

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
AMA MARIE-FRANCE ETCHIEN

L'IMPACT DE L'ALLIANCE STRATÉGIQUE SUR LA PERFORMANCE  
DES PROJETS DES ONG DANS LE DOMAINE DU COMMERCE  
ÉQUITABLE AU QUÉBEC

AVRIL 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Gérard Marcil dont la spontanéité a permis l'élaboration de ce mémoire. Malgré les nombreuses difficultés auxquelles nous avons été confrontés, il n'a jamais fléchi, m'apprenant ainsi à réagir face aux injustices de la vie qui ne manquent jamais de joncher notre chemin.

Mes remerciements vont également à l'endroit de Monsieur Jocelyn Perreault directeur de ce mémoire dont les judicieux conseils ont servi de fil conducteur à ce travail.

Je remercie par la même occasion Monsieur Michael Farrel et Monsieur Denis Pettigrew pour leur aimable participation au comité d'évaluation.

Mes sincères remerciements à mon amie Nathalie Konan, ma marraine Marie-Thérèse Allangba et son fiancé, la communauté africaine de Trois-Rivières et particulièrement l'Association Ivoirienne de Trois-Rivières pour leur précieux soutien financier et moral.

Une mention spéciale à mon père pour qui un nouveau diplôme est toujours bienvenue car notifie la reconnaissance du monde professionnel et de l'estime de soi. Je sais qu'au-delà des cieux où il se trouve, grande est sa fierté de voir l'aboutissement de ce travail.

Finalement, je remercie du fond du cœur mon cher époux qui a su à un moment de découragement me redonner cette confiance par ses judicieux conseils et son apport financier et moral à la réalisation de ce mémoire.

## TABLE DES MATIERES

	Pages
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	1
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	2
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	6
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	7
<b>INTRODUCTION</b> .....	8
<b>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF GÉNÉRAL</b> .....	11
I-1 Problématique Managériale.....	11
I-2 Objectif général.....	15
<b>CHAPITRE II : RECENSION DE LA LITTÉRATURE</b> .....	16
II-1 Les alliances stratégiques.....	16
II-1-1 Historique des alliances stratégiques.....	16
II-1-2 Définition des alliances stratégiques.....	19
II-1-3 Les types d'alliances stratégiques mises en oeuvre par les entreprises.....	22
II-1-4 Les théories entourant les alliances stratégiques.....	24
II-1-5 Les points de convergence des alliances stratégiques.....	28
II-1-5-1 La mise en commun des ressources nécessaires à l'atteinte d'objectifs.....	28
II-1-5-2 Une distribution jugée équitable du pouvoir.....	28
II-1-5-3 La préservation d'une certaine autonomie.....	29
II-1-5-4 Un partage de risque.....	29
II-1-5-5 Une relation associée à une durée dans le temps.....	29
II-1-6 Les facteurs de succès ou d'échec des alliances stratégiques.....	30
II-2 ONG et commerce équitable.....	33
II-2-1 Définition et historique des ONG.....	33
II-2-1-1 Définition de l'ONG.....	33
II-2-1-2 Historique des ONG.....	33
II-2-2 Rôle et caractéristiques des ONG.....	34

## TABLE DES MATIERES

	Pages
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>1</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>2</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
 <b>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF GÉNÉRAL.....</b>	 <b>11</b>
I-1 Problématique Managériale.....	11
I-2 Objectif général.....	15
 <b>CHAPITRE II : RECENSION DE LA LITTÉRATURE.....</b>	 <b>16</b>
II-1 Les alliances stratégiques.....	16
II-1-1 Historique des alliances stratégiques.....	16
II-1-2 Définition des alliances stratégiques.....	19
II-1-3 Les types d’alliances stratégiques mises en oeuvre par les entreprises.....	22
II-1-4 Les théories entourant les alliances stratégiques.....	24
II-1-5 Les points de convergence des alliances stratégiques.....	28
II-1-5-1 La mise en commun des ressources nécessaires à l’atteinte d’objectifs.....	28
II-1-5-2 Une distribution jugée équitable du pouvoir.....	28
II-1-5-3 La préservation d’une certaine autonomie.....	29
II-1-5-4 Un partage de risque.....	29
II-1-5-5 Une relation associée à une durée dans le temps.....	29
II-1-6 Les facteurs de succès ou d’échec des alliances stratégiques.....	30
II-2 ONG et commerce équitable.....	33
II-2-1 Définition et historique des ONG.....	33
II-2-1-1 Définition de l’ONG.....	33
II-2-1-2 Historique des ONG.....	33
II-2-2 Rôle et caractéristiques des ONG.....	34

II-2-3 Historique et enjeux du commerce équitable.....	36
II-2-4 Définition et objectifs du commerce équitable.....	38
II-2-5 Principes du commerce équitable.....	39
II-2-6 Les acteurs du commerce équitable.....	41
II-3 Quelques projets de commerce équitable.....	44
II-3-1 Campagne «pour un commerce équitable».....	44
II-3-2 Tournée éducative sur le commerce équitable.....	45
II-4 Gestion de projet.....	45
II-4-1 Définition d'un projet.....	46
II-4-2 Définition de la gestion de projet.....	48
II-5 Notion de performance d'un projet.....	49
II-5-1 Définition du concept.....	49
II-5-2 L'approche objective de la performance d'un projet.....	53
II-5-3 L'approche subjective de la performance d'un projet.....	53
 <b>CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL.....</b>	 54
III-1 Modèle du cadre conceptuel.....	54
III-2 Définition des variables.....	54
III-2-1 Variable alliance stratégique.....	55
III-2-2 Variable gestion de projet.....	57
III-2-3 Variable performance de projet.....	59
III-3 Objectifs spécifiques de la recherche.....	61
III-4 Les grandes balises de la recherche.....	61
 <b>CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	 65
IV-1 Le type de recherche.....	65
IV-2 L'échantillon.....	65
IV-3 La procédure d'échantillonnage.....	67
IV-4 La cueillette des données.....	67
IV-5 L'instrument de mesure.....	68
IV-6 La méthode d'analyse.....	70

<b>CHAPITRE V : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>71</b>
V-1 Présentation des cas.....	71
V-1-1 Cas1 : Équiterre.....	71
V-1-1-1 Les informations sur l'ONG.....	71
V-1-1-2 Les alliances stratégiques.....	77
V-1-1-2-1 Les objectifs et le profil des alliances stratégiques.....	78
V-1-1-2-2 Le type d'allié choisi.....	79
V-1-1-2-3 La négociation de l'alliance.....	79
V-1-1-2-4 L'intention stratégique des alliés.....	80
V-1-1-2-5 L'engagement des alliés et la gestion des alliances stratégiques.....	80
V-1-1-3 La gestion des projets.....	81
V-1-1-4 La performance des projets.....	83
V-1-1-5 Le rôle et les résultats des alliances.....	85
V-1-2 Cas 2 : Oxfam-Québec.....	85
V-1-2-1 Les informations sur l'ONG.....	85
V-1-2-2 Les alliances stratégiques.....	100
V-1-2-2-1 Les objectifs et le profil des alliances stratégiques.....	100
V-1-2-2-2 Le type d'allié choisi.....	101
V-1-2-2-3 La négociation de l'alliance.....	102
V-1-2-2-4 L'intention stratégique des alliés.....	103
V-1-2-2-5 L'engagement des alliés et la gestion des alliances stratégiques.....	104
V-1-2-3 La gestion des projets.....	105
V-1-2-4 La performance des projets.....	106
V-1-2-5 Le rôle et les résultats des alliances.....	107
V-1-3 Cas 3 : Café Rico.....	108
V-1-3-1 Les données sur le Café Rico.....	108
V-1-3-2 Les alliances stratégiques.....	110
V-1-3-2-1 Les objectifs et le profil des alliances stratégiques.....	111
V-1-3-2-2 Le type d'allié choisi.....	111
V-1-3-2-3 La négociation de l'alliance.....	112
V-1-3-2-4 L'intention stratégique des alliés.....	113

V-1-3-2-5 L'engagement des alliés et la gestion des alliances stratégiques.....	113
V-1-3-3 La gestion des projets.....	114
V-1-3-4 La performance des projets.....	115
V-1-3-5 Le rôle et les résultats des alliances.....	116
V-2 L'interprétation des résultats.....	118
V-2-1 Les alliances stratégiques.....	118
V-2-2 La performance des projets.....	124
V-2-3 La gestion de projet, le rôle et les résultats des alliances stratégiques.....	127
 <b>CHAPITRE VI : CONCLUSION, LIMITES DE LA RECHERCHE ET</b>	
<b>SUGGESTIONS DE RECHERCHES FUTURES.....</b>	<b>137</b>
VI-1 Conclusion.....	137
VI-2 Les limites de la recherche et suggestion.....	141
VI-3 Les suggestions de recherches futures.....	141
 <b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>152</b>



## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1 :</b> Liens entre les différentes variables, les balises de recherche et les Objectifs spécifiques.....	70
<b>Tableau 2 :</b> Quelques alliés de Commerce Équitable Oxfam Québec Inc.....	102
<b>Tableau 3 :</b> Objectifs et profil des alliances stratégiques des ONG.....	119
<b>Tableau 4 :</b> La perception de l'alliance stratégique par les ONG.....	120
<b>Tableau 5 :</b> L'alliance stratégique selon le Café Rico.....	123
<b>Tableau 6 :</b> La performance des projets de commerce équitable des ONG.....	125
<b>Tableau 7 :</b> La performance des projets de commerce équitable de Café Rico.....	126
<b>Tableau 8 :</b> Politique de gestion de projet dans les ONG.....	128
<b>Tableau 9 :</b> Politique connexe à la gestion de projet dans les ONG.....	129
<b>Tableau 10 :</b> Les facteurs de succès et d'échec des alliances stratégiques selon les ONG.....	131
<b>Tableau 11 :</b> Politique de gestion de projet au Café Rico.....	133
<b>Tableau 12 :</b> Politique connexe à la gestion de projet de Café Rico.....	133
<b>Tableau 13 :</b> Les facteurs de succès et d'échec des alliances stratégiques selon le Café Rico.....	134
<b>Tableau 14 :</b> L'application des balises de recherche aux structures retenues.....	136

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1 :</b> La notion d'alliance en quatre points clés.....	21
<b>Figure 2 :</b> Le triangle de gestion de projet.....	49
<b>Figure 3 :</b> Modèle du cadre conceptuel.....	54

## INTRODUCTION

Notre étude présente les alliances stratégiques que réalisent les ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec afin d'aboutir à une certaine performance de leurs différents projets. Aussi, nous considérons pour notre part une ONG comme une entreprise à part entière et donc assujetties aux problématiques de toutes les entreprises actuelles.

C'est ainsi que sous l'effet de pressions externes, beaucoup d'entreprises sont appelées à devenir plus innovatrices et plus efficaces si elles veulent continuer de soutenir la concurrence sur le marché intérieur et sur les marchés étrangers. Ces pressions sont le résultat de plusieurs phénomènes, notamment, la diminution des entraves au commerce, l'innovation qui influe sur le type de biens et services produits, sur les processus de production ou sur l'organisation des entreprises et des organismes, ainsi que la demande des consommateurs qui recherchent des produits et services de meilleure qualité, très personnalisés et plus variés. Ces pressions externes sont les forces motrices de la mondialisation de l'économie et de la libéralisation des échanges qui caractérisent le commerce des années 1990, surtout sur les marchés de l'Amérique du Nord, de l'Asie du Sud-Est et de l'Europe. La mondialisation est donc le résultat de profonds bouleversements des marchés auxquels on assiste depuis 1950 et d'importants changements technologiques, notamment dans le domaine de l'information et des communications (Fernandez, 1995).

Deux conséquences importantes du phénomène de mondialisation sont son effet sur l'environnement des entreprises combiné à son influence sur leur comportement et le fait de donner un caractère éphémère à de nombreux actifs que l'on a crus longtemps durables, comme des installations de production spécialisées. Ces actifs, qui ont longtemps servi de base aux entreprises pour développer un avantage concurrentiel, ont à présent de moins en moins cette faculté (Fernandez, 1995). Les entreprises commencent à réaliser que n'importe où dans le monde peuvent surgir des concurrents ayant accès à des ressources économiques ou technologiques équivalentes aux leurs car la concurrence entre entreprises est un des principes majeurs de la vie économique. Les arrangements que peuvent ainsi conclure ces entreprises pour faire face à ces pressions sont de nature très diverse et ont des répercussions variées sur le marché.

«L'humanitaire», fleur paradoxale d'un monde en voie de déshumanisation n'échappe pas à l'univers impitoyable de la concurrence» (Mouffok, 1994 ; cité par Bouquet et Hénault, 1997). C'est en ces termes qu'une journaliste du magazine l'Expansion juge le destin du marché de l'humanitaire. Le marché de la philanthropie très incertain et le mouvement du commerce dit équitable n'échappe pas aux risques de concurrence à la fois externe et interne (Pichette, 1991 ; Mouffok, 1994 ; cités par Bouquet et Hénault, 1997). Les pratiques divergentes des acteurs du mouvement constitue un autre risque (tout aussi important) de concurrence interne.

Acteurs au sens strict et acteurs au sens large ont donc tout intérêt à examiner l'opportunité de construire des alliances stratégiques inter-sectorielles, afin de faire face à

la concurrence, tout en clarifiant aux yeux du consommateur le concept de commerce dit équitable (Bouquet et Hénault, 1997). Ces alliances stratégiques devraient alors permettre d'assurer la survie du mouvement à court, moyen et long terme.

Aussi, les ONG en charge du commerce équitable, en tant qu'acteurs actifs du domaine, essaient de construire des alliances stratégiques pour réaliser leurs projets.

## **CHAPITRE I – PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF GÉNÉRAL**

### **I-1-Problématique Managériale**

Notre projet de recherche porte sur l'impact de la stratégie d'alliance sur la performance des projets des ONG québécoises dans le domaine du commerce équitable. Cette idée n'est pas fortuite. Au contraire elle provient de notre orientation professionnelle vers la gestion des projets internationaux, particulièrement dans le domaine du développement social international. Aussi, les ONG (Organisations Non Gouvernementales) québécoises en charge du commerce équitable, lequel selon Équiterre permet aux consommateurs d'utiliser leur pouvoir d'achat pour s'opposer aux inégalités des échanges internationaux et qui soutient le travail de familles productrices de café luttant pour l'amélioration de leurs conditions de vie et pour le respect de l'environnement, ne pouvait que retenir notre attention.

La montée en puissance des ONG ces cinquante dernières années dans la politique mondiale a fait d'elles des acteurs «transnationaux» (Hehir, 1998). Ce phénomène d'évolution est le résultat de la réaction de l'opinion internationale face aux nombreux problèmes engendrés par la mondialisation.

En effet, la mondialisation, processus d'intégration globale et d'expansion planétaire (Gélinas, 2000) a entraîné dans sa conduite de nombreuses tares si bien qu'elle s'associe aujourd'hui au renforcement des inégalités entre le Nord et le Sud, par l'accumulation des richesses pour quelques uns, appauvrissement global pour les autres.

Ainsi, le fossé entre le Sud et le Nord, entre les riches et les pauvres ne fait que

s'aggraver ([http : //www.equiterre.qc.ca](http://www.equiterre.qc.ca)).

Dans un tel environnement complexe, où les risques se multiplient en nombre et en nature, l'opinion internationale ne pouvait rester passive. Le développement social international apparaît donc comme un moyen disponible au service d'une finalité : le développement humain (Daudet, 1996).

Par conséquent, de nombreux projets de développement et à caractère humanitaire ont été élaborés en direction des plus nécessiteux. Ainsi, certaines initiatives essaient d'opposer à la logique commerciale une approche diversifiée. Ces initiatives sont nées de personnes ou d'organismes pour lesquels le progrès ne se limite pas à des données économiques, mais doit intégrer des paramètres ethniques, culturels et sociaux et doit savoir favoriser les différences sans les mettre en concurrence.

Parmi ces organismes, on distingue les ONG québécoises qui ont fait du développement des pays défavorisés leur principale raison d'être (Noël, 1996) par la promotion d'un modèle d'échange équitable entre les acheteurs du Nord et les producteurs du Sud.

Mais malgré leur mérite, les ONG en général sont assujetties à de nombreux problèmes si bien que très souvent les objectifs de départ, c'est à dire aider les populations marginalisées, ne sont pas atteints, influençant ainsi la performance des projets.

A la lumière de la documentation consultée, les problèmes auxquels sont confrontées les ONG peuvent être regroupés en quatre catégories : premièrement les problèmes de gestion (MacNeill, Cox et Runalls, 1989, Moore, 1998, Hours, 1998), deuxièmement les problèmes en période de crise (Hours, 1998), troisièmement les problèmes fondamentaux

liés aux causes et circonstances des conflits (Moore, 1998) et quatrième des problèmes connexes (MacNeill, Cox et Runalls, 1989).

Les ONG en charge du commerce équitable au Québec n'en sont pas épargnées. En tant que gestionnaire de projet notre intérêt sera axé sur les problèmes de gestion et les problèmes connexes. Les problèmes de gestion et les problèmes connexes auxquels elles sont confrontées ces ONG ont été identifiés et approuvés par Stéphane Kordani, de Café Rico à Montréal lors de notre entrevue : l'absence de plans d'affaire pour la recherche de financement en vue de l'exécution des projets, des conflits permanents entre les vérificateurs internes, mise à l'écart des partenaires du Sud dont les opinions et les besoins ne sont pas pris en compte dans les décisions importantes, la main mise du secteur commercial international par les multinationales et les institutions du Nord et qui a pour conséquence un déséquilibre nord sud ayant pour corollaire une récupération des pays du Sud qui de plus en plus échangent des produits de mauvaise qualité, les tarifs protectionnistes imposés par le Nord sur les matières premières transformées dans les pays du Sud qui freinent la logique solidaire.

Tous ces problèmes sont liés à la nature des relations que les ONG en général, et les ONG québécoises en charge du commerce équitable en particulier, tissent avec les institutions internationales, les gouvernements nationaux et les autres acteurs du domaine. Aujourd'hui, il est plus qu'évident que pour être concurrentielle, une entreprise, qu'elle soit une ONG ou d'autre nature, doit non seulement avoir plusieurs domaines d'expertise, mais également avoir le souci d'en développer d'autres. Par ailleurs, dans un



environnement en perpétuel changement, aucune entreprise, quelles que soient ses capacités, ne peut mener de front toutes les batailles et les gagner. Les coûts de plus en plus élevés des facteurs de production, le développement rapide des connaissances, le progrès technologique, la difficulté de positionnement sur certains marchés et l'ouverture des frontières, sont autant de facteurs qui obligent les entreprises à nouer des alliances afin de rester compétitives (Kanadji, 1994).

C'est dans cette perspective que pour faire face à ces nombreux problèmes, les ONG Québécoises impliquées dans le commerce équitable adoptent diverses stratégies dont la négociation et la mise en oeuvre d'accords bilatéraux ou multilatéraux (Le Bortef et Lessard, 1986) avec d'autres ONG et les grandes institutions internationales.

Nous définissons donc notre question de recherche comme suit : comment la mise en oeuvre et le choix des alliances stratégiques par les ONG québécoises en charge du commerce équitable influencent-ils la performance des projets ?

## **I-2 - Objectif général**

Les nouvelles tendances mondiales ont contribué à la mise en place de marchés concurrentiels qui ne garantissent pas en soi l'avènement d'un sentier de croissance. Ce qui a permis aux entreprises de réaliser que dans cette économie fondée sur le savoir, elles doivent non seulement affronter une concurrence serrée, mais aussi coopérer activement les unes avec les autres afin d'atteindre leurs objectifs économiques et stratégiques (Magun, 1996).

Ainsi, la mise en oeuvre d'alliances stratégiques et l'impact qu'elles peuvent avoir sur la gestion et la performance des projets des ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec intéressent bien évidemment plusieurs acteurs dont les dirigeants, les gestionnaires de projets, les autres employés, les donateurs, etc. Nous considérons pour notre étude que tous les intervenants du domaine sont tous confrontés à différents choix d'alliances stratégiques pour atteindre leurs buts.

L'objectif de cette recherche est donc de vérifier quels types et contenu d'alliances stratégiques sont significativement associées au rendement des ONG qui oeuvrent dans le secteur du commerce équitable dans un contexte où la bonne gouvernance des institutions internationales est primordiale pour assurer la pérennité des projets. Cela va consister à l'élaboration d'indicateurs de performance de projets adéquats relatifs au choix et à la mise en oeuvre d'alliances stratégiques par les ONG du domaine.

## **CHAPITRE II- RECENSION DE LA LITTÉRATURE**

### **II-1 L'alliance stratégique**

Cette première partie des alliances stratégiques porte sur leur historique, une ébauche de définition, les types habituels rencontrés, les différentes théories les entourant, leurs points communs et nous terminerons par quelques facteurs de succès ou d'échec de ces alliances.

