a. *Penser les femmes et l'islam en Afrique: une approche féministe* In *Mama Africa. Mélanges offerts à Catherine Coquery-Vidrovitch*. Paris : L'Harmattan, p. 335-357.
- 2005b. *Femmes, l'État et la Mondialisation en Afrique*. CODESRIA. www.codesria.org/IMG/pdf/SOW-1.pdf.
- 1997. « Les femmes, le sexe de l'État et les enjeux du politique : l'exemple de la régionalisation au Sénégal ». *Clio. Histoire, femmes et sociétés*, 6, 127-142. [En ligne] <http://clio.revues.org/379>. Consulté le 18 juillet 2014.
- Stafsudd, Anna. 2010. « People are strange when you're a stranger: senior executives select similar successors ». *European Management Review*, 3, 177-189
- Staudt, Kathleen. 1997. « Gender politics in bureaucracy: theoretical issues in comparative perspective ». Dans Kathleen Staudt (dir.), *Women, International Development, and Politics*. Philadelphia : Temple University Press.
- Stiglitz, Joseph E. 2002. *La grande désillusion*. Paris : Fayard.
- Stiglitz, Joseph E. 2008. « Is there a post-Washington consensus ? ». Dans N. Serra et J. E. Stiglitz (dir.), *The Washington consensus reconsidered : Toward a new global order*. Oxford University Press, p. 41-56.
- Stratigaki, Maria. 2004. « The cooptation of gender concepts in EU policies : the case of "reconciliation of work and family" ». *Soc. Pol.* 11(1), 30-56.

- Swiss Liam. 2012. « Gender, security, and instrumentalism : Canada's foreign aid in support of national interest ? ». Dans S. Brown (dir.), *Struggling for Effectiveness : CIDA and Canadian Foreign Aid*. Montréal/Kingston : McGill-Queen's University Press.
- Tardieu-Bazin, Danielle, Magloire, Danielle et Merlet, Myriam. 1991. *Femmes, populations, développement : organisations féminines privées*. Port-au-Prince : FNUAP.
- Tandon Yash. 1996, « Foreign NGO, uses and abuses on African perspective ». *Propeace*, 2, 29-35.
- 2008. *Ending Aid Dependence*. Cape Town : Fahamu.
- Tarp Finn. 2010. « Aid, Growth, and development ». Dans G. Mavrotas (dir), *Foreign Aid for Development : Issues, Challenges and New Agenda*. Oxford University Press.
- The Elders. 2009. *Religion and traditional practices discriminate against women and girls*. <http://www.theelders.org/article/religious-and-traditional-practices-discriminate-against-women-and-girls>.
- Thérien, Jean-Philippe. 2001. « Un demi-siècle d'aide au développement ». *Lien social et politiques*, 45 89-103.
- Thomas, Adrien. 2006. Les ONG au péril de la professionnalisation. *Forum*.
- Tomlinson, Brian. 2008. « L'agence canadienne de développement international : bilan et perspectives » dans F. Audet, M.E. Desrosiers et S. Roussel (dir), *L'aide canadienne*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Thomson, Stanley Bruce. 2011. « Sample size and grounded theory ». *JOAAG*, 5(1), 45-50.
- Touré, Maréma. 1996. *Femme, genre et développement en Afrique subsaharienne : théories et pratiques*. Lille : Presse Universitaire du Septentrion, 480 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Larivière Maryse. 2009. « La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières ? ». *Genre et diversité en gestion*, 101-118. Paris : AGRH.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2005. Conciliation emploi-famille et temps de travail : Que faire pour faciliter la gestion de carrière des pères et des mères. *Revue canadienne de Counselling*. Vol.39 :3
- Tremblay, Stéphanie. 2013. Les écoles privées à projet religieux ou spirituel: analyse de trois «communautés» éducatives juive, musulmane et Steiner à Montréal. Thèse de doctorat. Université de Montréal.