#### **II-1-1 Historique des alliances stratégiques**

Bien que l'intérêt pour les alliances stratégiques entre les firmes aie augmenté de façon significative au cours des dernières années, il n'en demeure pas moins que leur existence remonte très loin dans le temps (Kanadji, 1994).

Ainsi, Harrigan (1988) révèle que le premier accord de coopération aux États-Unis remonte à 1888 entre des compagnies de transport ferroviaire.

Kant à Delvin et Bleakley (1988), ils rendent compte de l'existence d'une alliance signée par Toshiba en 1906.

Au départ, les alliances stratégiques touchaient essentiellement les industries de hautes technologies des pays occidentaux. Mais aujourd'hui, elles ne sont le fait d'aucun secteur. Elles s'élargissent à tous les secteurs industriels, voire tous les domaines organisationnels, et se retrouvent dans tous les pays et à tous les niveaux de la firme. Situation imputable entre autres, à la mondialisation des marchés et au besoin de s'unir

pour les affronter. Par ailleurs, il est intéressant de remarquer qu'historiquement la «mondialisation» du premier conflit militaire fut le faite de jeux des «alliances» (Périgny, 1999).

Selon Hoyois (1985), cette nouvelle forme d'organisation d'entreprises se caractérise par la recherche de partenaires parmi les concurrents et le passage d'une croissance par intégration ou internalisation à des stratégies d'alliance ou d'externalisation. Les alliances se situent dans un contexte où il n'y a plus simplement échanges sur un marché mais participation au sein d'une activité productrice de valeur (activité qui selon Mévellec, 1996, est une activité caractérisée par une consommation de ressources (charges directes) et une production dont le volume est mesurable).

«Alliances stratégiques», «accords de coopération» ou «coalition», ces différents termes qui impliquent des associations commerciales et/ou industrielles de différents types entre deux et plusieurs firmes, ont fait l'objet de nombreuses conférences et articles scientifiques au cours des dernières décennies (Kanadji, 1994). Cet intérêt grandissant des médias en ce qui concerne les alliances stratégiques peut s'expliquer dans la mesure où l'on a assisté, au cours des années quatre-vingts, à la mise en place d'un grand nombre d'alliances et autres accords de coopération entre différentes firmes qui, dans bien de cas, étaient rivales.

Selon Contractor et Lorange (1988), aux États-Unis, le nombre d'accords de coopération entre différentes firmes a dépassé plus de quatre fois le nombre de filiales étrangères

appartenant à des entreprises américaines.

Gugler (1992) souligne quant à lui que plus de 2000 accords de coopération ont été signés entre entreprises américaines et européennes au cours des années quatre-vingts. Ainsi, le nombre d'entreprises conjointes (joint ventures) impliquant annuellement des entreprises américaines, a été multiplié par six entre 1976 et 1987 (Hladik et Linden, 1989).

Miles et Snow (1986) et Lewis (1990), ont relevé que la dernière décennie avait été marquée par l'émergence d'alliances entre les organisations industrielles.

Les secteurs les plus représentés sont l'automobile, le matériel informatique, les télécommunications, l'aérospatial et l'équipement électrique (Herget et Morris, 1988). Des études statistiques étalées sur des périodes relativement longues, concluaient à l'augmentation importante du nombre des alliances, notamment dans les secteurs de l'automobile et des semi-conducteurs (Hacklish, 1996 ; Sachwald, 1994). L'intensité capitaliste, l'intensité technologique et l'internalisation (qui selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique), 2001, est le fait que les entreprises multinationales contribuent à la mondialisation en effectuant de l'investissement direct étranger (IDE) pour avoir accès aux marchés d'autres pays) seraient les principaux facteurs qui incitent à la coopération inter-entreprises (Aliouat, 1996).

Les entreprises européennes impliquées dans ces accords de coopération sont également

de plus en plus nombreuses. Le recensement accompli par M. Delapierre et al. (1997) laissait apparaître une forte augmentation dans les domaines technologiques de l'aérospatial, des biotechnologies, du traitement de l'information et des nouveaux matériaux.

Au plan international, cette tendance est plus forte pour les accords conclus entre firmes européennes et américaines que d'autres formes d'alliances ( Aliouat, 1996).

Le Canada a mis du temps à se rallier à ce nouveau mouvement de capitalisme fondé sur des alliances, mais les entreprises canadiennes s'emploient maintenant activement à conclure des alliances avec des partenaires locaux et étrangers et ont participé à certaines formes d'ententes de coopération inter-entreprises (Magun, 1996).

C'est donc les cas des ONG québécoises dans le domaine du commerce équitable, qui cherchent de plus en plus des partenaires pour se procurer les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs projets.

### **II-1-2 Définition des alliances stratégiques**

Les définitions de l'alliance stratégiques sont multiples et semblent apportées des différences par rapport aux domaines d'application.

Ainsi, selon Terpstra et Yu (1990, cités par Kanadji (1994)), l'alliance stratégique est un nouveau concept introduit dans les années quatre-vingts pour décrire une variété de coopération spéciale entre des entreprises qui cherchent à atteindre certains de leurs objectifs stratégiques en s'alliant avec des partenaires qui complètent leurs forces et faiblesses.

Aussi, pour Dussauge et Garette (1990), ce qui semble caractériser fondamentalement les alliances stratégiques, c'est l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle, entre des entreprises ayant affirmé une volonté de coopérer.

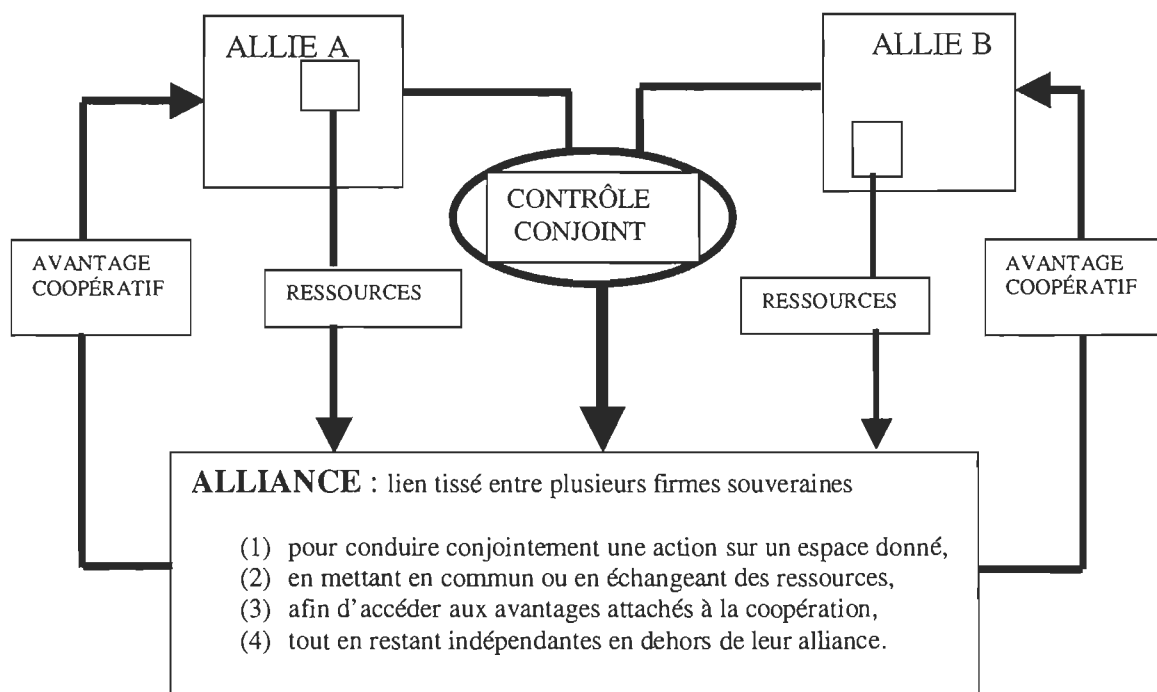
De plus, Dussauge (1990) définit les alliances stratégiques comme des associations entre plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou cette activité sur une base autonome en affrontant seules la concurrence des autres firmes engagées dans cette activité, ou encore, de mettre en commun de manière définitive, et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent.

Yoshino et Rangan (1995) et Culpan (1993) définissent une alliance stratégique comme une entente en vertu de laquelle deux ou plusieurs entreprises conviennent d'intégrer des activités commerciales précises (ou d'autres genres d'activités) dans le but de poursuivre un objectif commun.

Bellon et Niosi (2002), dans une étude sur «les théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques», définissent l'alliance stratégique comme l'activité résultant un accord de coopération à long terme entre plusieurs organisations indépendantes (des entreprises, mais également des laboratoires publics ou privés, des universités, etc.), visant explicitement à créer une valeur nouvelle à partir des synergies entre actifs spécifiques ou ressources complémentaires. À travers cette définition, ils font ressortir les

notions de «coopération», de «long terme», d'«organisations indépendantes», qui selon ces auteurs caractérisent les alliances stratégiques en même temps que la poursuite d'un objectif précis en mettant en œuvre des moyens précis.

Quant à Jolly (2002), dans une étude sur la typologie des alliances technologiques, il définit l'alliance stratégique comme un lien établi entre au moins deux entreprises souveraines n'appartenant pas à un même groupe qui s'entendent pour poursuivre un but conjoint dans un espace spécifié, en mettant en commun ou en échangeant des ressources, afin d'obtenir des résultats mutuellement avantageux, tout en restant indépendant en dehors de l'alliance (cf. illustration de la figure 1).



**Fig.1** : Source : adaptée de Jolly (2002). La notion d'alliance en quatre points clés.



Ouédraogo (1998, cité par Côté et Malo (2002)) définit l'alliance stratégique comme un accord entre deux ou plusieurs entreprises en vue d'un partage des coûts et des risques par le moyen de la mise en commun de leurs ressources.

Finalement, Côté et Malo (2002) dégagent trois éléments caractéristiques, qui viennent compléter ces définitions :

- L'accomplissement d'une action commune qui préserve l'indépendance des partenaires en dehors de l'engagement mutuel ;
- La mise en commun des ressources ;
- Pour chacun des partenaires, la jouissance des avantages résultant de l'alliance.

### **II-1-3 Les types d'alliances stratégiques mises en œuvre par les entreprises**

Selon Magun (1996) les entreprises en général, participent à diverses formes de partenariats stratégiques. Les formes les plus importantes comprennent : les alliances verticales, horizontales, dissymétriques et symétriques.

Dans le cadre d'alliances interindustrielles de type vertical dans la séquence des valeurs, telles que celles entre les producteurs et leurs fournisseurs ou leurs distributeurs, la portée de l'interdépendance organisationnelle entre les partenaires de l'alliance est limitée et les possibilités de conflits sont faibles. Les partenaires font partie d'industries différentes et ils ne sont pas des rivaux sur le marché. Par conséquent, le maintien de la flexibilité et l'augmentation de la valeur ajoutée sont plus importants dans de telles alliances que la protection des compétences de base et l'apprentissage.

Toujours selon ce même auteur, dans le cas d'alliances intra-industrielles de type horizontal, les partenaires sont des concurrents directs sur le marché des produits finals. Le degré d'interdépendance entre les sociétés et les possibilités de conflits sont élevées dans les deux cas. Dans le cadre d'alliance de type horizontal, l'entreprise attribue une priorité stratégique beaucoup plus élevée à la protection des compétences de base et à l'apprentissage qu'à celle de la flexibilité de l'augmentation de la valeur ajoutée.

Dans le contexte d'alliances préconcurrentielles (dissymétriques ou symétriques), comme la formation de consortiums de technologie ou de R-D, les membres appartiennent à des industries différentes et non apparentées, et ils collaborent à des projets précis et bien définis, comme la mise au point d'un nouveau procédé de fabrication générique ou d'un nouveau produit donné. Chacun des partenaires apporte au projet des compétences ou des connaissances précises. Les risques et les besoins en ressources sont si élevés qu'aucun membre n'est intéressé à entreprendre le projet seul. Dans ces types d'alliances, l'interdépendance entre les partenaires est très limitée puisqu'elle est surtout confinée aux chercheurs. Mais les probabilités de conflit sont relativement élevées parce que les partenaires peuvent devenir des rivaux une fois que le projet aurait été complété avec succès. La rivalité entre les membres de l'alliance devient critique lorsque le projet est sur le point d'être complété et que l'étape de la commercialisation et de ses résultats s'amorce.

Dans ce type d'alliance, les membres sont donc préoccupés davantage par la protection de leurs compétences de base. De plus, les innovations à l'étude ne représentent qu'une

possibilité entre plusieurs, de sorte que le maintien d'une flexibilité stratégique constitue une priorité plus élevée au niveau de la conception et de la gestion des consortiums de technologie. Pour conserver leurs choix, les membres participent souvent de façon simultanée à plusieurs réseaux de R-D.

Ces types d'alliances sont celles généralement rencontrées dans les industries. Nous nous attèlerons donc à rechercher les types d'alliances stratégiques en vigueur dans les ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec.

#### **II-1-4 Les théories entourant les alliances stratégiques**

Il n'existe pas de théories précises pour expliquer la portée et la nature des activités récentes dans le domaine des alliances stratégiques inter-entreprises. Néanmoins, certains modèles d'économistes industriels et de spécialistes de la gestion peuvent être élargies pour être appliquées à d'autres formes d'alliances stratégiques (Culpan, 1993).

Les trois principaux paradigmes comprennent premièrement la théorie des coûts de transaction, deuxièmement la théorie de l'organisation industrielle et troisièmement les stratégies d'entreprises.

Ainsi, dans un premier temps, selon la Théorie des coûts de transaction mise au point par Williamson (1975, 1995, 1996), les sociétés choisissent d'établir des liens inter-entreprises afin de minimiser la somme de leurs coûts de transaction et de leurs coûts de production. Les coûts de transaction comprennent les déboursés engagés pour préparer et mettre en application des contrats inter-entreprises. Bien que ses premiers travaux

considèrent l'alliance stratégique comme une organisation «instable» et «temporaire», puisque celle-ci devra inexorablement pencher vers le «marché» ou la «hiérarchie», l'auteur admet maintenant qu'il aurait pu laisser plus de place à cette organisation «hybride» qui ne reposerait ni sur l'un ni sur l'autre (Périgny, 1999).

Williamson a donc su imposer sa théorie comme étant le point de référence incontournable dans l'explication du concept d'alliance stratégique.

Mais, la théorie des coûts de transaction permet d'expliquer un nombre limité d'alliances stratégiques mettant en cause des entreprises qui poursuivent des stratégies réactives (Culpan, 1993), par exemple, des ententes de marketing conjoint, de coproduction et d'approvisionnement à long terme, mais elle ne contribue pas à expliquer la croissance de partenariats stratégiques tels que des projets conjoints de R-D, la mise au point conjointe de produit, l'établissement de normes ou la création de consortiums de recherche et le développement de marchés sur une base conjointe. Ces alliances stratégiques reposent souvent sur des stratégies proactives et elles prédominent à l'heure actuelle dans les marchés mondiaux (Périgny, 1999).

Deuxièmement, selon la théorie de l'organisation, une entreprise participe à une alliance inter-entreprises afin d'obtenir des ressources de l'autre entreprise. L'interdépendance en matière de ressources a pour effet de créer de l'incertitude et les sociétés font appel à des alliances afin de stabiliser l'approvisionnement en ressources dont l'entreprise a besoin (Culpan, 1993). Pour ce faire, les activités sont classées en deux catégories, l'une interne, l'autre externe. Cette stratégie vise essentiellement à générer une valeur ajoutée, résultat d'activités économiques spécialisées et hiérarchisées à l'intérieur de l'alliance permettant

ainsi l'amélioration d'avantages concurrentiels par rapport aux autres entreprises.

Les alliances ont certainement pour effet de réduire l'incertitude que les entreprises doivent affronter, mais cette théorie est aussi d'application limitée. Elle permet certes d'expliquer le nombre accru de certaines formes d'alliances comme des modalités d'approvisionnement à long terme et d'échange de licences, mais elle n'arrive pas à fournir une explication valable au nombre croissant d'alliances stratégiques, telles que celles qui reposent sur des «swaps» de capital-actions ou des prises de participation minoritaire au capital-actions (Magun, 1996).

Le troisième modèle théorique, rendu célèbre par Michael Porter (1980, 1985, 1990), met l'accent sur les stratégies d'entreprise. Porter préconise trois stratégies générales d'entreprise pour affronter les forces vives de la concurrence sur le marché et pour devancer les concurrents au sein de l'industrie, leadership en matière de faibles coûts, différenciation et ciblage des marchés. La conclusion d'alliances stratégiques joue un rôle important pour atteindre ces objectifs stratégiques. L'exemple des modalités de coproduction ou la formation de consortiums de technologie qui permettent de profiter d'économies d'échelle et de réaliser aussi des avantages sur le plan des coûts relatifs, tandis qu'une collaboration au niveau de la mise au point de produits et des modalités de marketing permettent de créer des produits différenciés, atteste de cette affirmation. De plus, lorsque des produits précis n'intéressent qu'un groupe limité de consommateurs ou d'acheteurs industriels (Culpan, 1993), des ententes de marketing conjoint aboutissent souvent à des marchés segmentés.

Porter et Fuller (1986) ont aussi mis en relief une dimension stratégique internationale des alliances ou des «coalitions» comme ils les appellent. Une firme d'envergure mondiale doit répartir ses activités à divers endroits dans différents marchés nationaux et coordonner ces activités par la suite. La formation de coalition constitue un moyen d'exécuter une ou plusieurs activités en collaboration avec une autre entreprise au lieu de les entreprendre de manière automatique, il s'agit donc d'un moyen de réaliser une configuration d'activité (Porter et Fuller, 1986).

En général, les entreprises remplissent cinq fonctions distinctes dans la chaîne de valeur (un instrument qui permet de positionner l'ensemble des activités de la firme pour visualiser les efforts qu'elle devra accomplir afin de réduire ses coûts pour ainsi dégager un certain niveau de marge (Porter et Fuller, 1986)) : mise au point de technologie (R-D), fabrication, marketing, vente et service après vente. Des alliances sont conclues pour remplir l'une ou l'autre des fonctions ou pour réaliser une combinaison d'activités dans la chaîne de valeur. Des coalitions se forment lorsque l'exécution d'une tâche avec un partenaire est plus avantageuse que de la réaliser à l'intérieur de l'entreprise et de s'en remettre à des transactions autonomes ou de l'intégrer aux activités d'une autre entreprise (Porter et Fuller, 1986).

Bien que ces Trois modèles expliquent certains aspects de la croissance et de la structure des alliances stratégiques, elles n'ont pas une portée suffisamment générale pour décrire pleinement les particularités et la dynamique des diverses formes de partenariat (Culpan, 1996). Il nous faut donc par conséquent, un nouveau cadre analytique pour guider notre

recherche empirique sur les objectifs, la structure et le succès des alliances stratégiques tissées par les ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec.

#### **II-1-5 Les points de convergence des alliances stratégiques**

Pour mieux cerner le concept de l'alliance stratégique, nous mettrons en relief dans cette partie, certains caractères communs aux alliances stratégiques.

##### **II-1-5-1 La mise en commun des ressources nécessaires à l'atteinte d'objectifs**

L'alliance stratégique est vue comme une atteinte à l'intégrité et à l'autonomie des organisations (Williamson, 1985). C'est ainsi que seule l'atteinte des objectifs qui dans le passé relevait de difficultés énormes, pousse l'entrepreneur à rechercher des partenaires. La nécessité que les objectifs respectifs des différents partenaires est relayé au second rang du moment où il existe un avantage mutuel pour les membres de l'alliance (Poulin, 1995). C'est dans cet ordre d'idée que Koenig en 1993 disait qu'il peut y avoir plusieurs alliances stratégiques dont les objectifs spécifiques sur le terrain sont différents, mais mutuellement avantageux pour l'ensemble de la relation.

##### **II-1-5-2 Une redistribution jugée équitable du pouvoir**

L'alliance stratégique est propice à des conflits de toutes sortes (Lewis, 1990). L'approche économique stipule que le partage des ressources communes essentielles à l'atteinte d'objectifs constitue un équilibre fragile. Ce qui entraînera une évaluation continuelle de la possibilité de briser l'alliance lorsque les coûts de renonciation seront inférieurs aux coûts de l'alliance. Partager donc le pouvoir de manière équitable peut

maintenir l'alliance jusqu'à la fin du projet.

#### **II-1-5-3 La préservation d'une certaine autonomie**

Pour qu'il y ait une redistribution équitable du pouvoir, il est nécessaire que chacun des partenaires préserve une certaine autonomie. Cette caractéristique importante permet de faire une différence entre une fusion, une acquisition et une alliance stratégique, puisque dans ce dernier cas, la persistance d'une autonomie relative des partenaires est un gage que l'identité des partenaires est maintenue.

#### **II-1-5-4 Un partage de risque**

Le recours à l'alliance est risqué, puisqu'il est perpétuellement soumis à la possibilité d'un comportement opportuniste de la part du partenaire (Périgny, 1999) sans oublier le risque de perdre son leadership, son autonomie et sa flexibilité. De nombreux risques imputables à une augmentation des coûts liés à l'alliance, comme les coûts de renonciation, de coordination et de ressources humaines (Julien, 1994). C'est pourquoi les problèmes liés à une intégration de l'autorité demeurent risqués et fragiles (Williamson, 1991).

#### **II-1-5-5 Une relation associée à une durée dans le temps**

Généralement, l'alliance stratégique s'étale sur le «long terme» (des prises de participation) (Gorgeu et Mathieu, 1990). Même si certains types d'alliances stratégiques sont de courte durée, c'est le cas du «parrainage», et que certaines formes d'ententes prennent fin rapidement après l'atteinte des objectifs, comme dans le cas des consortiums



(Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994), le long terme semble être privilégié pour définir le succès d'une alliance stratégique.

Le long terme peut aussi trouver son explication dans la lourdeur des investissements qui nécessite un certain temps afin de les rentabiliser. Ainsi, l'alliance stratégique s'inscrit dans un mouvement de longue durée, puisqu'il est un indice qui relève de l'importance des engagements pris par les alliés (Poulin, 1996 ; Killing, 1982 ; Harrigan, 1986 ; Porter, 1986 ; Hennart, 1988 ; Contractor et Lorange, 1988 ; Lewis, 1990).

## **II-1- 6 Les facteurs de succès ou d'échec des alliances stratégiques**

Si ponctuellement, académiciens et praticiens ont plusieurs idées sur ce que constitue les raisons expliquant le succès ou l'échec d'alliance, il n'existe malheureusement pas encore de cadre théorique permettant de réelle généralisation (Cimon, 2003). Il ressort ainsi de la littérature, certains éléments voués au succès ou à l'échec des alliances stratégiques.

Aussi, selon Kanadji (1994), la clé du succès des alliances stratégiques se trouve dans la motivation, l'esprit d'entreprise, les relations avec les clients, la créativité, la persévérance et l'attention portée aux aspects moins évidents de l'organisation que sont les valeurs et les compétences.

Quant à Jolly (2001), il préconise que pour une réussite effective des alliances, il faut que la signature du contrat d'alliance soit suivie d'une coopération réelle, c'est à dire qu'aucun des alliés n'adopte un comportement opportuniste. Cette capacité de collaboration réelle doit être jugée à parti : de la complémentarité (quantitative ou

qualitative) des ressources qu'ils sont prêts à apporter, de leur proximité culturelle, c'est à dire de la concordance de leurs politiques, styles et principes de gestion (GRH, finance, etc.) et de leurs projets respectifs, de la valeur des engagements et du niveau de confiance mutuel des alliés. Il faut également que les alliés acceptent l'idée d'une réduction de leur liberté de manœuvre, l'abandon d'une fraction de leur souveraineté.

Délvin et Bleakley (1988 ; cités par Cimon (2003)), prétendent que le succès des alliances stratégiques vient de l'implication active des cadres supérieurs des organisations. Ces derniers doivent souvent se pencher sur les raisons qui les poussent à former une alliance, sur le choix d'un partenaire approprié et sur le «modus operandi» de l'alliance. Ce qui suppose qu'il faut alors être ouvert au changement en plus de bien gérer les coûts qu'implique l'alliance par rapport aux bénéfices qui sont attendu d'une telle relation.

Cimon (2003) stipule que les relations coopératives entre les entreprises comportent des facteurs de succès qui entrent dans trois grandes catégories : d'abord, les attributs du partenariat (engagement, coordination, interdépendance et confiance) ; ensuite, les comportements liés à la communication (la qualité, le partage de l'information et la participation) ; enfin, les techniques de résolution des conflits (la résolution conjointe de problèmes, la persuasion, le lissage, la domination, les propos crus, l'arbitrage).

Cependant, il arrive des moments où les alliances n'atteignent pas les objectifs de départ. Dans ces conditions, selon le dernier auteur cité, il apparaît que les alliances échouent parce que les partenaires tentent de tout contrôler, ils «oublient» de collaborer. De

surcroît, ils «oublient» les raisons mutuelles pour lesquelles les alliances existent au premier chef. Ils tentent d'exercer le plus de contrôle possible croyant fallacieusement ainsi réduire l'incertitude entourant l'alliance qui, elle, est rendue nécessaire par l'augmentation des coûts fixes. A cela s'ajoutent les questions de gouvernance et de propriété qui se classent parmi les facteurs au centre des conflits qui surgissent et qui minent les alliances.

Magun en 1996, classe en trois catégories les facteurs qui sont à la base du succès des alliances stratégiques. Ces trois catégories sont : un soutien dans les faits de la part des cadres supérieurs de l'entreprise, une perception claire de la mission et des objectifs poursuivis et une solide équipe de direction personnellement déterminée à assurer le succès de l'alliance. À ces trois éléments on peut y raccorder l'esprit d'équipe, la détermination et la confiance entre les participants à tous les niveaux qui représentent également des motifs pour les succès des alliances. Par contre, selon ce même auteur, une équipe de direction faible et sans engagement ferme à l'égard du processus d'alliance, de fausses attentes au sujet des habilités des partenaires et un faible appui de la part de la haute direction, constituent les principaux facteurs à la base de l'échec des alliances.

Finalement, on retient que les alliances stratégiques ne sont pas un phénomène à la mode, mais elles remontent aux années 1888. Aussi, il n'existe pas encore de consensus quant à leur définition. Elles s'adaptent donc selon le domaine d'application.

Cependant, il existe quelques théories et des points qui les recoupent afin d'en ressortir les similitudes.

## **II -2 ONG et commerce équitable**

Dans cette partie de notre étude, nous verrons tout d'abord une ébauche de définition et un bref historique des ONG, ainsi que leur rôle et caractéristique. Ensuite suivront l'historique, les enjeux, la définition, les objectifs et les principes du commerce équitable. Enfin, nous passerons en revue les différents acteurs intervenant dans le domaine.

### **II- 2-1 Définition et historique des ONG**

Quelle définition cache le concept d'ONG ?

#### **II-2-1-1 Définition de l'ONG**

Selon Nguyen (1994) cité par Du Castel (2001), l'organisation non gouvernementale ou l'association internationale est une institution créée par une initiative ou mixte à l'exclusion de tout accord intergouvernemental, regroupant des personnes privées ou publiques, physiques ou morales.

C'est un organisme dont l'objectif est notamment d'aider à la satisfaction des besoins exprimés par les pays en développement ou des intérêts spéciaux et qui, tout au moins pour l'essentiel, ne reçoit pas de fonds publics (Du Castel, 2001).

Qu'en est-il de leur historique ?

#### **II-2-1-2 Historique des ONG**

De plus en plus d'écrits se réalisent sur les ONG et permettent ainsi de connaître leur histoire. Aussi, Hours (1993 ; 1998). Hours et Selim (1989 ; 1997) et Donsimoni (1995)

retracent cette histoire.

En effet, les ONG de la majorité des pays de l'ODCE (Organisation...), telles que nous les connaissons aujourd'hui ont été coulées dans deux moules culturels.

Le premier modèle, est représenté par les missions catholiques et protestantes qui, à partir surtout du XIX<sup>ème</sup> siècle, ont mené une action dans les secteurs de l'éducation et de la santé, en Afrique et en Asie principalement.

Le second modèle est apparu au XIX<sup>ème</sup> siècle avec la montée en puissance de la bourgeoisie occidentale et des valeurs démocratiques libérales qu'elle professait. Il est basé sur la «liberté d'association», qui constitue l'essence même du fonctionnement des associations de ce modèle.

Diverses dans l'approche, mais aussi dans les origines, les associations de solidarité internationale ont commencé à connaître leur heure de gloire dans les années 70, se heurtant au mur des cultures et des traditions qui se dressait contre l'imposition de modèles extérieurs inadaptés. C'est à partir de cette période que les institutions internationales ont découvert les vertus des petits projets de développement à la base préconisés par les ONG.

Au Québec, l'histoire des ONG peut être connue de manière spécifique. Chaque ONG a sa propre histoire disponible en son sein ou sur son site Web.

## **II-2-2 Rôle et caractéristiques des ONG**

Selon Deler (1998), l'intervention croissante dans le processus de développement et

l'évolution des sociétés, tout particulièrement dans les pays du Sud, est un fait aujourd'hui largement reconnu. Si celles-ci ont, en effet, longtemps agi discrètement, que ce soit dans l'urgence humanitaire ou en réponse à des situations ponctuelles de détresse, elles s'impliquent désormais de plus en plus dans le champ des interventions sociales et économiques et revendiquent, à ce titre, leur identité et leurs conceptions propres dans le monde des acteurs du développement. Leur poids dans la politique des années 90 découle de ce que Huntington (1996) a appelé la «révolution transnationale, c'est à dire la montée en puissance, au cours des cinquante dernières années, des acteurs transnationaux dans la politique mondiale. Ces institutions, sises dans un lieu unique, à l'œuvre dans plusieurs pays avec une même philosophie directrice, dotée d'un personnel qualifié et de capacités avancées de communication et de gestion, se sont épanouies et elles exercent aujourd'hui un impact important sur la politique des États (Hehir, 1998).

Quant à Hours (1998), il soutient que les ONG constituent l'outil principal de gestion des formes collectives pour penser la solidarité aujourd'hui. Elles ont apporté la preuve de leurs capacités sans équivalent à fonctionner par-dessus les frontières en combinant politiques de droits de l'homme, secours en cas de catastrophe et développement à long terme, activités d'éducation et de soins de santé. Elles sont vraisemblablement appelées à demeurer de manière permanente dans le paysage international (Hehir, 1998).

D'une manière générale, les ONG peuvent être regroupées sous deux catégories selon Hours (1998) :

Les ONG d'urgence (humanitaires) qui sont des organisations qui s'engagent en cas de

catastrophes pour assurer la survie des populations par des secours alimentaires, des soins médicaux. Elles ont forgé leurs outils dans des camps de réfugiés, insistent sur des prestations immédiates susceptibles de sauver des populations en danger, sans trop de se préoccuper du lendemain.

Les ONG de développement (de solidarité) insistent quant à elles sur l'autonomie des acteurs et la prise en charge des projets de développement durable par les intéressés.

Mais dans la réalité, cette distinction n'est pas visible car de nombreuses ONG d'urgence mettent en place des projets de développement et celles de développement ont recours au caractère émotionnel des messages humanitaires. Dans la mesure où elles émargent de la même ligne budgétaire nationale ou multilatérales, les ONG, qu'elles se disent «humanitaires» ou «de solidarité», sont amenés à tenir un discours plus homogène et plus technique que par le passé (Hours, 1998).

Raison pour laquelle De Sardan (1998) préconise qu'il serait vain de proposer une typologie des ONG, ce qui supposerait un seul système de critères de référence. En fait, selon les objectifs que l'on se donne, on aboutira à telle ou telle typologie.

### **II-2-3 Historique et enjeux du commerce équitable**

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le commerce équitable qui de plus en plus tend à s'imposer dans les mœurs des populations occidentales.

Né aux États-Unis dans la mouvance du plan Marshall, le commerce équitable se

développe dans tous les pays du Nord (Amérique, Europe et Japon) et dans les années soixante plus particulièrement en Allemagne, Grande Bretagne et aux pays Bas (Bouquet et Hénault, 1997). Mais, ce sont surtout les luttes de certains groupes et associations de pression, des hommes et des femmes réunis dans des mouvements ouvriers, réclamant davantage de justice, de dignité, de paix et d'équité, qui en ont inspiré plusieurs notamment de jeunes Néerlandais traçant la voie du commerce équitable (Oxfam-Québec, 2001).

À cette époque, de plus en plus de gens réagissent à l'immense fossé qui se creuse entre le Nord et le Sud depuis que les grandes puissances se sont partagés le monde à la suite des dernières grandes guerres. Parmi eux, de jeunes Néerlandais se rendent à Haïti où ils constatent l'ampleur des inégalités sociales et économiques qui existent entre leurs deux pays. Ils rapportent des pièces artisanales acquises à un prix qui reflète la valeur du travail effectué sur l'objet. En les écoulant sur le marché européen, ils font connaître le travail de ces artisans et sensibilisent les consommateurs aux bienfaits de pratiques commerciales plus justes (Oxfam-Québec, 2001 ; [www.equiterre.qc.ca](http://www.equiterre.qc.ca)).

Le commerce équitable provient donc d'un constat : plutôt que d'apporter une aide financière aux pays en développement, mieux vaut leur donner les moyens de se développer eux-mêmes (Ritimo et Solagral, 1998). Étant l'expression de la solidarité des consommateurs du Nord, le commerce équitable, basé sur le partenariat, ouvre des marchés à de petits producteurs du Sud, qui faute de moyens financiers et d'expérience sont marginalisés. Il s'agit donc essentiellement de tous les efforts d'appui à la pénétration des marchés par les produits du Sud afin de contribuer à la diminution des



déséquilibres historiques et actuels des flux commerciaux entre ces deux parties du monde. C'est donc une volonté de faire évoluer le commerce international dans le sens de plus de justice et de durabilité tout en montrant qu'une alternative est viable et possible.

Peu connu au Québec, comparativement à l'Europe, le commerce équitable apparaît comme un moyen d'améliorer les échanges entre pays du Nord et du Sud (Waridel, 1997).

#### **II-2-4 Définition et objectifs du commerce équitable**

Le commerce équitable est un partenariat entre producteur et acheteurs qui cherchent à éliminer les désavantages dont souffrent les producteurs défavorisés, à augmenter leur accès aux marchés mondiaux et à promouvoir un processus de développement durable (Ritimo et Solagral, 1998).

L'appel de certains participants des pays du Sud à la Conférence de la Cnuccd, Conférence des Nations-Unis sur le Commerce et le Développement à travers le slogan «trade not aid», du commerce pas de l'assistance a été entendu par quelques personnes qui vont tenter de promouvoir un modèle de commerce reposant sur plus de justice dans les relations Nord-Sud (Ritimo et Solagral, 1998).

Ainsi, le commerce équitable vise deux principaux objectifs :

- Améliorer le sort de petits producteurs du Sud, marginalisés par manque de moyens financiers et d'expériences, en créant des débouchés pour commercialiser leurs produits agricoles ou artisanaux auprès de consommateurs du Nord, soucieux de participer à une meilleure solidarité Nord-Sud ;

- Être un réseau de consommateurs en sensibilisant l'opinion publique aux injustices des règles du commerce international et en entreprenant des actions auprès des décideurs politiques et économiques.

## **II-2-5 Principes du commerce équitable**

S'appuyant sur des principes d'éthique sociale et environnementale, les organisations de commerce équitable achètent directement de petits producteurs organisés démocratiquement. Les prix offerts sont plus élevés que ceux déterminés par les cours mondiaux, ce qui permet aux paysans de subvenir à leurs besoins tout en mettant sur pied des projets qui les aident à améliorer leur situation financière et à utiliser des méthodes agricoles respectueuses de l'environnement (Waridel, 1997 ; Oxfam-Québec, 2001 ; Favreau et Fréchette, 2002 ; Perna, 2000 ; [www.equiterre.qc.ca](http://www.equiterre.qc.ca)).

Tous ces principes peuvent se regrouper en ces sept points suivants :

### **1. Commerce direct**

Les organisations de commerce équitable (OCE) achètent directement de coopératives (ou d'autre OCE). Les producteurs et les OCE sont des partenaires commerciaux égaux et partageant l'information librement et s'aidant l'un l'autre à atteindre leurs objectifs respectifs. En somme, le développement de relations mutuelles d'aide entre acheteurs et vendeurs (Ritimo et Solagral, 1998).

### **2. Un juste prix**

Les producteurs et les OCE fixent ensemble un prix qui tient compte des besoins des producteurs du Sud et de la réalité des marchés du Nord. Les producteurs doivent

parvenir à couvrir les coûts de leur production et faire un profit qui leur permet de subvenir à leurs besoins. Les OCE quant à elles doivent parvenir à vendre leur café à des prix raisonnables. Elles paient un prix supplémentaire pour du café biologique (Waridel, 1997). C'est donc le paiement par les acheteurs d'un prix qui assurent aux producteurs une juste rémunération pour leur travail et un paiement correct à la structure d'exportation qui les représente (Ritimo et Solagral, 1998).

### **3. Engagement à long terme**

Les coopératives peuvent compter sur les OCE pour acheter leurs produits de manière régulière, ce qui permet aux producteurs de mieux planifier leurs opérations (Waridel, 1997).

### **4. Crédit**

Les OCE doivent tenter de fournir du crédit à faibles taux d'intérêts aux producteurs. Une manière de le faire est de payer à l'avance une partie de la commande pour éviter de tomber dans les griffes des usuriers.

### **5. Gestion démocratique**

Les groupes de producteurs doivent se partager les profits équitablement et tous les travailleurs doivent avoir une voix dans le processus décisionnel et la manière dont le groupe est organisé.

## **6. Information du public ou éducation**

Les OCE s'engagent à fournir aux consommateurs de l'information concernant les producteurs et la nécessité de faire du commerce alternatif c'est à dire sensibiliser les consommateurs aux enjeux du commerce international. Leurs états financiers doivent être transparents.

## **7. Protection de l'environnement et développement communautaire**

Les OCE soutiennent des producteurs dont les pratiques agricoles sont durables et qui mettent sur pied des projets de développement communautaires comme la construction d'une école, l'achat d'équipement médical, le développement de routes et de transport, etc.

### **II-2-6 Les acteurs du commerce équitable**

Le commerce équitable regroupe des organisations non gouvernementales (ONG) telles qu'Oxfam ou Équiterre, et des initiatives à base religieuse (telles que celles de Mennonites au Canada) qui établissent des relations commerciales de long terme avec des associations de producteurs de type coopératif issus du tiers-monde (Bouquet et Hénault, 1997). On évalue à quelques deux cents (200) le nombre de ces organismes dits de commerce équitable (OCEs) qui relient les consommateurs du Nord avec leurs partenaires du Sud (Elkin, 1992).

L'objet de cette relation est de permettre à ces derniers d'écouler leurs produits à un prix équitable (c'est à dire essentiellement respectant leur coût de production et de vie) sur les

marchés du Nord par le biais de catalogues, magasins spécialisés gérés par les ONG comme le réseau européen des trois milles (3000) «magasins du monde» (Trouvelot, 1997) ou en utilisant les canaux de distribution commerciaux. Le montant approximatif de ces échanges avoisine les 300 à 500 millions de dollars américains par an (Zadek et Tiffen, 1996). Afin de permettre une pérennité à cette relation, les producteurs du Sud reçoivent de la formation à la gestion, de la formation sur les exigences des consommateurs du Nord ainsi que des crédits de production et/ou de commercialisation.

Ces ONG forment des coalitions dont l'objectif est d'agir sur les instances politiques nationales et internationales d'une part et de sensibiliser les citoyens occidentaux par l'éducation au développement d'autre part (Bouquet et Hénault, 1997).

Le commerce équitable inclut également des entreprises du secteur privé qui ont opté pour une stratégie de responsabilité sociale découlant de leur fonction première d'optimisation de bénéfices, telles que par exemple Timberland ou Avon et celles qui fondent leur mission et politiques d'approvisionnement, notamment sur un rapport plus équitable avec des partenaires du Sud à l'instar de Body Shop.

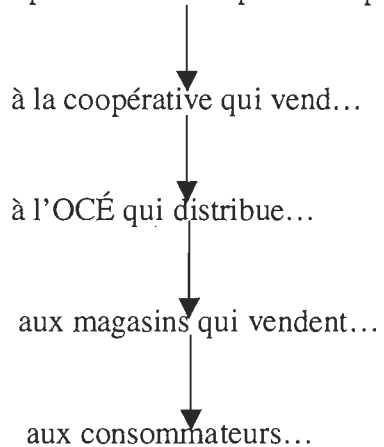
Il faut également mentionner les organismes de promotion du commerce entre le Nord et le Sud, tel que le Bureau de Promotion du Commerce Canada (BPCC), qui financé en partie par le gouvernement fédéral, facilite le rapprochement entre les exportateurs du Sud et les importateurs du Nord.

Les organisations internationales telles que le Bureau International du Travail (BIT), la

Conférence des Nations-Unis sur le commerce et le développement (CNUCED) ou encore le Centre du Commerce International (CCI) jouent également un rôle non seulement d'acteur mais aussi de catalyseur (Bouquet et Hénault, 1997).

La chaîne des acteurs du commerce équitable :

Le producteur transporte son produit...



De cette chaîne sont éliminés les intermédiaires inutiles comme le :

- Le grand propriétaire terrien ;
- Le grossiste
- Le courtier
- Le spéculateur

(Adapté de Oxfam-Québec, 2001).

### **II-3- Quelques projets de commerce équitable**

Nous avons retenu deux projets réalisés par nos différentes ONG.