- Trevor, Manuel. 2003. « L’Afrique et le consensus de Washington : trouver la bonne voie ». *Finances et Développement*, 3, 4.
- Tyler, Diane. 2002. *The women-in-development efficiency approach : A case study of programming income generation in a Chinese village*. Thèse de doctorat. Université de Colombie Britannique.
- UNICEF 2014. *Les objectifs du millénaire pour le développement*. [En ligne] www.unicef.org/french/mdg/education.html.
- UN-Women. 2015. *Progress of the world’s women. Transforming economies realizing rights. 2015-2016*.
- UNIFEM. 2006. *Promouvoir l’égalité entre les sexes dans les nouvelles modalités de l’aide et les partenariats*. Document de réflexion d’UNIFEM, mars.
- UNIFEM. 2007. *The Paris Declaration on aid effectiveness and gender equality*. Expert Group meeting on financing for gender equality and the empowerment of women, préparé par Cathy Gaynor.
- 2008. *Bridging the Gap : Financing Gender Equality*.
- 2010. *La justice pour les femmes : La clé pour atteindre les objectifs du millénaire pour le développement*.
- Union interparlementaire. 2012. *Les femmes dans les parlements*.
- Upadhyay, Archana, Ashok, Yemeshvary, Upadhyay, Kumar et Palo, Sasmita. 2013. « Strategy implementation using balanced scorecard achieving success through personal values of leaders and employees ». *Management and Labour Studies*, 38(4), 447-469.
- Uzunidis, Dimitri. 2005. « Les pays en développement face au « consensus de Washington ». Histoire et avenir ». *Annuaire français de relations internationales (AFRI)*, 6, 865-879.
- Uzunidis, Dimitri et Dimitri, Patelis. 2010. « Le nouveau mercantilisme, la mondialisation et sa crise ». *Recherches internationales*, n°88, pp.1940
- Uzunidis, Dimitri et Yacoub, Lamia. 2009. « Global governance and sustainable development. Rethinking the economy ». *Journal of Innovation Economics*, 10(1), 73-89.
- Valeau Patrick 2004. « Les conflits de valeurs dans les ONG ». Dans E. Queinnecet J. Igalens (dir), *Les ONG et le management*. Paris : Vuibert, Institut Vital Roux.
- Van Marle, Karin. 2006. *Sex, gender, becoming : Post-apartheid reflections*. PULP.

- Vedelago François, Valéau, Patrick et Quéinnec, Erwan. (2004). « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management ». Dans E. Queinnec et J. Igalens (dir.), *Les ONG et le management*. Paris : Vuibert, Institut Vital Roux.
- Verschuur, Christine. 2009. « Quel genre ? Résistances et mésententes autour du mot ‘Genre’ dans le développement ». *Revue Tiers-Monde*, 200.
- Verschuur, Christine et Destremau Blandine. 2012. « Féminismes décoloniaux, genre et développement. Histoire et récits des mouvements de femmes et des féminismes au Sud ». *Revue Tiers Monde*, 1(209), 7-18.
- Vercauteren, Pierre. 2013. « Du « consensus de Washington » au « Consensus de Séoul » quelle place pour l’État dans la gouvernance ? ». *Politique et Sociétés*, 32(3).
- Verbruggen, Sandra, Christiaens, Johan et Milis, Koen. 2011. « Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations’ compliance with reporting standards ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 5-32.
- Villanueva-Felez Africa, Woolley, Richard; Cañibano, Carolina. 2015. « Nanotechnology researchers’ collaboration relationships : A gender analysis of access to scientific information ». *Social Studies of Science*, 45(1), 100-129.
- Vos, Rob. 2014. « Globalization at the crossroads : Key challenges for the twenty-first Century ». Dans J. Alonso, C. Antonio, A. Giovanni et R. Vos (dir.), *Alternative development strategies for post 2015 Era*. New York : Bloombury Academic.
- Wallace, Tina, Bornstein, Lisa et Chapman, Jennifer. 2006. *Coercion and commitment : Development NGOs and the aid chain*. Rugby : ITDG Publishing.
- Waston, Michael. 2011. « The importance of diversity ». Dans H. D. Rodriguez (dir.), *Nonprofit management 101. A complete and practical guide for leaders and professionals*.
- Watkins, Susan Cotts, Swidler, Ann et Hannan, Thomas. 2012. « Outsourcing social transformation : development NGOs as organizations ». *Annual Review of Sociology*, 38, 285-315.
- Weinberg, James. 2011. « Making human ressources work for you : best practices in nonprofit human capital management ». Dans H.D. Rodriguez (dir.), *Nonprofit management 101. A complete and practical guide for leaders and professionals*.
- Women in Law and Development in Africa (WILDAF). 2002. *Rapport annuel sur la situation des femmes en Afrique*.
- 2012. *Situation des femmes Mali*.