#### **II-3-1 Campagne «Pour un commerce équitable»**

Le 11 avril 2002, Oxfam a lancé la campagne «Pour un commerce équitable» dans 20 pays à travers le monde. Pour le lancement à Montréal, Oxfam-Québec a réalisé une exposition de photos et une conférence de presse. Un Membre du Conseil d'administration, le Directeur des programmes au Québec et un professeur à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, ont présenté le rapport " Deux poids, deux mesures ". Pour l'occasion, il y avait un porte-parole pour Oxfam-Québec. L'exposition de photos représentant les différents thèmes de la campagne a eu lieu dans l'atrium du Centre de Commerce Mondial de Montréal. De plus, le 18 septembre 2003, les Oxfam lançaient le premier volet de la campagne Pour un commerce équitable, volet axé sur les matières premières. L'objectif est de sensibiliser le gouvernement, les compagnies, les médias et la population à la crise du prix des matières premières pour trouver une solution durable au problème.

Ce volet de la campagne fait surtout ressortir le cas des producteurs de café des pays en développement. En cinq ans, le cours du café a chuté de 70% provoquant une crise humanitaire chez 25 millions de cultivateurs. Leur situation difficile, en très grande partie due à l'effondrement des cours du café et à la volatilité du marché, montre les conséquences des règles injustes régissant le commerce mondial des matières premières.

### **II-3-2 Tournée éducative sur le commerce équitable**

Afin de promouvoir le commerce équitable, Équiterre en collaboration avec l'Agence Canadienne pour le développement International, le Carrefour Canadien International, la fondation Jules et Paul-Émile Léger, l'Association Québécoise pour les Organismes de Développement International, et le Ministère des Relations Internationales du Québec, avaient entrepris au mois de janvier une tournée éducative en Ontario, au Québec, au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse qui s'est terminée au mois de mai 2001. Cette tournée incluait notamment la présentation de l'exposition photographique Visages Café, la tenue de conférences diaporamas et des activités médiatiques soutenues.

Pour cette occasion, différents outils éducatifs et promotionnels ont été produits et/ou réimprimés (cartes postales, affiches, dépliants, répertoires). De plus, des ateliers de formation ont été offerts aux bénévoles de nos groupes collaborateurs afin de former des agents multiplicateurs pour la promotion du commerce équitable.

En somme, les ONG sont des acteurs très actifs dans le domaine du commerce équitable. Bien que leurs histoires diffèrent, elles se rejoignent cependant dans leurs objectifs et leurs interventions. Aussi, le commerce équitable de par ses enjeux se présente comme le type de commerce visant à rendre autonome les producteurs du Sud, ne peut que retenir l'attention de certaines ONG. Ce qui fait d'elles des intervenantes incontournables dans le domaine.

### **II-4 Gestion de projet**

Comment peut-on définir un projet et la gestion de projet?



#### **II-4-1 Définition d'un projet**

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la notion de projet pour essayer de ressortir une définition. On retrouve donc un large éventail de définitions de cette notion dans la littérature.

Ainsi, selon Cleland et King (1983; cités par O'Shaughnessy (1992)) un projet se définit comme suit: "A complex effort to achieve a specific objective within a schedule and budget target, which typically cuts across organizational lines, is unique and usually not repetitive within the organization".

Quant à O'Shaughnessy (1992), il définit le projet comme étant un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou à des objectifs précis à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles.

Ces deux premières définitions se rejoignent car elles font ressortir des concepts comme : objectifs à atteindre, unique et non répétitive, des contraintes budgétaires, temporelles.

Meredith et Mantel (1989) définissent un projet comme étant une tâche spécifique à accomplir en un temps donné. Ils associent au projet un certain nombre d'attributs qui selon eux le caractérisent. Ces différents éléments se présentent comme suit : un but, un cycle de vie, unique (tout au moins certaines de ses composantes), un centre de conflit (les ressources humaines, le leadership...).

Pour Kerzner (1989) et Morley (2001), un projet est une série d'activités ou de tâches

ayant les caractéristiques suivantes : un objectif spécifique à atteindre, un début et une fin, des fonds généralement limités et qui consomme des ressources (humaines, matérielles et financières).

La définition du PMI (Project Management Institut) en 1994 et citée par Abdellah (1995) met l'accent sur le caractère temporaire du projet et l'unicité du produit et du service. Selon cette définition, le projet est un effort entrepris pour la réalisation d'un produit ou d'un service. Il a également un début, une fin et rassemble un ensemble d'activités à réaliser par une équipe multidisciplinaire, formée à cette fin, qui consomme des ressources limitées (matériel, Budget, main d'œuvre, etc.).

Ménard (1987, cité par Corriveau (1990)), Grandmont & O'shaughnessy (1990), Youker (1992) et Kerzner (1995) ressortent l'approche systémique du projet. Ainsi, ils présentent le projet comme un système technique qui possède toutes les caractéristiques d'un système ouvert, qui a une fin, des intrants, des extrants, un environnement externe et interne et un processus unique de transformation des intrants en extrants.

Amghar (2001) définit un projet comme étant la concrétisation d'un produit, d'un service. Il rejoint les autres définitions en associant au projet, une date de début et une date de fin des opérations, qui forment des tâches uniques contrairement aux tâches continues et répétitives. Il y rajoute par ailleurs la notion du respect des trois contraintes : Qualité, Délais (JAT - Juste À Temps) et Coût.

## **II-4-2 Définition de la Gestion de projet**

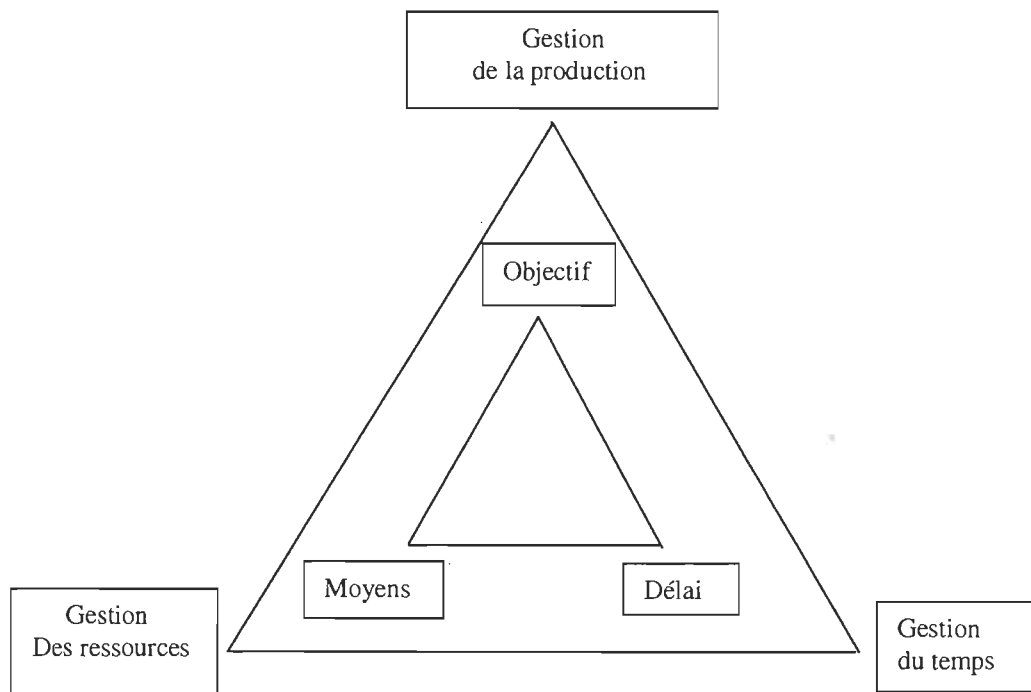
Tous les auteurs rencontrés au cours de notre recherche se rejoignent quant à la définition de la Gestion de projet en mettant en lumière les mêmes concepts.

Ainsi, Declerck et Crener (1980), Olsen (1981) et O'shaughnessy (1992) présentent la Gestion de projet comme un ensemble de méthodes et de techniques créées afin de concevoir, d'analyser et de conduire des activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives et réalisées sous des contraintes techniques, de temps, de budget et qui engagent des ressources rares et limitées.

Quant à Amghar (2001), il stipule que la Gestion de projet est l'art de diriger un projet avec des femmes et des hommes pour aboutir aux objectifs fixés. C'est donc une prise de conscience d'une entreprise de vouloir mener un certain nombre de projets en tenant compte de la qualité des réalisations, du respect des délais et des coûts.

Morley (2001) renchérit ces propos en définissant la Gestion de projet comme ayant pour but de mener un projet à son terme en prenant en compte les contraintes et en faisant face aux imprévus. Selon ce même auteur, le champ de la Gestion de projet est calé sur les caractéristiques générales d'un projet. Les trois aspects représentés par le triangle Projet doivent être sous contrôle. Chacun fait l'objet d'une gestion spécifique qui prend en compte l'existence des deux autres ; chaque sommet du triangle Projet en génère un autre, le tout formant un nouveau triangle, celui de la Gestion de projet.

Ces trois aspects sont représentés par le triangle Gestion de projet donné à la figure 2.



**Fig. 2** : Source : adapté de Morley (2001). Le triangle Gestion de projet

## **II-5- Notion de performance d'un projet**

Cette partie renferme une définition de notre concept et met en relief les deux approches imputables à la performance d'un projet.

### **II-5-1 Définition du concept**

La littérature consultée nous permet d'affirmer qu'il n'existe pas de définition de la performance ou du succès d'un projet en Gestion de projet. Aussi, est-il difficile d'émettre une définition universelle pour mesurer le succès d'un projet (Dean, 1993 ; Moris et Hough, 1987). La mesure du succès d'un projet dépend donc en général du point de vue des parties en présence et des objectifs de performance établis au départ.

La définition de Gaddis (1959) et de Roseneau (1992) a longtemps été considérée comme

la définition par excellence de la performance d'un projet. Celle-ci stipule que la performance d'un projet se traduit par le respect de la trilogie : délai, coût et performance technique.

Mais comme le fait remarquer Kerzner (1989), définir le succès d'un projet comme la réalisation des objectifs du projet en respectant ces trois contraintes devait être pertinent dans le passé. Aussi, définit-il la performance d'un projet tout en ajoutant d'autres facteurs qui selon lui doivent entrer en ligne de compte. Le succès d'un projet est donc l'accomplissement d'une activité qui tient compte des trois éléments précités, mais qui est également acceptée par l'utilisateur, avec un minimum de changements, sans gêner l'activité principale de l'entreprise qui le réalise, ni changer sa culture.

Salapatas en 1986 dans un article présenté au Congrès du PMI (Project Management Institut), souligne également le fait que le succès ne peut être seulement mesurer par les trois vieux critères de délai, coût et performance technique mais qu'il faut également prendre en considération le degré de satisfaction des intérêts des trois parties prenantes au projet, souvent en conflit d'intérêt : le client (les gestionnaires et actionnaires), le constructeur (constructeur et engineering) et le public au sens large.

Ainsi, on voit apparaître un nouvel élément qui implique que l'on prête attention à la satisfaction et au bien être du client (toute partie pour qui le projet est réalisé, qu'elle soit interne ou externe à l'organisation).

Une étude de Baker, Murphy et Fisher (1983) réalisé sur 650 gestionnaires de projet confirme l'importance d'inclure la satisfaction du client dans toute mesure du succès d'un

projet. De plus, ils ajoutent qu'à long terme, ce qui compte réellement est la satisfaction des parties associées ou affectées par le projet et que même le respect de la première trilogie a peu de valeur face à un produit final pas assez performant et ne donnant pas satisfaction.

On peut également citer une autre étude menée par Might et Fisher (1985) sur 103 projets qui démontre que ces trois facteurs ne sont ni mutuellement exclusifs, ni complémentaires. Par exemple, la réduction du délai est souvent accompagnée avec des surcoûts additionnels. Ils apportent leur contribution en ajoutant trois autres mesures du succès d'un projet à savoir : la première mesure la perception globale de succès du projet, la seconde compare le projet à un autre déjà réalisé et la dernière évalue la capacité du projet à résoudre le problème pour lequel il a été créé.

Hayfield (1986) rejoint une partie des résultats de Baker, Murphy et Fisher (1983). Il mesure le succès d'un projet par la satisfaction du client et celle de la firme qui l'a réalisé. Il considère en outre, que la satisfaction du client se mesure par le respect du délai, du budget, des normes de qualité et aussi par la perception positive du projet par la communauté locale et les autorités.

Morris et Hough (1987) soutiennent qu'il n'est possible de juger du succès ou de l'échec d'un projet qu'en ayant différents points de vue. En effet, ils identifient trois définitions et mesures du succès : d'abord la fonctionnalité du projet qui stipule que le projet ait des performances financières et techniques correctes, c'est à dire qu'il répond aux attentes du

client ; ensuite la gestion de projet qui tient compte des trois contraintes traditionnelles à savoir le délai pour notre projet, le coût et le performance technique et enfin la performance commerciale des contracteurs qui voudrait que le projet soit rentable commercialement à court terme et à long terme.

Cleland (1986) converge vers la satisfaction du client mais d'un point de vue plus large. Pour ce dernier, le succès d'un projet n'a de sens que si on tient compte : du degré d'atteinte de l'objectif de performance technique du projet dans le délai et le budget imparti et de la contribution du projet à la mission stratégique de l'entreprise. Il invite donc à retourner à l'objectif initial pour lequel le projet a été sélectionné et à la finalité à laquelle il contribue.

En 1994, ce même auteur remet en relief la contribution du projet à satisfaire la mission du client.

Tuman (1986) définit également le succès comme la réalisation de ce qui était prévue. Ce qui suppose en premier lieu d'anticiper les besoins du projet et de prévoir les ressources suffisantes pour y répondre dans le délai imparti. Ce qui rejoint un temps soit peu le point de vue des autres auteurs. Mais, Tuman précise que le plus important est que ces ressources soient utilisées de manière efficiente pour accomplir la bonne tâche, au bon moment et de la bonne manière. Il tient également compte de la nécessaire satisfaction du client ou de l'utilisateur, à qui on doit livrer exactement ce dont il a besoin, ainsi qu'à ses supérieurs hiérarchiques. Tel point de vue qui est partagé par Stuckenbruck (1986).

Grandmont et O'Shaughnessy (1990), parlent de réussite ou d'échec d'un projet en se référant aux notions fondamentales d'efficacité et d'efficience. L'efficacité étant le résultat obtenu en regard des buts et objectifs visés par le projet ou encore le degré d'atteinte des attentes pour lesquelles le projet a été initialement conçu. L'efficience étant le résultat obtenu en regard des ressources et moyens mis en œuvre pour la réalisation des produits désirés ou encore la mesure de la productivité des diverses ressources utilisées.

### **II-5-2 L'approche objective de la performance d'un projet**

À travers cette tentative de définition de la performance d'un projet, il ressort deux catégories d'indicateurs ou critères qui essaient de traduire ce concept. Ces deux types d'éléments sont explicités par le modèle de Pinto et Mantel (1990). Ceux-ci considèrent la première catégorie à savoir les indicateurs objectifs de la performance des projets comme étant le coût du projet, la qualité ou performance du projet et le délai imparti au projet. Ce sont également des variables quantitatives donc objectives. Ces variables permettent ainsi de mesurer la performance des projets à partir d'indicateurs précis.

### **II-5-3 l'approche subjective de la performance d'un projet**

La seconde catégorie est celle des variables subjectives qui se basent sur des données qualitatives ou intangibles. Cette catégorie regroupe essentiellement la satisfaction de toutes les parties prenantes aux projets.

Finalement, le constat qui ressort est l'absence de consensus quant à la mise en place d'un système d'indicateurs standard car même si parfois les différents auteurs se rejoignent, leurs points de vue sont divergents en général sur la question.



## CHAPITRE III - CADRE CONCEPTUEL

La revue de la littérature nous permet d'articuler notre cadre conceptuel autour des différents concepts suivants : l'alliance stratégique, la gestion de projet, les facteurs de succès des alliances stratégiques et la performance des projets. Il s'effectuera en trois parties qui feront chacune la synthèse de ces concepts.

Nous pouvons schématiser notre cadre conceptuel comme suit :

### III – 1 - Modèle du cadre conceptuel

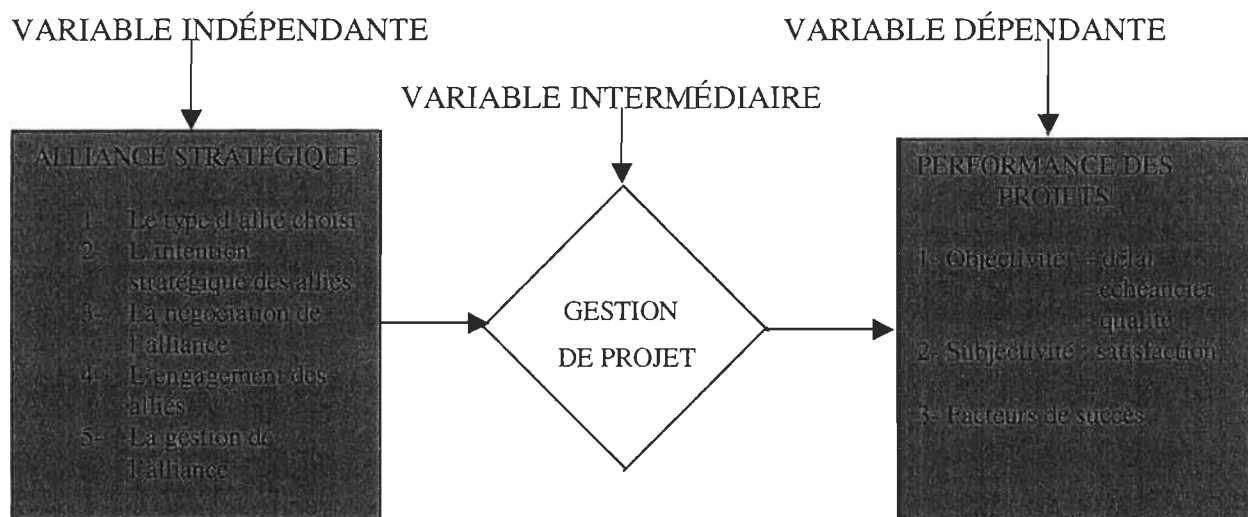


Fig. 3 : Modèle du cadre conceptuel.

### III – 2 - Définition des variables

Cette partie qui porte sur la définition des différentes variables nous permet d'expliciter notre cadre théorique.

### **III-2-1 Variable «alliance stratégique»**

Le concept d'alliance stratégique selon Fernandez (1995) est un accord de coopération qui lie deux ou plusieurs entreprises et qui implique une mise en commun des ressources. Quant à Yoshino et Rangan (1995) et Culpan (1993), ils définissent l'alliance stratégique comme une entente en vertu de laquelle deux ou plusieurs entreprises conviennent d'intégrer des activités commerciales précises dans le but de poursuivre un objectif commun. Aussi, Garrette (1989) définit l'alliance comme l'ensemble des relations qui lient la base d'un partage de compétences, dans un domaine d'activité défini, des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes dont chacun garde son autonomie stratégique.

Les exemples de définition d'alliance stratégique sont nombreux et variés. Mais généralement, l'alliance stratégique est toujours associée à l'atteinte d'objectifs par la mise en commun de certaines ressources tangibles ou intangibles (Jolly, 1996).

Toutes ces définitions révèlent une certaine difficulté qui vient du fait que les entreprises travaillent rarement seules et tout type de rapports inter-firmes peuvent être interprétés différemment, ce qui explique la variation de ce concept d'un chercheur à un autre.

Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons pour la mesure des alliances stratégiques que tissent les ONG dans le domaine du commerce équitable cinq critères de base :

l'intention stratégique des alliés, le type d'allié choisi, l'engagement des alliés, la négociation de l'alliance et la gestion de l'alliance qui déterminent les différents types d'alliances stratégiques. On peut donc visualiser ces critères de la façon suivante :

- l'intention stratégique des alliés qui définit l'alliance verticale ou complémentaire et l'alliance horizontale ou supplémentaire. L'alliance verticale ou complémentaire indique une recherche d'expansion des activités des alliées en renforçant leurs activités principales sans pour autant modifier substantiellement leurs couples produits-marché existants. Dans l'alliance horizontale ou supplémentaire les alliés sont à la recherche d'un élargissement de leurs couples produits-marché (Hamel, 1993).