- Williamson, John. 1990. « What Washington means by policy reform ». Dans J. Williamson (dir.), *Latin America adjustment : How much has happened ?* Washington: Institute for International Economics. [En ligne] www.iie.com/publications/papers/williamson1102-2.htm.
- 2004. *The Washington Consensus as Policy Prescription for Development Practitioners of Development Lecture*. Washington, le 13 janvier. [En ligne] www.iie.com/publications/papers/williamson0204.pdf.
- Woodhead, Linda. 2012. « Les différences de genre dans la pratique et la signification de la religion ». *Travail, genre et sociétés*, 1(27), 33-54. [En ligne] www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2012-1-page-33.htm.
- Worthington, Samuel A et Pipa, Tony. 2011. « Private development assistance ». Dans K. Homi, K. Makino et W. Jun (dir.), *Catalyzing development. A new vision for aid*. Washington, DC : Brookings Institution Press.
- Yala, Amina. 2005. *Volontaire en ONG : l'aventure ambiguë*. Les Éditions Charles Léopold Mayer.
- Yin, Robert. 2011. *Qualitative research. From start to finish*. New York : The Guilford Press.
- Zimet, Joseph. 2006. *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde. Monde d'aujourd'hui*. Paris : Les Éditions Autrement.
- Zoetman Kees. 2012. (dir). *Sustainable development drivers : The role of leadership in government, business and NGO performance*. Edward Elgar Publishing.

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES GESTIONNAIRES FEMMES

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre organisation ?
- Comment êtes-vous arrivé à être responsable de votre organisme ?
- Est-ce que vous êtes une féministe ?
- Si oui ? Si non, pourquoi ?

La politique du personnel

- Pouvez-vous me décrire les politiques d'embauche du personnel ?
- Votre organisation possède-t-elle une politique écrite pour l'EFH ?
- L'égalité entre hommes et femmes est-elle inscrite dans les offres d'emploi ?
- Combien de personnes travaillent dans votre organisme ?
- Combien de personnes travaillent à temps plein ?
- Le nombre de femmes à temps plein ou contractuel
- Le nombre d'hommes à temps plein et à temps partiel
- Depuis que vous êtes responsable, le nombre de femme a-t-il augmenté ? Si oui de combien, sinon quelles sont les causes ?
- Pourquoi y'a-t-il peu ou beaucoup de femmes dans votre organisation ?

Culture organisationnelle

- Qu'entendez-vous par égalité hommes-femmes ?
- Que pensez-vous de l'égalité entre hommes et femmes ?
- Votre personnel est-il favorable aux politiques d'égalité entre hommes et femmes ?

- Votre conseil d'administration est-il favorable aux politiques d'égalité entre hommes et femmes ?
- Si oui, quelles sont les mesures que vous avez implantées pour favoriser l'égalité entre hommes et femmes en emploi ?
- Si non que faites-vous pour promouvoir la politique d'égalité entre hommes et femmes au niveau du conseil d'administration et au niveau des employés ?
- Pensez-vous qu'il y a un fossé entre les points de vue des femmes et des hommes en ce qui concerne l'égalité entre les femmes et les hommes ?
- Pensez-vous qu'il serait difficile d'implémenter l'égalité entre hommes et femmes au niveau du personnel ? Si oui, quels sont les obstacles au niveau de votre organisation ?

L'impact de l'environnement social et culturel

- Pensez-vous que l'environnement social, politique et culturel influence l'application des politiques d'égalité dans votre organisme ?

Le leadership exercé par les femmes

- Pourriez-vous me décrire la place et le statut des femmes dans votre organisme ?
- Pourriez-vous me décrire l'apport des femmes dans la gestion de votre organisme ?
- Pensez-vous que les femmes participent pleinement à la prise de décision ?

Le pouvoir exercé par les bailleurs de fonds

- Pensez-vous que vos bailleurs de fonds se soucient de l'égalité entre hommes et femmes dans votre projet ?
- Vos bailleurs de fonds vous donnent-ils des directives concernant l'embauche du personnel féminin ?
- Pourriez-vous me dire dans quels domaines vos partenaires techniques et financiers insistent pour qu'il y ait l'égalité entre femmes et hommes ?

Renseignements personnels

- Depuis combien de temps vivez-vous à Bamako ?
- Parlez-vous de l'égalité femmes-homme au niveau familial ?

Auriez-vous autre chose à ajouter ?

Merci d'avoir pris votre temps pour répondre à mes questions.

ANNEXE 2

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES GESTIONNAIRES HOMMES

- Depuis combien de temps travaillez dans votre organisation ?
- Comment êtes-vous arrivé à être responsable de votre organisme ?

La politique du personnel

- Pouvez-vous me décrire les politiques d'embauche du personnel ?
- Votre organisation possède-t-elle une politique écrite pour l'EFH ?
- L'égalité entre hommes et femmes est-elle inscrite dans les offres d'emploi ?
- Combien de personnes travaillent dans votre organisme ?
- Combien de personnes travaillent à temps plein ?
- Le nombre de femmes à temps plein ou contractuel
- Le nombre d'hommes à temps plein et à temps partiel
- Depuis que vous êtes responsable, le nombre de personnel femme a-t-il augmenté ? Si oui de combien, sinon quelles sont les causes ?
- Pourquoi y'a-t-il peu ou beaucoup de femmes dans votre organisation ?

Culture organisationnelle

- Qu'entendez-vous par égalité hommes-femmes ?
- Que pensez-vous de l'égalité entre hommes et femmes ?
- Votre personnel est-il favorable aux politiques d'égalité entre hommes et femmes ?
- Votre conseil d'administration est-il favorable aux politiques d'égalité entre hommes et femmes ?

- Si oui, quelles sont les mesures que vous avez implantées pour favoriser l'égalité entre hommes et femmes en emploi ?
- Si non que faites-vous pour promouvoir la politique d'égalité entre hommes et femmes au niveau du conseil d'administration et au niveau des employés ?
- Pensez-vous qu'il y'a fossé entre les points de vue des femmes et des hommes en ce qui concerne l'égalité entre les femmes et les hommes ?
- Pensez-vous qu'il serait difficile d'implémenter l'égalité entre hommes et femmes au niveau du personnel ? Si oui, quels sont les obstacles au niveau de votre organisation ?

L'impact de l'environnement social et culturel

- Pensez-vous que l'environnement social, politique et culturel influence l'application des politiques d'égalité dans votre organisme ?

Le leadership exercé par les femmes

- Pourriez-vous me décrire la place et le statut des femmes dans votre organisme ?
- Pourriez-vous me décrire l'apport des femmes dans la gestion de votre organisme ?
- Pensez-vous que les femmes participent pleinement à la prise de décision ?

Le pouvoir exercé par les bailleurs de fonds

- Pensez-vous que vos bailleurs de fonds se soucient de l'égalité entre hommes et femmes dans votre projet ?
- Vos bailleurs de fonds vous donnent-ils des directives concernant l'embauche du personnel féminin ?
- Pourriez-vous me dire dans quels domaines vos partenaires techniques et financiers insistent pour qu'il y'ait l'égalité entre femmes et hommes ?

Renseignements personnels

- Depuis combien de temps vivez-vous à Bamako ?
- Parlez-vous de l'égalité femmes-homme au niveau familial ?