La mesure de ce critère va se faire selon ce questionnement : est-ce que la raison du partenariat suit une logique d'efficience qui aura pour priorité la minimisation des coûts explicites ou la maximisation des profits pour avoir accès à un avantage concurrentiel ou une logique d'efficacité qui accordera la priorité au développement des compétences ? ; quelle position relative à la chaîne de valeur occupe les activités des partenaires que ce soit verticalement ou horizontalement ? ;

- le type d'allié choisi permet d'opposer les alliances symétriques aux alliances dissymétriques. Les premières unissent généralement des partenaires de même origine culturelle, à position concurrentielle similaire et dont la taille des actifs est comparable. Les secondes, le plus souvent complémentaires ont pour objet la plus part du temps limité à une activité, soit la commercialisation, la production ou la recherche et développement (Harrigan, 1988 ; Dussauge et Garette, 1990). Aussi, peut-on comparer les cultures organisationnelles des partenaires ? ; peut-on comparer leur positionnement concurrentiel ? ; peut-on comparer la taille de leur actif ? . Si oui, on a une alliance symétrique, si non, on a une alliance dissymétrique ;

- l'engagement des alliés est révélateur du type de structure organisationnelle mise en œuvre, via la structure juridique et contractuelle. En effet, la structure juridique et le type d'organisation mis en place à l'intérieur de l'alliance traduisent dans un certain sens le degré d'engagement des partenaires et indirectement leurs désirs de contrôle ou d'indépendance. Il dépendra donc du concept des valeurs des dirigeants, la nécessité de contrôle ou d'indépendance ;

- la négociation de l'alliance : permet de retracer le processus de négociation de l'alliance entre les partenaires et aussi de rechercher les responsables de cette négociation. Ainsi, d'où est venue l'idée de faire cette alliance ? ; qui a pris l'initiative de conclure cette alliance ? ; qui était le principal responsable de la sélection du partenaire et de la formation de l'alliance ? ; pourquoi avoir choisi ce partenaire ? ;

- la gestion de l'alliance : lorsqu'ils choisissent entre une alliance et une expansion sur une base autonome, les dirigeants de l'entreprise doivent tenir compte de deux facteurs au niveau de la gestion : coopération et concurrence ou, d'une façon plus générale, coopération et conflit (Yoshino et Rangan, 1995). Si elle opte pour une alliance, l'entreprise devra décider dans quelle mesure elle devrait collaborer avec son partenaire ou le concurrencer.

### **III-2-2 Variable «Gestion de Projet»**

La gestion des projets est une variable qui peut agir positivement ou négativement sur la performance des projets de commerce équitable. Cette variable selon le PMI (Project

Management Institute) est l'application des connaissances, des habilités, des outils et des techniques de gestion aux activités de projet dans le but de satisfaire ou dépasser les besoins et attentes des parties prenantes du projet.

Les parties prenantes dans le cadre des ONG en charge du commerce équitable peuvent être identifiées comme les donateurs, les ONG qui pilotent les projets et les bénéficiaires des retombées des projets.

Ainsi, l'identification des besoins qui est la première phase de gestion d'un projet est un élément pertinent qu'il faut prendre en compte. Or, très souvent, ceux qui ont en charge les projets, interprètent les exigences du client (les bénéficiaires) en fonction de leurs propres préférences qui peuvent ou non correspondre aux besoins réels et aux attentes des clients (Frame, 1995).

Cette variable est donc explicitée par les critères suivants : l'implication et l'engagement de la direction de l'organisme en jeu, les complications administratives lors de la réalisation des projets, le poids du pouvoir politique et financier des organismes, les compétences spécialisées, le matériel de base, la présence de mécanismes efficaces, les pressions de la part des institutions internationales, la marge de manœuvre dans les négociations portant sur les choix des projets, la concurrence entre organismes donateurs, la présence de plans d'affaire pour la recherche de financement, les conflits entre les vérificateurs internes, la main mise sur le commerce international par les institutions du Nord, le lien entre les tarifs protectionnistes et la logique solidaire du commerce équitable

et les problèmes quotidiens de gestion des projets de ces organismes.

### **III-2-3 Variable «performance de projet»**

Selon Rigaud (1993), la performance d'un projet peut être déterminée en évaluant celle-ci sur des critères de succès ou des objectifs fixés au départ. Or, la recherche d'objectifs et de critères de succès n'est pas chose aisée. Selon le projet, on peut accepter le succès d'un projet malgré un certain pourcentage de dépassement de coût ou de temps. Chaque gestionnaire de projet va donc créer ses critères et ses objectifs pour qualifier son projet.

Ashley, Lurie et Jaselskis (1987) révèlent six critères de mesure de la performance de projet qui selon eux sont les plus utilisés. Ces mesures sont : la performance en terme de budget, la performance en terme de délai, la satisfaction du client, la fonctionnalité du projet, la satisfaction du contracteur et la satisfaction du chef de projet et de l'équipe.

Mais comme le signifie Tuman (1986), il serait mieux pour chaque gestionnaire de projet de déterminer au départ ce qu'il entend par succès de projet en se fixant des variables de contrôle et des critères de mesure.

C'est donc en connaissance de cause que pour notre étude, nous retenons le modèle de Pinto et Mantel (1990) comme explicité par Abdelah (1995). Ces auteurs ont identifié un certain nombre de critères du succès d'un projet et qui regroupe tout ce qui a été débattu plutôt.

Selon ce modèle nous pouvons identifier deux types de variables servant à mesurer la performance ou le succès des projets : des variables quantitatives ou objectives (coût, qualité et délai) et des variables qualitatives ou subjectives (satisfaction). Ces deux catégories de variables peuvent être mesurées sous trois angles : d'abord la satisfaction du client, ensuite la perception par l'équipe de projet de l'utilité de celui-ci pour le client et enfin la satisfaction du processus avec lequel le projet a été réalisé.

Le premier point qui mesure la satisfaction du client peut être cerné par les questions suivantes : le projet sera-t-il facilement utilisable par le client ? ; le projet répond-t-il efficacement aux besoins du client ?, le projet aura-t-il un impact positif sur le client ? ; les problèmes survenus lors de la réalisation du projet ont-ils été résolus ? ; les normes techniques sont-elles respectées ? .

Le second point qui mesure la perception qu'à l'équipe de projet envers l'utilité du projet pour le client peut être explicité comme suit : d'abord, est-ce que le projet était un bon choix parmi l'ensemble d'alternatives possibles ? ; ensuite, est-ce que le projet permet d'améliorer l'efficacité de la prise de décision du client ? ; enfin, le projet permet-il d'améliorer la performance du client ?

Le troisième point qui mesure la qualité du processus de réalisation du projet peut être cerné par les questions suivantes : D'abord, le budget est-il respecté ? ; ensuite, l'échéancier est-il respecté ? ; enfin l'équipe de projet est-elle satisfaite du processus avec lequel le projet s'est réalisé ? .

Dans cette partie, nous avons voulu ajouter les facteurs de succès des alliances stratégiques qui concourent également à la performance des projets. Cette variable va se démontrer à travers des points inspirés de Magun (1996) et suivant que nous estimons applicables à notre projet : une perception claire de la mission et des objectifs des alliances, la concordance des valeurs et des cultures entre partenaires des alliances, une équipe de direction solide et déterminée à contribuer personnellement au succès des alliances et le soutien dans les faits de la haute direction des organismes.

Quant aux facteurs d'échec, ils se recoupent en ces points suivants : un énoncé de mission ambigu pour les partenaires des alliances, une non concordance des valeurs, des cultures et des aptitudes des partenaires, la modification des objectifs et des enjeux stratégiques des alliances, une équipe de direction faible et sans engagement ferme à l'égard du succès des alliances et un faible appui de la part de la haute direction.

Toute fois, les répondants étaient libres de compléter les réponses en ajoutant des facteurs qu'ils rencontrent quotidiennement dans la gestion de leurs alliances en vue de la réalisation de leurs différents projets de commerce équitable.

Au vu de ces variables, nous définissons nos objectifs spécifiques de la manière suivante :

### **III-3 Les objectifs spécifiques de la recherche**

L'objectif de cette étude consiste à voir quels modèles d'alliances stratégiques sont adoptées par les ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec et leur impact



perçu sur la performance des projets.

De façon plus spécifique, le projet comporte les objectifs suivants :

- ❖ Quels sont les modèles d'alliances stratégiques actuellement en usage dans les ONG en charge du commerce équitable au Québec et quels sont les objectifs principaux de ces alliances stratégiques ?.
- ❖ Quelles démarches stratégiques les ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec adoptent-elles pour se donner des capacités à la mesure du contexte mondiale actuel et quel rôle les alliances stratégiques sont-elles appelées à jouer dans ces démarches?
- ❖ Quels sont les principaux facteurs liés au succès et à l'échec de ces alliances stratégiques ?
- ❖ Quels sont les effets des alliances stratégiques sur la performance des projets de commerce équitable ?
- ❖ Comment la gestion de ces projets peut être un frein au regard des résultats escomptés ?

Pour terminer, nous ferons des suggestions visant à répondre aux besoins du point de vue des ONG en regard de leurs modèles d'alliances stratégiques et leur mise en œuvre.

Nous validerons les conclusions précédentes par une étude empirique auprès d'un échantillon d'ONG choisi.

#### **III-4 Les grandes balises de la recherche**

Afin d'analyser qualitativement nos données, nous avons retenu trois grandes balises qui

vont nous guider pour la collecte des données et leur interprétation.

En effet, l'alliance stratégique est la variable indépendante dans notre modèle recherche. Elle est explicitée par cinq sous variables selon le modèle de Fernandez (1995) et qui sont : le type d'allié choisi, l'intention stratégique des alliés, la négociation de l'alliance, l'engagement des alliés et la gestion de l'alliance.

Cette variable nous amène à mesurer à quel degré les alliances stratégiques construits par les ONG dans le domaine du commerce équitable ont une valeur stratégique. Ce qui nous à formuler notre première interrogation de recherche comme suit :

**Premièrement** : Les ONG opèrent plusieurs de leurs activités en partenariats. Cependant, ce ne sont pas toutes les collaborations et tous les partenariats qui ont une valeur stratégique. Cependant, l'ensemble des alliances stratégiques ont une valeur stratégique pour les ONG.

Quant à la gestion de projet, elle se présente comme la variable intermédiaire, donc de contrôle dans notre cadre théorique. Elle nous amène à analyser les stratégies de gestion employées par les ONG afin de réaliser leurs projets de commerce équitable.

Comme nous l'avons déjà fait remarqué, selon Frame (1995), les objectifs définitifs des bénéficiaires des projets sont rarement pris en compte. Car les tenants des projets les exécutent selon leur vouloir. Ce qui nous conduit la formulation de notre seconde interrogation de recherche :

**Deuxièmement** : À terme, une gestion imparfaite des différents types d'alliances

stratégiques peut causer des problèmes de gestion (financiers et/ou organisationnels) voir même influencer la survie de ces organisations.

Finalement, la performance des projets agit comme la variable dépendante du modèle. Cette variable est explicitée selon le modèle de Pinto et Mantel (1990) comme nous l'avons déjà fait remarqué. Ainsi, notre troisième interrogation sera libellée comme suit :

**Troisièmement** : La performance des ONG dépend tout autant de la bonne gestion des projets que de l'efficacité des alliances stratégiques mises en œuvre.

## **CHAPITRE IV - MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

A travers ce chapitre, nous voulons présenter la méthodologie utilisée dans notre étude pour la recherche sur le terrain afin de répondre à nos objectifs de recherche.

Dans ce sens, nous passerons en revue le type de recherche choisi, l'échantillon retenu, la procédure d'échantillonnage utilisée, la cueillette des données, l'instrument de mesure et la méthode d'analyse suivie.

### **IV-1 Le type de recherche**

Notre étude n'étant pas connue dans la littérature en place, nous avons dû privilégier l'approche descriptive et exploratoire afin de bien cerner les contours de notre projet.

Visant à nous donner de l'information sur l'impact qu'ont les alliances stratégiques que tissent les ONG au Québec pour leurs projets de commerce équitable, il était primordial pour nous de le rappeler afin de clarifier toute la démarche méthodologique utilisée dans cette étude.

Le caractère de nos questions de recherche, nous amène à nous appuyer sur l'analyse de cas puisque c'est la stratégie de recherche qui s'avère la plus utile afin de déterminer le «pourquoi» et le «comment» d'un phénomène (Huberman et Miles, 1991).

### **IV- 2 L'échantillon**

Selon Huberman et Miles (1991) l'analyse de cas ou intra-cas permet une compréhension plus approfondie des phénomènes étudiés mais produit cependant des résultats plus idiosyncratiques, moins généralisables que ceux obtenus à l'aide d'analyse inter-cas ou cas multiples.

Raison pour laquelle nous avons choisi l'analyse de cas multiples qui selon nous est susceptible de nous produire des résultats conséquents car notre étude exige de l'information riche afin de bien cerner le phénomène des alliances et l'étude de cas est réputée pouvoir fournir ce type de données.

En ce qui concerne le nombre de cas, Yin (1994) suggère l'analyse de six à dix cas. Ce qui permet d'isoler deux à trois cas ayant des éléments convergents et quatre à sept cas ayant des éléments divergents.

Quant à Huberman et Miles (1991) préconisent douze cas qui s'avèrent suffisants pour assurer une certaine validité au niveau des cas multiples.

Or, il s'avère qu'il n'y a pas autant d'ONG au Québec auxquelles notre problématique du commerce équitable s'adresse. Nous croyons donc que deux ou trois cas parmi les quatre particulièrement concernées par le commerce équitable s'avéreront très utiles pour améliorer la compréhension des problèmes auxquels elles font face.

Nous avons ainsi recensé les ONG au Québec qui s'investissent dans le commerce équitable. Le commerce équitable étant relativement nouveau au Québec, le nombre de ces ONG est très minime comme nous l'avons déjà souligné. Nous avons donc procédé par niveau d'importance qui nous a permis de retenir deux ONG dont nous estimons comparables. Le siège social de ces deux ONG est situé à Montréal qui est une ville approximative de Trois-Rivières notre lieu de résidence.

De plus, nous avons ajouté un redistributeur des produits certifiés équitables afin de

mieux comprendre ce qui se fait à ce niveau et vérifier simultanément les liens que ces distributeurs peuvent tisser avec les ONG dans le domaine.

#### **IV-3 La procédure d'échantillonnage**

Après une longue recherche, nous nous sommes rendus compte qu'il n'existe aucune liste officielle identifiant les ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec comme c'est le cas des ONG faisant partis du Forum des partenaires de l'ACDI et celles regroupées au sein du Conseil Canadien pour la Coopération internationale (CCCI).

Nous avons donc sollicité et obtenu la collaboration de Monsieur Dario Iezzoni (aujourd'hui Directeur Général de Commerce Équitable Oxfam-Québec Inc. ) qui nous a dressé une liste qui contenait l'essentiel des ONG que nous recherchions. Ce qui nous a servi de base à la classification des ONG. Il est important de mentionner que nous n'étions pas à la recherche d'un échantillon représentatif de la population mais plutôt des unités de même niveau et réellement engagées dans le commerce équitable. Ce qui signifie que notre méthode d'échantillonnage est non probabiliste.

#### **IV- 4 La cueillette des données**

La cueillette des données a débuté d'abord par la prise de contact téléphonique avec les ONG faisant parties de notre échantillon et notre point de distribution suivi de courriers électroniques pour rejoindre les responsables que nous n'arrivions pas à joindre au téléphone. Ce qui n'a pas été facile du moment où les responsables chargés du commerce équitable au sein des ONG sont énormément sollicités. Nous avons pour ainsi dit, eu de nombreuses difficultés à les rejoindre.

Ensuite a suivi l'envoi du questionnaire à nos structures cibles par l'intermédiaire de l'Internet et avons par la même occasion sollicité des rendez-vous pour des entrevues en profondeur afin d'avoir des résultats plus fiables.

Enfin nous avons rencontré les responsables des ONG qui s'occupent du commerce équitable pour des entrevues semi-dirigées de durées variables de 60 à 90 minutes avec des questions ouvertes.

Ces entrevues ont permis non seulement d'explicitier les réponses floues des questionnaires, mais également de compléter les questionnaires par des données recueillies directement afin d'assurer une bonne qualité de celles-ci. Toutes ces entrevues ont été enregistrées avec le consentement du répondant. Ces enregistrements ont par la suite fait l'objet de transcriptions littérales et constituent nos sources de données primaires à partir desquelles ont été conduites les analyses.

Nous avons rassuré les répondants quant à la confidentialité des réponses qui ont été recueillies et qui seront confinées dans notre travail de fin d'étude.

#### **IV- 5 L'instrument de mesure**

Compte tenu du caractère exploratoire de notre étude, nous avons privilégié le questionnaire comme instrument de mesure pour la cueillette de nos données. Vous trouverez une copie de ce questionnaire en annexe. Les questions s'articulent autour de nos concepts identifiés dans le cadre conceptuel.

Nous nous sommes inspirés dans un premier temps du questionnaire élaboré par Abdellah (1995) qui lui également s'inspire du questionnaire proposé par Pinto (1986) et qui a été

validé en France.

Nous avons par la suite complété notre questionnaire en adaptant le questionnaire proposé par Magun (1996) aux réalités de notre étude.

Finalement, en ce qui concerne la gestion de projet, nous avons bâti notre questionnaire selon les problématiques recensées dans la littérature sur les ONG dans le domaine du développement international.

Ainsi, la variable indépendante, sera déterminée à travers l'intention stratégique des alliés, le type d'allié choisi, la négociation de l'alliance, l'engagement des alliés et la gestion de l'alliance qui serviront de base d'interprétation de notre concept.

La variable intermédiaire la gestion de projet est mise en relief selon le déroulement habituel de gestion des projets des organismes qui sont prise en compte dans notre projet.

Quant à la variable dépendante la performance des projets, elle sera mesurée également à travers les réalités de réalisation des projets des ONG dans le commerce équitable. Ainsi, la mesure s'est faite à travers les deux critères usuels de la performance d'un projet à savoir : celle de l'objectivité (qualité, délai, coût) et celle de la subjectivité (satisfaction). Par exemple, on peut comparer les sommes dépensées aux coûts prévus, de même que le temps écoulé au temps prévu pour pouvoir évaluer objectivement le degré de performance d'un projet selon les critères coût et durée.

A cela s'ajoutent finalement les facteurs de succès des alliances stratégiques qui s'explicitent selon l'entendement de chaque structure.

Nous avons par la suite complété nos recherches par des entrevues à l'aide d'un



questionnaire semi-structuré. Cette méthode a l'avantage de permettre une grande latitude tant pour le répondant que pour le chercheur (Désaulniers, 1998). La grille d'entrevue que nous avons utilisée est présentée à l'annexe B.

#### **IV- 6 La méthode d'analyse**

La principale méthode qui sera utilisée est l'analyse qualitative des résultats par le biais de traitements informatiques.

La recherche des données qualitatives de base, nous conduira à fournir des grilles comparatives des données recueillies sur nos organismes afin de vérifier nos hypothèses retenues. Ces grilles d'analyse ouvertes seront donc élaborées à partir des données quantitatives recueillies sur toutes les variables précédemment citées.

Cette analyse qualitative des données vise à permettre à nos organismes en jeu une amélioration de leur système de gestion actuellement en vigueur.

Finalement, nous résumons ce chapitre IV par le tableau suivant :

**Tableau 1** : Liens entre les différentes variables, les balises de recherche et les objectifs spécifiques.

Variables	Balises de recherche	Objectifs spécifiques
Alliance stratégique	Première	Premier et second
Gestion de projet	Deuxième	Cinquième
Performance des projets	Troisième	Troisième et quatrième

## **CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RÉSULTATS**

Tout au long de ce chapitre, nous allons vous présenter les résultats de nos recherches sur le terrain. Il s'agira d'analyser de manière qualitative les éléments recueillis à l'aide de notre questionnaire et des entrevues.

Dans un premier temps, nous allons présenter les résultats selon chaque cas et ensuite vérifier la validation de nos balises de recherche pour l'ensemble de l'échantillon.

### **V-1 Analyse et présentation des cas**

Nous présenterons dans cette partie les différents cas que nous avons retenus dans notre échantillon.

#### **V-1-1 Cas1 : Équiterre**

Toutes les informations concernant Équiterre en tant qu'ONG sont mises en relief dans cette partie.

##### **V-1-1-1 Les informations sur l'ONG.**

Selon les rapports annuels 2001 et 2002 d'Équiterre, l'ONG peut être perçue comme suit :

##### **❖ Historique**

Équiterre a été fondée en 1993 par un groupe de jeunes qui avaient participé aux différentes conférences préparatoires au sommet de la Terre (Rio de Janeiro, Brésil, 1992). Ils partageaient une vision du développement durable selon laquelle il est

nécessaire de tenir compte d'un ensemble d'enjeux comme la pauvreté, l'environnement et les iniquités Nord-Sud afin d'effectuer de réels changements dans la société.

C'est pour concrétiser ces principes par des actions qu'ils ont décidé de créer un organisme.

Depuis ce moment, Équiterre s'est attaché à mettre sur pieds plusieurs projets qui permettent aux citoyens et citoyennes de faire des choix à la fois écologiques et socialement équitables.

### ❖ **Mission**

Équiterre contribue à bâtir un mouvement citoyen prônant des choix individuels et collectifs à la fois écologiques et socialement équitables par l'action, l'éducation et la recherche dans une perspective intégrant la justice sociale, l'économie solidaire et la défense de l'environnement.

### ❖ **Vision**

Équiterre a mis sur place un énoncé de vision qui reflète les valeurs de l'organisme et indique ce qu'il souhaiterait accomplir à l'avenir, y compris les retombées de ses activités sur la collectivité.

Ainsi au terme du plan stratégique, en 2006, Équiterre sera :

- ◆ Une organisation connue et reconnue au Québec ;
- ◆ Une organisation dont le positionnement au plan public et l'action concrète sur le terrain se soutiendront mutuellement ;

- ◆ Une organisation où tous les programmes et les services seront intégrés autour d'orientations partagées ;
- ◆ Une organisation indépendante qui s'appuiera d'avantage sur son autonomie financière.