Auriez-vous autre chose à ajouter ?

Merci d'avoir pris votre temps pour répondre à mes questions.

ANNEXE 3

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES FEMMES EMPLOYÉES

L'importance des femmes dans la structure organisationnelle

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'ONG ?
- Quel poste occupez-vous ?
- Êtes-vous contractuelle ou à mi-temps ?
- Comment êtes-vous arrivée à faire partie de l'organisation ?
- Pourriez-vous me décrire votre emploi ?
- Quel est le nombre total d'employés ? Combien de femmes travaillent dans votre organisation ?
- Pourriez-vous me dire pourquoi les femmes sont si peu ou beaucoup dans votre organisation ?
- Votre organisation possède-t-elle une politique écrite pour l'EFH ?
- L'égalité entre hommes et femmes est-elle inscrite dans les offres d'emploi ?
- Pensez-vous que lors des recrutements, les femmes sont plus favorisées ?
- Pensez-vous que votre gestionnaire est favorable à l'emploi des femmes ?
- Pouvez-vous me parler de l'attitude de votre gestionnaire envers les femmes ?

La participation des femmes à la prise de décision

- Participez-vous à la prise de décision dans votre projet ?
- Si oui, comment ?
- Vos propositions sont-elles prises en compte ? Si oui, combien de vos suggestions ont-elles été acceptées ?

- Pourriez-vous me décrire vos suggestions qui ont été prises en compte ?
- Pensez-vous que les autres femmes participent à la prise de décision ?

L'égalité entre hommes et femmes comme valeurs dans l'organisation

- Pensez-vous que les dirigeants de votre organisation valorisent l'égalité entre femmes et hommes ?
- Pourriez-vous me décrire le comportement de vos collègues hommes à l'égard des femmes travaillant ici ?
- Selon vous pensez-vous que vos collègues hommes acceptent l'égalité entre femmes et hommes ?

L'impact de l'environnement social et culturel

- Pensez-vous que l'environnement social, politique et culturel (religion, us et coutumes, etc.) influence l'application des politiques d'égalité F/H dans votre organisation ? Si oui quels sont les obstacles ?
- Qu'entendez-vous par égalité hommes-femmes ?
- Avez-vous autre chose à ajouter en ce qui concerne le rôle et la place des femmes travaillant dans en votre organisation ?

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES HOMMES EMPLOYÉS

L'importance des femmes dans la structure organisationnelle

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'ONG ?
- Êtes-vous contractuel ou à mi-temps ?
- Comment êtes-vous arrivé à faire partie de l'organisation ?
- Quel poste occupez-vous ?
- Pourriez-vous me décrire votre emploi ?
- Quel est le nombre total d'employés ? Combien de femmes travaillent dans votre organisation ?
- Pourriez-vous me dire pourquoi les femmes sont si peu ou beaucoup dans votre organisation ?
- Votre organisation possède-t-elle une politique écrite pour l'EFH ?
- L'égalité entre hommes et femmes est-elle inscrite dans les offres d'emploi ?
- Pensez-vous que lors des recrutements, les femmes sont plus favorisées ?
- Pensez-vous que votre gestionnaire est favorable à l'emploi des femmes ?

L'égalité entre hommes et femmes comme valeurs dans l'organisation

- Pensez-vous que les dirigeants de votre organisation valorisent l'égalité entre femmes et hommes ?
- Accepteriez-vous travailler avec une femme ?
- Accepteriez-vous qu'une femme soit votre responsable (cheffe) ?
- Selon vous pensez-vous que vos collègues hommes acceptent l'égalité entre femmes et hommes ?

L'impact de l'environnement social et culturel

- Pensez-vous que l'environnement social, politique et culturel (religion, us et coutumes, etc.) influence l'application des politiques d'égalité F/H dans votre organisation? Si oui quels sont les obstacles ?
- Qu'entendez-vous par égalité hommes-femmes ?
- Avez-vous autre chose à ajouter en ce qui concerne le rôle et la place des femmes travaillant dans en votre organisation ?

ANNEXE 5

DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Votre tranche d'âge :

- 18 à 20 ans
- 20-30 ans
- 30-40 ans
- 40-50 ans
- 50-60 ans
- 30-40 ans

Statut matrimonial : Mariée Célibataire Veuve Divorcée

Niveau de formation : _____ Religion : _____

Poste occupé : _____

Avez-vous des enfants ? Oui Non

Engagement associatif ou politique

ANNEXE 6

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



Titre de la recherche : Le rôle et la place des femmes dans la gestion des programmes de développement financés par l'ACDI : Étude de cas au Mali.

Chercheure : Christine Paré, candidate au doctorat en sciences humaines appliquées, Faculté des arts et des sciences

Directrice de recherche : Mme Jane Jenson, professeure titulaire, Faculté des Arts et des Sciences

Je tiens d'abord à vous remercier d'avoir accepté de participer à cette recherche en m'accordant une entrevue, malgré votre horaire chargé. Comme nous avons discuté par téléphone (ou par courriel), je suis étudiante à l'Université de Montréal au Canada et je rédige ma thèse sur *la place des femmes dans la gestion des projets de développement*. Cette entrevue sera enregistrée afin de me permettre d'avoir une trace de toutes les informations. Je vous assure qu'elle sera confidentielle et que l'enregistrement sera détruit après la recherche. Bien sûr, si vous le souhaitez, vous pouvez décider d'interrompre en tout temps l'entretien. Auriez-vous des questions avant de commencer ?

1. Objectifs de la recherche

- 1) Connaître le rôle des femmes dans les organes décisionnels des ONG.
- 2) Connaître la perception des femmes et hommes maliens du concept d'égalité des sexes.
- 3) Connaître le leadership exercé par les femmes dans les organes décisionnels

2. Participation à la recherche

La participation à cette recherche consiste à rencontrer la chercheure pour une entrevue de 60 minutes à un moment et dans un lieu que vous choisirez. Cette entrevue portera sur votre rôle et votre place dans la gestion des programmes de développement de votre organisme. L'entrevue sera enregistrée sur support numérique, puis transcrite.

L'entrevue sera faite une seule fois. Dans le cas échéant où j'aurai besoin de certaines clarifications, je vous contacterai.

Vous pourrez choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions ou nous indiquer que l'une ou l'autre de vos réponses doit demeurer confidentielle.

3. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur la question d'égalité entre les femmes et les hommes au sein des ONG maliennes.

Par contre, il est possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions ou des souvenirs émouvants ou désagréables. Si cela se produit, n'hésitez pas à m'en parler ou à interrompre l'entrevue.

4. Caractère confidentiel ou public des informations

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Les entrevues seront transcrites et les enregistrements effacés. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seules la chercheuse principale et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits sept ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date, le temps nécessaire à leur utilisation.

Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps sur simple avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, au numéro de téléphone indiqué ci-dessous ou l'en aviser verbalement. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

Compensation

La participation à cette recherche est entièrement volontaire et vous ne recevrez aucune compensation financière.

Diffusion des résultats

Les directions des deux ONG recevront une copie de ma thèse, accompagnée d'une lettre de remerciement et d'une lettre résumant les principales conclusions et recommandations. Je leur enverrai également des articles qui seront publiés à partir de ma recherche. De façon plus large, les résultats préliminaires seront présentés au prochain congrès de l'ACFAS et dans des colloques scientifiques.

Consentement

Je, _____ (nom et prénom en lettres moulées de la /du participant(e)) déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, en avoir discuté avec la responsable du projet, l'étudiante, Christine Paré et avoir compris le but et la nature de l'étude en question.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette étude. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice.

Signature de la /du participant(e) _____ Date : _____

Signature de la chercheure _____ Date : _____

Christine Paré, doctorante, Sciences humaines appliquées, Université de Montréal

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal.

Un exemplaire signé du formulaire de consentement doit être remis à l'interviewé (e).