Aussi, en 2009, Équiterre sera devenue dans ses domaines d'intervention, par son expertise et l'impact de ses actions :

- ◆ Une référence et un acteur incontournable pour les citoyens, les médias et les gouvernements non seulement au Québec, mais aussi au Canada et au niveau international ;
- ◆ Un partenaire apprécié et un modèle inspirant pour d'autres organisations.

D'ici 2012, Équiterre veut devenir un leader D'un mouvement faisant du Québec une société exemplaire en ce qui concerne les choix écologiques et socialement équitables.

#### ❖ Valeurs liées à la mission

La mission d'Équiterre est basée sur de grandes valeurs sociales. Dans le cadre de son action, Équiterre souhaite mettre en avant les principes de développement durable, de démocratie, de défense de l'environnement, de l'équité ainsi que de responsabilisation individuelle et collective. Ces valeurs guident toute son intervention.

#### ❖ Valeurs liées à l'intervention

Les intervenants d'Équiterre, qu'ils soient administrateurs, employés ou bénévoles, s'engagent à respecter certaines valeurs qui traduisent leurs préoccupations morales,

intellectuelles et professionnelles. Celles-ci sont : la rigueur, le professionnalisme, la cohérence, la transparence, l'esprit critique, l'attitude constructive, le partenariat, la concertation, la créativité, l'originalité, l'innovation, l'humanisme et le travail d'équipe.

**Modes d'intervention** ses objectifs.

❖ **Action**

- ◆ Quatre modes d'intervention permettent à Équiterre d'accomplir sa mission et d'atteindre

sur pied des projets de démonstration qui permettent aux citoyens de poser des gestes. Équiterre invite les citoyens à passer à l'action. Pour cela, il agit comme modèle et met en place des outils concrets tout en les responsabilisant individuellement et collectivement.

◆ **Éducation**

Équiterre met sur pied des projets qui selon l'état de connaissance du public cible, informent, sensibilisent ou éduquent les citoyens. Le but de ces interventions est de changer les perceptions, les attitudes et les comportements.

◆ **Recherche**

Afin d'appuyer ses interventions, Équiterre développe son expertise basée sur les plus récents développements dans ses domaines d'intervention. Il initie, réalise ou participe à des études ou à des projets de recherche.

◆ **Intervention publique**

Équiterre participe aux différents processus démocratiques et citoyens afin d'influencer les décideurs politiques et économiques en vue de l'adoption de lois, règlements politiques

politiques ou pratiques favorables à sa cause.

### ❖ Enjeux

Le processus de planification stratégique a mené Équiterre à définir les enjeux importants des prochaines années. Ces enjeux représentent ce que la collectivité et Équiterre ont à perdre ou à gagner si l'organisme relève ou non les défis qui s'y rattachent.

Ces enjeux sont :

- ◆ La contribution d'Équiterre à des changements concrets et durables en lien avec sa mission. Cet enjeu prend racine dans l'ensemble des programmes d'Équiterre. Pour relever les défis reliés à cet enjeu, Équiterre a choisi trois grandes orientations :
  - La poursuite des efforts d'information, de sensibilisation et d'éducation du public ;
  - L'accentuation de l'intervention publique
  - L'intensification des efforts de recherche et de développement de solutions à la fois écologiques et socialement équitables.
- ◆ La consolidation et le développement d'Équiterre en tant qu'entité intégrant divers secteurs et modes d'intervention en vue d'actualiser sa mission.
- ◆ La mobilisation des forces vives d'Équiterre.
- ◆ La reconnaissance de la mission d'Équiterre et la consolidation de sa légitimité.
- ◆ L'évaluation et le contrôle des résultats obtenus selon les objectifs visés.

### ❖ Structure

Équiterre s'est incorporé comme organisme à but non lucratif en 1995 et a obtenu en 1996 la reconnaissance de Revenu Canada et de Revenu Québec comme organisme à statut

charitable. Depuis le mois de novembre 1998, Équiterre est l'appellation officielle d'Action pour la solidarité, l'équité, l'environnement et le développement (ASEED).

En date du 31 Décembre 2002, Équiterre avait 1703 membres en règle : 1625 individus et 78 organismes, fermes et corporations. Selon les règlements généraux d'Équiterre, chaque membre a le droit de voter à l'assemblée générale annuelle. Cette assemblée a notamment le pouvoir d'élire les administrateurs. Ces derniers sont élus pour des mandats de deux ans. Par ailleurs, Équiterre s'est doté d'une structure décisionnelle qui favorise la prise de décision par consensus et la participation du plus grand nombre d'employés et de bénévoles possibles.

Cette structure se compose également d'un conseil d'administration, de bénévoles, d'employés, de nombreux bailleurs de fonds, des collaborateurs et des partenaires.

### ❖ Activités

Équiterre est actif dans les dossiers suivants : la promotion de l'agriculture biologique et l'agriculture soutenue par la communauté, la valorisation de zones agricoles semi-urbaines, la promotion du commerce équitable (en utilisant l'exemple du café), la promotion des modes de transport écologiques, la promotion de l'efficacité énergétique à domicile et l'éducation en matières de changements climatiques et de pollution atmosphère. Actuellement, Équiterre a quatre programmes :

- ◆ L'agriculture écologique
- ◆ L'efficacité énergétique
- ◆ Le commerce équitable
- ◆ Le transport écologique.

### ❖ **Le programme commerce équitable d'Équiterre**

Le programme de commerce équitable d'Équiterre fait la promotion d'un modèle d'échange équitable entre les acheteurs du Nord et les producteurs au Sud. Le logo de certification équitable apposé par Transfair Canada garantit au consommateur le respect des principes du commerce équitable, dont le juste prix payé aux producteurs, ce qui permet de mettre sur pied des projets de développement communautaire dans des secteurs comme la santé, l'éducation et la protection de l'environnement. Équiterre effectue également des recherches sur d'autres produits pouvant faire l'objet d'un échange équitable et compte les utiliser à titre d'exemples pour concevoir de nouveaux projets d'éducation.

#### **V-1-1-2 Les alliances stratégiques**

Dans cette partie du questionnaire et de l'entrevue, nous avons voulu analyser les alliances stratégiques que les ONG cibles utilisent pour réaliser leurs différents projets de commerce équitable et surtout pour aboutir à leur performance.

Ainsi, d'une manière générale, Équiterre participe actuellement à plusieurs alliances stratégiques dans le cadre du commerce équitable. Parmi les partenaires, on peut citer quelques uns tels que Fairtrade Federation, Oxfam international, Comercio Justo Mexico (Mexique), l'AQOCI (Association Québécoise des Organismes en Coopération Internationale), qui ont permis d'organiser en Septembre 2003 à Cancun au Mexique un Forum sur le commerce équitable. Lequel Forum qui était intitulé «Solving the Global Commodity Crisis» et qui avait pour objectif de promouvoir le commerce équitable auprès des décideurs.



Il n'est pas aisé pour Équiterre aujourd'hui d'évaluer le nombre d'alliances stratégiques auquel il a participé dans le cadre du commerce équitable car selon les projets, il recherche les partenaires adéquats susceptibles de l'aider à réussir ce projet. Raison pour laquelle, il s'est allié de façon permanente à certains organismes locaux qui sont consultés chaque fois qu'il organise une tournée avec un producteur en région. Ce qui signifie que l'essentiel de ces alliances stratégiques est encore en vigueur.

#### **V-1-1-2-1 Les objectifs et le profil des alliances stratégiques.**

Les principaux objectifs qui poussent Équiterre à former des alliances stratégiques pour ses projets de commerce équitable sont : la réduction des coûts des projets, la promotion du développement de nouveaux projets, chercher à répondre aux exigences gouvernementales, acquérir de nouveaux savoir-faire, avoir des expériences de collaboration satisfaisante avec les autres partenaires, fournir des gestionnaires d'expérience, avoir accès à d'autres régions à l'échelle mondiale pour élargir son rôle de coordination et d'éducation auprès du public. Les alliances se formant en fonction des projets, les objectifs s'accordent aux projets.

En ce qui concerne les formes d'alliances stratégiques, Équiterre a participé et participe pour la promotion du commerce équitable à trois principales d'entre elles qui sont : d'abord les alliances verticales ou complémentaires avec comme partenaire important pour la campagne sur le commerce équitable «Commerce Équitable Oxfam-Québec». Ces deux organismes proviennent de secteurs activités certes communs, mais avec des réalisations complémentaires ; ensuite les alliances horizontales ou supplémentaires avec «Carrefour Tiers-Monde» et le «Centre de Solidarité International d'Alma» qui ont des

compétences de même nature qu'Équiterre mais qui sont associés à certains événements ; enfin les alliances dissymétriques avec le «Centre Canadien d'Études et de Coopération Internationale (CECI) partenaire pour la campagne «À la découverte du commerce équitable» et la «Fondation Paul-Émile Léger» également partenaire pour cette même campagne. Ces alliances stratégiques mettent donc en cause aussi bien des concurrents que des organismes complémentaires.

#### **V-1-1-2-2 Le type d'allié choisi**

Pour choisir ses partenaires, Équiterre compare généralement les cultures organisationnelles respectives et le positionnement concurrentiel de ceux-ci.

Les partenaires les plus permanents sont Commerce Équitable Oxfam-Québec, Mondéquitable et Transfair Canada. Commerce Équitable Oxfam-Québec s'avère être le plus important partenaire dans le cadre du commerce équitable et étant la seconde ONG qui entre dans notre étude, nous allons en débattre ultérieurement.

#### **V-1-1-2-3 La négociation de l'alliance**

L'idée de conclure des alliances stratégiques provient d'une manière générale d'Équiterre (de la coordonnatrice du commerce équitable) et quelques rares fois des autres partenaires. Ainsi, la coordonnatrice et le comité de coordination procèdent à la sélection du partenaire selon des objectifs précis et les besoins spécifiques. Les partenaires potentiels sont par la suite rencontrés selon qu'ils semblent avoir un engagement sérieux dans la réalisation des projets de commerce équitable et selon qu'ils ont une expérience de travail correspondant aux différents projets.

#### **V-1-1-2-4 L'intention stratégique des alliés**

La raison des partenariats d'Équiterre suit une logique d'efficacité qui accorde la priorité au développement durable des Pays en Voie de Développement selon les objectifs premiers du commerce équitable. Ensuite un contrat est signé pour un suivi efficace des projets. C'est l'exemple du contrat d'une année qui a été signé avec les partenaires lors de la campagne «À la découverte du commerce équitable». Selon la clause stipulée au contrat, chacun des partenaires y a contribué en apportant argent, appui en nature, participation à l'élaboration des activités de la campagne. A la fin de cette campagne, l'entente a pris fin et c'est le cas des projets où les partenaires doivent participer de façon ponctuelle.

#### **V-1-1-2-5 L'engagement des alliés et la gestion des alliances**

Généralement, les alliances stratégiques dans lesquelles s'implique Équiterre portent sur la réalisation commune des objectifs déterminés. En effet, la recherche de partenaires vise à trouver des organismes ou des personnes ayant la même vision qu'Équiterre à propos du commerce équitable. Il sélectionne ceux ayant un sentiment d'engagement formel vis à vis du commerce équitable. Ils se partagent ainsi les rôles et responsabilités et s'apportant un appui mutuel. Équiterre par exemple a un rôle de coordination ou de consultants. Dans le cas du Forum à Cancun, Équiterre était co-organisateur de l'événement. Ces rôles et responsabilités sont définis au début du partenariat, lors des réunions. Aussi, outre les alliés, plusieurs autres acteurs s'impliquent directement ou indirectement dans les divers partenariats. Ce sont entre autres : des bailleurs de fonds, des communautés religieuses, des comités bénévoles dans les Cégeps et Universités, des

bénévoles, des membres d'Équiterre et certains commerçants. Pour chacun de ces partenariats, tous acteurs impliqués s'occupent de la préparation de la documentation, des communications et préavis et ceux susceptibles d'y contribuer financièrement honorent leur engagement.

Par contre le recours à ces partenariats n'a pas eu pour effet de permettre aux responsables du commerce équitable d'Équiterre de se concentrer d'avantage sur les aspects du commerce Équitable dans lesquels ils sont plus expérimentés. Cela par ce que le but des partenariats ne portait pas sur cet aspect des choses. On y a donc jamais prêter vraiment attention.

#### **V-1-1-3 La gestion de projet**

Dans cette partie de notre questionnaire et des entrevues, nous avons voulu rechercher comment le gestionnaire de projet en charge du commerce équitable dans ces organismes arrive-t-il à mener à bien ses projets.

À Équiterre, c'est la coordonnatrice du programme commerce équitable qui monte les projets, fait les demandes de financement et approche les partenaires qui lui semblent les plus intéressants à se joindre aux projets. Les projets sont gérés de façon transparente et tous les partenaires participent aux décisions. Il existe un engagement réel de la part de la direction d'Équiterre dans les projets de commerce équitable car depuis 1996, Équiterre a une campagne permanente de promotion du commerce équitable. De plus, chaque coordonnateur de programme dont notre répondant actuel, participe au comité de direction appelé «comité de coordination».

Il n'y a pas de complications administratives en tant que tel lors de la réalisation des projets. Mais quelques fois certaines activités des projets coûtent plus chères que prévues.

Les responsables du commerce équitable à Équiterre ont le pouvoir politique et financier nécessaire à la réalisation des différents projets. De plus, ils disposent de compétences spécialisées, de matériel essentiel et des bases de données adaptées à tous les projets.

La présence de mécanismes efficaces est un atout à Équiterre car cela permet de coordonner toutes les actions. Néanmoins, ceux-ci reconnaissent qu'il y a toujours des choses à améliorer.

Il n'existe pas de pressions en tant que tel de la part des institutions internationales mais le comité de coordination même s'il a le choix dans les négociations portant sur des projets admissibles, n'a pas une marge de manœuvre importante dans la réalisation de ces projets car Équiterre ne dispose pas de financement récurrent. Il présente les projets à l'ACDI (Agence Canadienne pour le Développement International), principal financier des projets qui accorde son financement pour le projet spécifique. Aussi, ces organismes donateurs ne se font pas concurrence pour octroyer les dons à Équiterre qui touche le partenaire idéal pour chaque projet au moment spécifique.

Des plans d'actions sont réalisés sur un an à la place des plans d'affaire. Ces plans d'actions de dresser une liste et rechercher le bailleur de fonds à qui il faut s'adresser pour tel ou tel projet.

N'étant pas un organisme faisant la vente de produits certifiés équitables, les conflits entre vérificateurs internes dans le cadre de la commercialisation de ces produits n'ont

pas d'incidences réels sur le rôle que joue Équiterre dans le commerce équitable. Mais la main mise sur le commerce international par les entreprises multinationales peut constituer un frein à la performance des projets selon Équiterre. De plus, les tarifs protectionnistes imposés par le Nord freinent en partie la logique solidaire du commerce équitable. Le commerce équitable étant un marché parallèle au commerce conventionnel, faciliter l'entrée de produits du Sud au Nord permettrait davantage le développement du commerce équitable. Mais le problème principal auquel Équiterre est quotidiennement confronté dans la gestion de ses projets de commerce équitable est le manque de financement pour le commerce équitable comme tel.

#### **V-1-1-4 La performance des projets**

Dans cette partie du questionnaire et des entrevues, nous avons voulu analyser les effets des alliances stratégiques sur les projets de commerce équitable.

Aussi, la coordinatrice du programme commerce équitable d'Équiterre pense que l'adoption des alliances stratégiques a un effet positif sur les projets. En effet, avec les alliances stratégiques, les projets sont facilement utilisables par les bénéficiaires car ils répondent à leurs besoins. Pour que les projets répondent aux besoins spécifiques des bénéficiaires, des rôles actifs comme l'organisation des événements qu'ils connaissent mieux, la tenue de kiosques, etc., leurs sont confiés lors de la réalisation des projets qui les concernent. De plus, par les alliances stratégiques, les projets de commerce équitable répondent aussi au besoin quotidien d'Équiterre de poser un geste quotidien concret pour améliorer l'environnement et appuyer la justice sociale. Cela permet d'augmenter l'efficacité de certains employés d'Équiterre car ils apprennent et obtiennent des

expériences professionnelles variées. Du moment où les projets sont les réponses aux besoins des bénéficiaires, ils ne peuvent qu'avoir des impacts positifs sur ces derniers. Surtout que les projets réalisés sont les meilleurs parmi les diverses alternatives existantes et représentent les solutions aux problèmes pour lesquels ils sont conçus. C'est pourquoi ils sont très vite approuvés par le conseil d'administration dès qu'ils sont proposés par les gestionnaires des projets.

Les budgets les échéanciers et des normes techniques sont dans la majeure partie du temps respectés car comme déjà souligné, le manque de marge de manœuvre dans ce domaine évite les sorties de route. Aussi, les équipes de projets sont généralement satisfaites des processus avec lesquels les projets sont réalisés car tout le monde se donne entièrement pour aboutir aux objectifs de départ. Si bien qu'on leur reproche parfois d'en faire trop.

Finalement, notre répondant pense que la finalité des projets de commerce équitable, grâce aux alliances stratégiques, permet d'améliorer l'efficacité de la prise de décision dans son organisme et leurs résultats conduisent à l'amélioration définitive de la performance d'Équiterre car il y a de la continuité. Ce que recherche Équiterre.

En considérant le tout, les projets sont des succès pour plus que la majorité car Équiterre a pu obtenir des résultats en peu de temps.

### **V-1-1-5 Le rôle et les résultats des alliances stratégiques**

Cette partie vise à mettre en relief les facteurs de succès, d'échec, les résultats et l'avenir des alliances stratégiques dans les choix stratégiques des décideurs des ONG.

Ainsi, de toutes les alliances auxquelles Équiterre a participé dans le cadre du commerce équitable, la majorité se sont révélées être des succès du moment où les résultats escomptés ont été atteints.

À Équiterre, on considère comme facteurs de succès qui expliquent la réussite des alliances stratégiques conclues dans le cadre du commerce équitable : la détermination de l'équipe de direction à contribuer personnellement au succès de ces alliances, la solidité, la persévérance, l'ouverture et la compassion.

Par contre, la faiblesse, l'absence d'engagement ferme à l'égard du succès des alliances, le peu d'intérêt, d'engagement pour les projets et le souci de tout contrôler à la fois, sont les principaux facteurs qui selon Équiterre expliquent l'échec subi par les alliances stratégiques.

Pour se donner une capacité de pénétration des marchés à l'échelle mondiale Équiterre utiliserait comme approches stratégiques les alliances stratégiques qui selon leur vision et leur constat seront en augmentation permanente.

### **V-1-2 Cas 2 :Oxfam-Québec**

Cette partie fait le tour de toutes les données recueillies en ce qui concerne Oxfam-Québec.



### **V-1-2-1 Les informations sur l'ONG.**

Oxfam-Québec est un organisme non gouvernemental (ONG), sans but lucratif, non confessionnel et non partisan. Acteur important de l'appui au développement depuis 1973, Oxfam-Québec, base l'ensemble de ses actions sur le partenariat et une approche intégrée du développement.

Dans plus de 20 pays, Oxfam-Québec appuie le développement durable en travaillant de concert avec des partenaires locaux et favorise le développement local ainsi que le renforcement institutionnel de ses partenaires et de la société civile.

Oxfam-Québec intervient également en action humanitaire, lors de catastrophes naturelles ou de conflits, autant dans les secours d'urgence, la reconstruction ou réhabilitation, que par l'encadrement social ou l'édification de la paix.

Comme membre du réseau Oxfam-international, qui regroupe douze organisations indépendantes à travers le monde, Oxfam-québec sensibilise la communauté internationale et ses décideurs aux réalités vécues par les populations des pays en développement. La "famille Oxfam", présente dans plus de 100 pays, s'est taillée une réputation mondiale dans la lutte contre la pauvreté, dans la défense des droits humains et par ses réponses rapides et efficaces dans les situations de crises.

#### **❖ Mission**

Oxfam-Québec a pour mission d'appuyer les populations défavorisées des pays en développement qui luttent pour leur survie, pour leur progrès, pour la justice sociale et pour le respect des droits humains. Cette mission vise également la mobilisation de la

population du Québec afin de faciliter l'expression de sa solidarité pour un monde équitable.

### ❖ Valeurs

Les interventions d'Oxfam-Québec sont guidées par un comportement éthique dans ses relations avec le public en général, ses partenaires, ses membres, ses instances exécutives et ses instances législatives. Un comportement éthique qui s'appuie sur des valeurs de : solidarité, partenariat, transparence, imputabilité, respect des personnes, respect de l'organisation.

### ❖ Approche

Dans la promotion du droit à la dignité humaine à l'époque de la mondialisation, l'approche Oxfam-Québec est centrée sur l "empowerment " des gens qui vivent dans la pauvreté. Cette approche repose sur le principe que les gens sont responsables d'assurer leurs droits et les droits des autres, et qu'ils doivent s'affranchir des effets d'une mondialisation qui leur est étrangère. Oxfam-Québec considère que la valeur éthique qui doit servir de fondement à la citoyenneté mondiale est inscrite dans l'idée contemporaine que la prospérité des uns ne peut pas avoir pour cause la pauvreté des autres et selon laquelle nul ne peut être libre sans l'autre.

### ♦ Les droits sociaux et économiques

L'approche Oxfam-Québec met l'accent, dans le cadre plus large des droits humains, sur les droits sociaux et économiques permettant d'atteindre la justice économique et sociale. La poursuite de l'équité est la clé de voûte de notre approche dont l'objectif est

l'application réelle des ententes et des traités internationaux de promotion et de respect des droits économiques et sociaux. Ces droits sont le droit à des moyens de subsistance durables, le droit aux services sociaux de base en santé et en éducation, le droit à la vie et à la sécurité, le droit d'être entendu, le droit à l'identité.

♦ **Le droit à la vie et à la sécurité**

L'approche Oxfam-Québec devant les catastrophes naturelles et les conflits est que l'aide humanitaire doit sauver des vies, elle doit servir à reconstruire la capacité locale de prévention et de réponse face aux situations d'urgence et, il faut le rappeler, elle doit également servir à faciliter la récupération à long terme des communautés affectées.

Cette dernière intervention est en faveur du développement durable et implique de s'attaquer aux sources de la pauvreté, entretenue par des inégalités et des mécanismes institutionnels et économiques inadéquats. Ces interventions s'appuient également sur un plaidoyer en faveur de changements et de réformes politiques appuyés par des campagnes publiques de promotion de la justice sociale et économique.

♦ **Le plaidoyer en faveur de la justice sociale et économique**

Oxfam-Québec croit que la pauvreté et l'exclusion sont le résultat de décisions et de pratiques sociales, commerciales et politiques des institutions internationales, des gouvernements et des entreprises. Ce travail d'éducation du public et de plaidoyer poursuit l'amélioration substantielle des conditions sociales et économiques de groupes spécifiques. Oxfam-Québec cherche à obtenir des réformes de politiques et de pratiques et, en même temps, à accroître la connaissance sur les bienfaits du développement durable.

### ♦ **Le partenariat au cœur de cette démarche**

L'approche partenariat d'Oxfam-Québec se fonde sur un travail pour l'égalité. Le soutien financier poursuit le renforcement du pouvoir des partenaires locaux et non pas leur dépendance. Le même principe guide l'établissement de liens entre partenaires, la circulation de l'information, la formation et l'éducation, le développement de stratégies communes et la coopération dans le travail de plaidoyer. Oxfam-Québec croit que l'"empowerment" des organisations locales est essentiel à la justice sociale et économique et pour l'obtention et l'exercice des droits civils et politiques.

### ❖ **Expérience**

Oxfam-Québec est depuis près de 30 ans, un acteur important de l'appui au développement durable qui travaille de concert avec des partenaires locaux dans plus de trente pays. Son expertise repose sur l'acheminement de l'aide humanitaire lors des catastrophes naturelles ou des conflits. Oxfam-Québec agit également en secours d'urgence, de reconstruction ou de réhabilitation, ainsi que dans l'encadrement social ou l'édification de la paix. Comme membre du réseau Oxfam International, Oxfam-Québec contribue au plaidoyer auprès des décideurs d'institutions internationales, nationales ou locales en faveur de l'expansion de la conscience vers l'équité globale.

La présence de la famille Oxfam dans plus de 100 pays amène une contribution faite d'expériences soutenues de lutte contre la pauvreté, de défense des droits humains et de réponses rapides et efficaces dans des situations de crise humanitaire.

## ❖ Historique

**1942 :** Oxfam naît en Grande-Bretagne durant la Seconde Guerre mondiale lorsqu'un groupe d'universitaires, secoués par la famine affligeant la Grèce, fonde le Oxford committee for Famine relief.

**1940 – 1950 :** Après la guerre, constatant la pertinence de ses interventions, le comité poursuit son œuvre en incluant dans ses objectifs " le soulagement des souffrances résultant de guerres ou autres crises humanitaires dans le monde " et en appuyant les plus démunis des pays pauvres dans leurs efforts de survie et de développement.

**1960 :** En Angleterre, la création d'un ministère du Développement international frappe l'imagination de l'Occident. Une attention nouvelle pour le Tiers-Monde donne naissance à la famille Oxfam International : sont alors créées Oxfam-Belgique, puis Oxfam-Canada, en 1963.

**1970 :** Avec la crise du Biafra, puis celle du Bangladesh, la famille Oxfam s'étend jusqu'à l'Australie, aux États-Unis et à Hong Kong.

Au Québec, la section régionale d'Oxfam-Canada a un bureau permanent depuis 1968, identifié Oxfam-Québec. Elle se donne alors le mandat d'intéresser la population francophone à la situation des pays pauvres. Une équipe est constituée et en 1971, la section québécoise obtient le droit de mener elle-même des collectes de fonds sur son territoire, et d'en consacrer le produit à des projets de son choix.

**1973 :** À l'automne 1973, sans heurt, Oxfam-Québec acquiert son indépendance et devient, avec l'assentiment de tous, un membre à part entière du réseau des Oxfam. Rapidement, l'organisme s'impose comme un acteur majeur de la coopération internationale québécoise et canadienne. Portée par tous, Oxfam-Québec devient une

organisation chère aux Québécois et aux Québécoises, et une véritable institution nationale.

**1992** : À l'automne 1991, au moment où s'amorce la célébration du 50<sup>ième</sup> anniversaire de la naissance d'Oxfam, une crise secoue Oxfam-Québec. En mai 1992, une équipe de sauvetage dirigée par le nouveau président d'alors, qui, de retour après deux ans en Afrique, entreprend de relancer l'organisme. L'opération, bien accueillie dans tous les milieux, se solde par un franc succès. Des pourparlers d'association s'amorcent avec l'Organisation Canadienne pour la Solidarité et le Développement (OCSD) et sa filiale Solidarité Europe de l'Est (SEE). De la fusion de ces trois organismes, naîtra, en juin 1993, un nouvel Oxfam-Québec.

**1993** : Au printemps, une délégation de la famille Oxfam International vient à Montréal évaluer l'opération de sauvetage et de relance. Elle conclut au succès de la réorganisation. Avant 1991, Oxfam-Québec ne disposait que d'un bureau outre-mer, avec une coopérante sur le terrain, en Haïti. Essentiellement, Oxfam-Québec était un organisme de financement de projets réalisés et supervisés par d'autres sur le terrain. Désormais, l'organisme dispose d'une quinzaine de bureaux dans les pays en développement, et d'une équipe de près de 150 personnes - incluant les coopérants-volontaires - œuvrant à l'étranger, tant pour le développement que pour l'aide aux victimes de guerres ou de cataclysmes naturels. En septembre 1993, un nouveau directeur général prend les commandes avec le mandat d'assurer la fusion entre Oxfam-Québec et l'OCSD, la relance et le développement d'Oxfam-Québec.

**1994** : En janvier, ce dernier quitte la présidence du Conseil d'administration d'Oxfam-Québec pour effectuer un retour en politique active. Ainsi, une nouvelle personne, alors

directrice de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives (IRECUS), devient alors présidente du Conseil d'administration.

**1995 :** L'intégration entre Oxfam-Québec et OCSD est complétée avec succès à la fois au plan légal et de l'intégration des programmes et des ressources. Août : création d'Oxfam International par huit Oxfam fondatrices (dont Oxfam-Québec) réunies à Melbourne (Australie). Objectifs : travailler encore plus étroitement ensemble pour un combat efficace contre la pauvreté et l'injustice. Stratégie : coordination et harmonisation dans les secteurs-clefs d'activités ; accroissement du pouvoir d'influence auprès des gouvernements et des institutions internationales.

**1997 :** En janvier, Intermon Oxfam (Espagne) entre dans la famille d'Oxfam International. En juin, création de Commerce équitable Oxfam-Québec (CEOQI) dont la mission est d'éduquer et sensibiliser le public québécois à la cause du commerce équitable et des petits producteurs des pays en développement. Le CEOQ commercialise les produits équitables au Québec. Le premier produit offert en vente sera le café équitable. Le Cirque du soleil devient le 1er client institutionnel.

**1998 :** En janvier, Oxfam Irlande (née d'une restructuration d'Oxfam Royaume-Uni/Irlande) entre dans la famille Oxfam International. L'équipe d'Oxfam-Québec contribue à la réalisation de quelque 200 projets, dans plus de 20 pays, sur trois continents. En novembre 1998, Oxfam-Québec fête son 25ième anniversaire. Une grande fête se réalise en réunissant anciens et actuels membres, employés et bénévoles.

En février, Oxfam-Québec se dote d'un code d'éthique officiel. Démarrage d'un partenariat dynamique entre Oxfam-Québec, Oxfam International et le Cirque du soleil en faveur des jeunes en situation précaire.

**1999** : En mars : lancement de la campagne mondiale d'Oxfam International : «Éducation pour tous, brisons le cycle de la pauvreté». En novembre, signature d'une entente de partenariat privilégié avec SOCODEVI.

**2000** : En juin : rapprochement institutionnel entre Oxfam-Québec et CLUB 2/3. Ce dernier, reconnu pour ses interventions avec et auprès des jeunes, devient une société affiliée à Oxfam-Québec. Oxfam International souligne ses 5 ans d'existence. Les résultats atteints par Oxfam International en matière de plaidoyer sont jugés très stimulants et importants. Un plan stratégique 2001-2004 intitulé «Pour l'équité mondiale» est adopté.

**2001** : Une participation active d'Oxfam-Québec à l'année Internationale des bénévoles, notamment à travers la Coalition Canadienne sur le Volontariat International (CCVI). Oxfam-Québec souligne l'apport précieux et déterminant de ses propres bénévoles.

En octobre, Oxfam Allemagne devient membre d'Oxfam International.

Lancement de la campagne d'éducation du public (2001-2004) "Construire une citoyenneté responsable ", en partenariat avec la CSQ et le Club 2/3.

**2002** : Création d'un Fonds de solidarité pour Oxfam-Québec et la CSQ.

En avril, lancement de la campagne mondiale d'Oxfam International " Pour un commerce équitable " et du rapport "Deux poids deux mesures - Commerce, mondialisation et lutte contre la pauvreté."

En juin, lors du sommet du G8 à Kananaskis, Oxfam-Québec était présente sur les lieux afin de demander aux dirigeants de jouer franc-jeu avec l'Afrique.



Septembre marque le deuxième volet de la campagne "Pour un commerce équitable", avec la sortie du rapport "Un café au goût d'injustice" qui met en relief la crise du café causée par les pratiques commerciales des géants du café.

**2003 :** Du 10 au 14 septembre, l'Organisation mondiale du commerce se réunissait à Cancun, au Mexique. Oxfam Internationale était présente sur place et parmi cette délégation se trouvait l'agente de communication d'Oxfam-Québec. Les membres de la grande famille d'Oxfam ont rencontré le directeur de l'OMC, afin de lui remettre le Grand Vacarme, réunissant presque 4 millions de signatures récoltées à travers le monde par la pétition Pour un commerce équitable. Ils ont également rencontré les différentes délégations politiques et économiques présentes à Cancun, afin de faire entendre la voix et les attentes des populations du Sud.

#### ❖ Secteurs d'intervention

- ◆ **Femmes et développement économique :** Oxfam-Québec travaille sur l'élaboration de programmes de formation à l'entrepreneuriat ; des programmes qui misent sur une gestion participative des projets et visent une gestion autonome par les bénéficiaires ; Oxfam-Québec travaille aussi sur la consolidation et l'appui à émergence de coopératives, d'institutions mutualistes et financières locales.
- ◆ **Alphabétisation et éducation :** Oxfam-Québec réalise des programmes d'alphabétisation fonctionnelle et de formation professionnelle qui développent aussi la capacité d'intégrer les considérations sociales et d'éducation à la santé, incluant le VIH-SIDA. Oxfam-Québec appuie aussi l'amélioration des compétences des femmes en gestion communautaire.

- ◆ **Sécurité alimentaire :** Oxfam-Québec appuie les organisations et communautés dans le développement, met en œuvre et gère des programmes de production, de distribution et d'accès à la nourriture. Oxfam-Québec appuie aussi les organisations dédiées à l'éducation et la sensibilisation à la nutrition afin d'améliorer les conditions de vie des populations.
- ◆ **Environnement:** Oxfam-Québec offre des formations aux paysans sur de meilleures techniques culturales, entre autre, par l'agroforesterie et la culture biologique. Oxfam-Québec gère aussi la gestion des déchets solides ménagers en milieu urbain et rural par l'implication des populations concernées et encourage le développement d'outils et de méthodes participatives dans la gestion et la protection de l'environnement.
- ◆ **Droits humains :** Oxfam-Québec réalise des programmes sur le renforcement institutionnel des organisations de femmes, de personnes handicapées, des minorités ethniques et culturelles ainsi que les autres groupes opprimés. Oxfam appuie aussi les campagnes de prévention de la violence faite aux femmes ; et les organisations dédiées à la protection des enfants.
- ◆ **Renforcement institutionnel :** Oxfam-Québec développe des programmes pour le renforcement institutionnel de différentes organisations afin de leur permettre de contribuer à l'édification de leur société civile.
- ◆ **Jeunes:** Oxfam-Québec développe des programmes de réinsertion et de réintégration à la vie sociale et professionnelle des jeunes en situation difficile. Des approches stimulantes se réalisent avec des partenaires tels que le Cirque du Soleil dans le programme Cirque du Monde. Oxfam-Québec élabore des programmes de stages professionnels outre-mer ; de renforcement institutionnel de partenaires outre-mer via

l'appui technique de stagiaires ; de développement de l'employabilité et des compétences professionnelles des jeunes canadiens utiles à leur avancement et à leur pleine participation à la société.

- ♦ **L'action humanitaire** : Oxfam-Québec travaille pour l'aménagement et la gestion des camps ; l'approvisionnement en eau : distribution, construction de systèmes d'aqueduc et de décontamination de l'eau ; la mise en œuvre de programmes d'hygiène et sanitaires ; la distribution alimentaire ; la reconstruction et la réhabilitation des maisons et infrastructures communautaires ; la réunification des familles ; l'édification de la paix et la résolution de conflits.

#### ❖ **Moyens d'intervention**

##### ♦ **Financement de projets :**

Grâce aux dons recueillis auprès du public, aux contributions accordées par l'ACDI sur une base triennale et à d'autres fonds, Oxfam-Québec finance des projets de développement dans les pays où elle intervient. Ces projets conçus et élaborés directement par des groupes et des associations partenaires d'Oxfam-Québec dans les pays en développement ; répondent à des besoins fondamentaux et mettent de l'avant des solutions durables.

Les projets financés par Oxfam-Québec doivent accroître les capacités des communautés à se prendre en main ; améliorer les conditions de vie des populations les plus pauvres ; renforcer les organisations locales qui œuvrent au mieux-être des populations ; favoriser l'autosuffisance des communautés et le développement durable ; faire la promotion des droits humains.

♦ **Assistance technique et envoi de volontaires experts :**

Plus de 100 volontaires par année arrivent dans les différents pays d'intervention, œuvrant dans des programmes de développement durable ainsi que dans les actions humanitaires.

♦ **Gestion de projets bilatéraux et multilatéraux :**

Oxfam-Québec agit aussi comme une agence d'exécution pour la gestion de projets. Ces projets sont financés par divers bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Dans ces projets, Oxfam-Québec et le partenaire local sont responsables de l'atteinte des résultats. Il s'agit en général de projets d'envergure ayant une durée pluriannuelle et impliquant la conception et la mise en œuvre d'activités, de méthodologies et d'approches d'intervention propres aux objectifs poursuivis.

Pour ces projets, Oxfam-Québec est choisie comme agence d'exécution en raison de sa connaissance du pays/région, son expertise sectorielle, son engagement et son approche auprès des populations des pays en voie de développement.

❖ **Populations cibles**

- ♦ **Les femmes**, pour que leur rôle primordial dans le développement durable soit reconnu et renforcé.
- ♦ **Les personnes réfugiées, rapatriées et déplacées**, par ce qu'elles représentent un des groupes les plus vulnérables dans le monde.
- ♦ **Les jeunes**, parce qu'ils sont une force mobilisatrice pour le changement.

## ❖ Structure

Il existe une assemblée générale composée de 154 membres qui agissent à titre individuel et bénévole. Ce sont les membres de la Corporation Oxfam-Québec. L'assemblée générale se réunit une fois par an. Elle décide de l'orientation des principaux programmes de la Corporation ; élit le conseil d'administration et en fixe le mandat. Le but de l'assemblée est de renforcer la responsabilité d'Oxfam en facilitant la discussion et l'échange de vues sur des questions d'importance stratégique ou de corporation entre différents dépositaires. Le conseil d'administration est le corps gouvernant d'Oxfam-Québec. Il se réunit environ cinq fois par an. Les membres du conseil administrent la Corporation dans la poursuite de ses objectifs et en gèrent les affaires, passent ou font passer tous contrats auxquels la Corporation peut légalement être partie et, en général, exercent tous et chacun des droits et pouvoirs que la Corporation peut elle-même exercer. À cela s'ajoute une direction, un siège social et représentations outre-mer, des volontaires internationaux, des bénévoles et des donateurs.

## ❖ Commerce équitable Oxfam-Québec Inc. (CÉOQI)

Devant le phénomène grandissant de la mondialisation qui affecte gravement les économies des pays en développement, Oxfam-Québec a décidé d'élargir la portée de son action sur le terrain. À cet effet, Commerce équitable Oxfam-Québec Inc., filiale d'Oxfam-Québec, a été créée en 1996, est entrée en opération en Avril 2000 et est par contre à but lucratif. C'est une société par action dont le siège social se trouve à Montréal et qui a pour mission d'ouvrir, créer et développer des marchés pour des

produits de qualité qui respectent les principes du commerce équitable et du développement durable et de Promouvoir, par ses produits, la consommation responsable et la solidarité avec les communautés et les petits producteurs du Sud. Cette décision institutionnelle d'intervenir directement au niveau du commerce international a été dictée par l'importance de la valeur toujours croissante des échanges commerciaux Nord-Sud. Or, l'accroissement des échanges ne s'est pas accompagné d'une amélioration des conditions de vie de millions d'êtres humains, exclus du système commercial mondial. Dans notre monde à l'économie mondialisée, la croissance économique pure s'impose comme seul outil de développement. Cette approche économique ne correspond pas aux besoins fondamentaux des communautés du Sud, d'où l'implication d'Oxfam-Québec dans le commerce équitable. Seul le commerce équitable assure un développement durable, c'est-à-dire un développement à la fois économique, communautaire et écologique, à travers lequel les communautés du Sud prennent une part active dans la gestion harmonieuse de leurs projets socio-économiques. Pour réaliser sa mission, **Commerce équitable Oxfam-Québec** fait du commerce équitable en important et distribuant des produits alimentaires certifiés équitables et réalise des activités de sensibilisation auprès du public québécois. C'est d'ailleurs cette filiale qui a été soumise à notre questionnaire. Étant une organisation de projet, toute action réalisée est un projet et ces projets sont destinés aux partenaires de la promotion, de la distribution et aux clients finaux. Le tout, dans le but de développer les ventes pour promouvoir les produits de commerce équitable.

#### **V-1-2-2 Les alliances stratégiques**

Commerce équitable Oxfam-Québec participe actuellement à de nombreuses alliances stratégiques selon le Directeur Général. Ainsi, pour chaque produit, Commerce équitable Oxfam-Québec a des alliances dont deux avec des torréfacteurs, deux avec des chocolatiers, une avec un empaqueteur de thé, des alliances de promotion avec Équiterre, la CSQ (Centrale des Syndicats du Québec), la FTQ (Fédération des Travailleuses du Québec), AID-Food (distributeur) et surtout l'ACDI (Agence Canadienne de Développement International), etc. Il s'agit donc d'une dizaine d'alliances stratégique à long terme avec nécessairement des organismes locaux. Néanmoins, il existe quelques alliances avec des organismes étrangers en terme de frontière tels qu'Oxfam produits du monde de Belgique mais faisant parti de la famille oxfam.

##### **V-1-2-2-1 Les objectifs et le profil des alliances stratégiques**

Les principaux objectifs qui ont emmené Commerce équitable Oxfam-Québec à former ces alliances sont : d'abord la réduction des risques en ayant un partenaire et la réduction des coûts des projets qui sont souvent à la base des alliances, ensuite la promotion du développement de nouveaux projets et saisir les occasions de synergie et enfin faire faire par d'autre ce que Commerce équitable Oxfam-Québec n'est pas capable de faire.

Les formes d'alliances stratégiques auxquelles participe Commerce équitable Oxfam-Québec sont : des alliances verticales en amont avec les torréfacteurs, les chocolatiers et les emballeurs de thé ; en aval avec des distributeurs dans l'alimentation, dans la

section pose-café corporatif, dans la promotion comme Équiterre ; des alliances horizontales avec des concurrents directs comme Dix Mille Villages, Plan Nagua pour obtenir des subventions ensemble à la table de concertation de l'économie sociale et solidaire ; une alliance symétrique avec un concurrent dans le chocolat qui fournit le chocolat chaud qui est revendu à leurs propres clients et avec lequel il existe un projet commun pour le Canada anglais ; des alliances dissymétriques avec des partenaires locaux comme Comité Univers du Cégep de Rimouski, le Comité Bleu et Vert du Cégep de Jonquière, Comité Social d'Environnement Canada à Ottawa pour les petits projets de sensibilisation dans les Cégeps. Aussi, d'une manière générale, les alliances stratégiques de Commerce équitable Oxfam-Québec mettent en cause des clients qui sont des promoteurs (des distributeurs) et des fournisseurs.

#### **V-1-2-2-2 Le type d'allié choisi**

Pour choisir ses partenaires, Commerce équitable Oxfam-Québec compare généralement les cultures organisationnelles respectives, les risques d'intégration verticale et horizontale et le positionnement concurrentiel qui sont des valeurs cardinales et fondamentales. Quel que soit donc le type d'alliance en cause, ce sont des valeurs organisationnelles telles que l'équité, la promotion de l'environnement, la promotion du respect des êtres humains à l'intérieur des organisations comme chez les fournisseurs qui sont partagées. Aussi, les partenaires comme les fournisseurs n'ont pas de spécialisations en tant que tel si ce n'est les volumes qu'ils produisent pour leurs clients. Néanmoins, certains de ces partenaires possèdent des expériences au niveau du commerce équitable. C'est le cas de Nador avec sept années, Cupidon



avec une année, Bruilis le café de Québec avec six années, etc. Certes les moyens dont ils disposent sont limités pour développer le commerce équitable en tant que tel mais importants au niveau de la production, du développement de nouveaux produits.

**Tableau 2 : Quelques alliés de Commerce Équitable Oxfam Inc.**

Partenaire	Nombre d'employés	Chiffre d'affaire (\$ CAN)	Siège	Activité principale
Nador	50	5 à 10 000 000/an	Québec	Torréfacteur de café
Chocolatier Suisse	100	50 000 000/an	Suisse	Chocolatier
Cupidon	-	-	Québec	Chocolatier
Bruilis café de Québec	10	1 à 5 000 000/an	Québec	Torréfacteur de café
Équiterre	20	3 à 5 000 000/an	Montréal	Commerce équitable, environnement, efficacité énergétique, etc.

### **V-1-2-2-3 La négociation des alliances**

Habituellement, l'idée de conclure des alliances vient de CÉOQI en ce qui concerne les fournisseurs et les promoteurs. Aussi, la sélection des partenaires demeure du ressort du Directeur Général de CÉOQI ou de la société mère et il n'existe pas de critères précis à part les cultures organisationnelles comme déjà vu. En vue de conclure une alliance, d'abord des objectifs précis sont déterminés en fonction des

besoins et les ressources qui doivent entrer en ligne de compte sont également définies. De plus il n'existe pas de liste formalisée des partenaires potentiels mais cela reste à l'esprit et la recherche d'information est surtout accentuée au niveau des fournisseurs. Ensuite les partenaires potentiels sont rencontrés et les informations recueillies sont analysées en profondeur au cours de réunions de travail formelles et par des traitements informatiques. Pour sélectionner ses partenaires CÉOQI utilisent des conseils d'administration voir des réseaux de contacts des partenaires déjà existants et par des sites Internet. Une fois l'alliance conclue, la gestion de cette alliance se fait de façon constante par des contacts où les réseaux sont animés, des plateaux sont déterminés pour voir l'évolution de l'alliance par l'échange d'informations. Il existe donc, des réunions initiales, des réunions en cours de route et des réunions finales qui permettent de mesurer le succès à travers un critère très important qui est l'augmentation des ventes.

#### **V-1-2-2-4 L'intention stratégique des alliés**

Selon CÉOQI, la logique d'efficience sert la logique d'efficacité. En effet, la raison fondamentale qui anime CÉOQI dans la conclusion d'une alliance suit une logique d'efficience qui entraîne la recherche de rentabilité par l'augmentation des ventes en vue d'aider à long terme les petits producteurs par l'augmentation simultanée de leurs ventes. Donc, l'efficacité au développement durable pour les Pays en Voie de Développement (PVD) et à l'intérieur de ces pays, les coopératives appuyées par CÉOQI. En somme, le tout rejoignant l'objectif premier de CÉOQI qui est de

promouvoir le commerce équitable par la vente de produits de qualité avec des partenaires stratégiques qui peuvent assurer cette qualité de sorte à créer à long terme un marché pour les produits de commerce équitable payés à un juste prix aux coopératives de ces PVD. Aussi, pour les partenariats avec les fournisseurs, des ententes formelles d'une à trois années sont signées avec les apports habituels des partenaires. Ceux avec les prometteurs se soldent rarement par des ententes formelles et les ententes avec les centrales syndicales sont du ressort de la société mère et durent généralement entre un an et cinq ans avec des apports très précis en terme de responsabilités financières et au niveau des ressources humaines. Souvent certaines ententes portent sur des projets spécifiques au terme desquels les ententes prennent fin. Mais dans certains cas, il s'agit de partenariat à long.

#### **V-1-2-2-5 L'engagement des alliés et la gestion des alliances**

Quelques soient les projets, les alliances portent toujours sur la réalisation commune des objectifs déterminés et les rôles et responsabilités de chacun des alliés impliqués sont divers. Par exemple, dans la promotion, il s'agit de bâtir des campagnes de promotion de sorte à adapter le message promotionnel à la réalité du client particulier ou des membres des syndicats. Quant aux partenaires-fournisseurs, leur rôle et responsabilité reste celui de fournisseurs habituels au niveau des produits, des livraisons etc. Outre les alliés, des acteurs intermédiaires pour les clients finaux comme les points de vente sont impliqués directement dans les divers partenariats. Aussi, l'expérience de CÉOQI dans le domaine du commerce équitable étant le

«Marketing Fairetrade business product», donc le Marketing dans sa totalité, cela permet à la structure de faire plus chaque jour avec plus de monde. Tout ce qui a pour finalité l'augmentation des ventes. De plus pour chacun des partenariats qui implique CÉOQI ce sont les deux parties prenantes aux projets qui se chargent de préparer la documentation, préparer les communications et les préavis et les partenaires-financiers s'occupent de la partie financière des partenariats.

### **V-1-2-3 La gestion des projets**

La création de l'organisme étant basé sur le commerce équitable, il est évident que la direction soit engagée à cent pour cent (100%) dans les projets et elle s'efforce à éviter les complications administratives qui pourraient retarder les projets puisque administrativement, tout est fait pour recevoir les projets. L'organisme se donne ainsi, le pouvoir politique et financier nécessaire à la réalisation des projets. Pourtant, les compétences spécialisées, le matériel essentiel et les bases de données ne sont pas adaptés à tous les projets car l'équipe est essentiellement composée de généralistes qui entraîne un faible niveau des communications (tout s'apprend généralement sur le tas) et les bases de données au niveau du système informatique sont hautement déficientes.

Aussi, depuis un an et demi, toutes les actions ne sont pas coordonnées par la présence de mécanismes efficaces. Mais cela, ne s'aurait tardé. De plus, CÉOQI n'a pas de pressions de la part des institutions internationales à part celles de certification et celles régulatrices du commerce équitable.

La marge de manœuvre de CÉOQI dans le choix des projets admissibles augmente de plus en plus avec le temps par apport au départ où CÉOQI était un «quêteur» et ne pouvait que se soumettre aux exigences de ses donateurs. Avec son plan d'affaire établi en Août 2003, l'organisme peut de plus en plus attirer des partenaires pour atteindre les objectifs et aider ainsi à sauvegarder la logique solidaire du commerce équitable qui est quelque part freinée par les tarifs protectionnistes imposés par le Nord. En cela, CÉOQI essaie de gérer les priorités tout en laissant de côté les projets les moins payants.

#### **V-1-2-4 La performance des projets**

Selon notre répondant, les projets de CÉOQI sont facilement utilisables par leurs clients et répondent à leurs besoins car ils achètent de plus en plus de produits et les petits producteurs en bénéficient plus. Dans cette optique, des rôles actifs sont confiés aux partenaires surtout de promotion lors de la réalisation des projets. Non seulement les projets répondent aux besoins de CÉOQI tout en permettant d'augmenter l'efficacité de ses employés, mais également ont des impacts positifs sur les bénéficiaires en ce sens qu'autant les clients sont heureux de bénéficier de bons produits, autant les partenaires stratégiques du Sud (les coopératives du Sud) ressentent des changements par la création d'infrastructures communautaires accessibles à tous. Pourtant, même si les budgets sont généralement respectés, les échéanciers ont des résultats mitigés. Par exemple, le thé équitable est actuellement en retard de deux mois sur le délai initial. Par contre le sucre équitable est en avance de trois mois. Pour réaliser tous ces projets, il n'existe pas d'équipe proprement dite.

Le Directeur Général de la structure représente l'équipe et celui-ci croit que parmi les processus pour la réalisation des projets, certains devraient être améliorés et d'autres par contre maintenus. Notamment, le processus de développement de nouveaux produits qui est géré de manière désordonnée a entraîné le retard du sucre. Néanmoins, d'une manière générale, les projets choisis sont les meilleurs parmi les diverses alternatives existantes et sont les solutions aux problèmes pour lesquels ils sont conçus. Il n'existe pas de normes techniques en tant que tel à respecter pour la réalisation de ces projets et leur finalité qui est de sortir le petit producteur de sa pauvreté par la promotion du commerce équitable à travers la vente de produits équitables permet de clarifier les rôles et d'améliorer l'efficacité de la prise de décision au sein de CÉOQI. Ce qui a un impact sur l'acceptation des projets qui se fait de plus en plus rapidement tout en recherchant des solutions pour les problèmes minimes de départ. On constate enfin que les résultats des projets conduisent à l'amélioration définitive de la performance de CÉOQI et dans leur majeure totalité, les projets sont des succès car CÉOQI fait des profits.

#### **V-1-2-5 Le rôle et les résultats des alliances stratégiques**

Dans la situation actuelle des résultats, presque toutes alliances stratégiques auxquelles CÉOQI a participé se sont révélées être des succès. Il n'en demeure pas moins que ces résultats soient mitigés en ce qui a trait au cent grammes (100 g) de chocolat avec le partenaire suisse car le produit n'était pas meilleur au départ comme aujourd'hui. De plus le thé peut être considéré comme un échec à cause de son retard.

Notre répondant perçoit les facteurs qui expliquent le succès de certaines alliances dans le cadre du commerce équitable comme la concordance des valeurs et des cultures entre les partenaires de l'alliance, une équipe de direction solide et déterminée à contribuer personnellement au succès des alliances car l'énergie qu'on y met effectivement, les ressources qu'on met à la bonne place, le sérieux, l'engagement des autorités politiques de l'organisation, font bouger les opérations plus vite. Si un projet rencontre quelque difficulté et est considéré comme un échec, cela est le fait d'une faiblesse dans l'équipe de direction.

Au vu de tous ces résultats, CÉOQI, pour se donner une capacité de pénétration des marchés à l'échelle provinciale et nationale, donc l'expansion qu'il dénomme exportation, utiliserait les alliances stratégiques car il existe de nombreux projets d'alliances avec des organisations locales de promotion. C'est l'exemple d'une alliance très formelle avec Oxfam-Canada qui est en cours de négociation ainsi qu'une alliance avec un concurrent potentiel à Vancouver. Aussi, selon notre répondant, le rôle des alliances stratégiques dans l'avenir est sans changement du moment où son organisme ne vit que d'alliés dans la promotion, la production de leurs fournitures de services et de produits. Néanmoins, si ce n'est pas un statu quo, cela va augmenter car plus l'organisme grossit, plus il est capable de gérer des projets, des alliances, des alliés.

### V-1-3 Cas 3 : Café Rico

Nous allons dans cette partie décrire toutes les données recueillies sur l'entreprise de manière générale et celles recueillies à l'aide notre questionnaire.

#### V-1-3-1 Les informations sur le Café Rico

Café Rico a été fondé en 1998, dans le but d'aider les producteurs de café des pays en développement à atteindre un niveau de vie décent. Cela impliquait de sensibiliser les consommateurs à la cause du commerce équitable et de leur fournir **des produits équitables de qualité à un prix équitable**. Café Rico est membre de Coopérative Coffees, qui est elle-même membre de Fair Trade Federation.

Après 5 ans dans le domaine de la finance, son fondateur a quitté son emploi pour aller voyager en Amérique Centrale. Il a travaillé dans des plantations de café au Costa Rica, Nicaragua, Salvador et au Mexique, d'où il est revenu avec la ferme intention de faire une différence dans la vie des producteurs.

Depuis, Café Rico est devenu le premier importateur, torréfacteur et distributeur de café équitable à Montréal. L'intégrité de son fondateur en a fait la référence en commerce équitable à Montréal, comme en témoigne l'importante couverture médiatique dont il fait l'objet.

Café Rico opère tant à titre de détaillant qu'à celui de distributeur de café en gros. Il fournit du café à une centaine de magasins d'alimentation naturelle, restaurants, bureaux, et cafés dans la grande région de Montréal et le reste de la province. Café Rico approvisionne des clients jusqu'à Chicoutimi et les Iles-de-la-Madeleine. Café Rico



emploie une douzaine de personnes qui font tout ce qui est en leur possible pour satisfaire les besoins d'une clientèle grandissante. Café Rico a progressivement ajouté le sucre (Costa Rica, Paraguay), le thé (Inde), le cacao (République Dominicaine, Costa Rica) à ses produits.

Café Rico a annoncé il n'y a pas si longtemps, la naissance d'**Élément Terre produits bio-équitable**s. La nouvelle venue se spécialise dans l'importation et la distribution d'une grande variété de produits biologiques et équitables, hors café. Élément Terre a fait ses premiers pas dans l'industrie du cacao et à l'occasion des grandes fêtes et événements, les consommateurs soucieux de justice et de qualité ont pu acheter des confiseries de chocolat équitable et biologique au Café Rico. Élément Terre compte ajouter le quinoa, les épices et autres à sa liste de produits et partage la philosophie et les objectifs du Café Rico.

#### **V-1-3-2 Les alliances stratégiques**

Café Rico en tant qu'acteur important dans le domaine du commerce équitable forme de nombreuses alliances stratégiques pour mener à terme ses projets. Ces alliances se font non seulement pour des produits différents, mais avec des partenaires directement en coopération avec le Café Rico et également pour le café et le sucre avec des partenaires canadiens comme CÉOQI (commercial), Équiterre (éducation et sensibilisation du public) et d'autres au Yukon, à Toronto et en Nouvelle-Écosse. Aujourd'hui, le café Rico est fier de la réussite intégrale du projet café car grâce à ses alliances stratégiques, il est directement en contact avec les producteurs qui bénéficient des retombées de ce projet. De plus cette fierté provient du fait que leur

expérience a des conséquences positives sur leurs différents partenaires qui semblent changés leurs stratégies en matière de commerce équitable pour atteindre des résultats plus acceptables.

#### **V-1-3-2-1 Les objectifs et le profil des alliances stratégiques**

Les principaux objectifs à la base de la formation d'alliances stratégiques par le Café Rico se regroupent dans la réduction des risques en ayant un partenaire, la réduction des coûts des projets, la promotion du développement de nouveaux projets, la réponse aux exigences gouvernementales et d'autres objectifs usuels dans la formation des alliances stratégiques par les entreprises.

Aussi, pour mener à bien ses projets, le Café Rico forme d'abord des alliances verticales (partenaire de la Nouvelle-Écosse pour le partage du financement, l'échange du client et la recherche de nouveaux produits) ; ensuite des alliances horizontales avec les autres membres au niveau de la coopérative et enfin des alliances dissymétriques par la connexion de ce qu'il possède dans le monde des affaires : de l'immobilier par exemple. Toutes ces alliances leur permettent d'établir une base d'information continue qui sert de support à tous les projets.

#### **V-1-3-2-2 Le type d'allié choisi**

Pour le choix de ses partenaires stratégiques, le Café Rico compare leurs cultures organisationnelles respectives. Leur slogan dans la recherche de partenaire est

d'ailleurs «ça fait juste commencer». Il met ainsi tout en œuvre pour intéresser les partenaires visés au projet en vu et lorsque ces deniers sont convaincus que les objectifs finaux de ce projet entrent dans la même vision que la leur, ils apportent leur financement à la réalisation de celui-ci.

Aussi, les partenaires impliqués dans des relations permanentes et suivies avec le Café Rico au niveau du commerce équitable ne sont entre autres que CÉOQI et Équiterre.

#### **V-1-3-2-3 La négociation et la gestion de l'alliance**

Bien que parfois certains organismes approche le Café Rico pour la formation d'alliances, la plus part du temps, c'est le Café Rico qui se charge de rechercher les partenaires susceptibles de l'aider à réaliser ses projets. Aussi, le responsable de la sélection de ces partenaires est le propriétaire du café qui n'est autre que notre répondant. Pour former des alliances stratégiques, le Café Rico tient compte du bilan annuel de toute la coopérative et par rapport à la stratégie et au plan d'affaire mise en place pour l'année en cours selon son mandat et sa mission. Il établit donc un plan parallèle qui ne concerne que le Café Rico qui lui permette de réaliser ses projets sans entrer en conflit avec le plan général de la coopérative. Un projet se fait ainsi par année, par priorité de besoins et par urgence. Il peut arriver des propositions ponctuelles dans le courant de l'année et qui sont approuvées par la majorité du moment où elles permettent d'aller de l'avant.

Aussi, pour sélectionner ses partenaires, le Café Rico prend en compte l'engagement sérieux du potentiel partenaire dans la réalisation du projet, de sa capacité et du degré de fidélité de ce dernier envers le projet.

#### **V-1-3-2-4 L'intention stratégique des alliés**

La raison fondamentale qui pousse le Café Rico à former des alliances suit en général une logique d'efficacité qui accordera la priorité au développement durable des PVD selon les objectifs premiers du commerce équitable.

Aussi, la seule entente formelle en matière d'alliance stratégique est celle avec les coopératives. Les autres sont des accords verbaux car en commerce équitable la parole donnée vaut un contrat formel.

#### **V-1-3-2-5 L'engagement des alliés**

Les alliances que forme le Café Rico pour la réalisation de ses projets de commerce équitable portent d'une manière générale sur la réalisation commune des objectifs déterminés au départ. Pour atteindre ces objectifs, chaque allié a un rôle spécifique bien déterminé. Par exemple les alliés des États-Unis trouvent les marchés potentiels susceptibles de consommer les produits des coopératives si besoin est. Le Café Rico étant spécialisé dans la vérification de la qualité des produits fournis.

En outre, d'autres acteurs comme le gouvernement provincial s'implique de plus en plus dans le commerce équitable (au niveau des crédits d'impôt, des forums

sensibilisation). De plus, le recours à ces partenariats permet au Café Rico de se concentrer fortement sur l'aspect qualité des produits dont il a en charge dans la coopérative.

### **V-1-3-3 La gestion des projets**

Il existe une très forte implication et un engagement passionnel de la part de la direction de Café Rico dans tous projets de commerce équitable du moment où le commerce équitable est la cause de la création de la structure. Cependant, il existe des complications administratives réelles lors de la réalisation des projets à l'image de toutes les transactions internationales. Le pouvoir politique nécessaire à la réalisation des projets s'acquiert de plus en plus car la maison mère y accède. Quant au pouvoir financier, c'est un acquis car dès le départ la structure s'est dotée de connaissances en matière de crédits dans les PVD. Ce qui lui permet aujourd'hui de faire face à tous ses projets.

Aussi, pour chacun des projets le Café Rico dispose des compétences spécialisées, du matériel essentiel et les bases de données adaptées. Cependant, toutes les actions ne sont pas coordonnées par des mécanismes efficaces et l'organisme essaie d'améliorer ce domaine. De plus, non seulement il n'existe pas de pressions de la part des institutions internationales mais également le Café Rico bénéficie d'une marge de manœuvre importante sur le choix des projets admissibles du fait de son rôle actif dans le groupe. Aussi, pour la recherche de financement, un plan d'affaire est réalisé chaque année.

Notre répondant croit que la faiblesse des certificateurs et le manque de réglementation causent d'énormes préjudices au commerce équitable. Pour la même occasion, ce dernier pense que la main mise sur le commerce international par les institutions du Nord et les tarifs protectionnistes ne constituent pas un frein à la performance des projets de sa structure. Cependant, l'organisme est quotidiennement confronté à de nombreux problèmes dans la gestion des projets. Entre autre les conflits entre les organisations en charge du commerce équitable.

#### **V-1-3-4 La performance des projets**

Bien que les projets prennent du temps pour être implantés dans les Pays du Sud (les bénéficiaires) à cause des moyens techniques déficients, les gestionnaires de Café Rico leur octroient la capacité de faire durer les retombées et d'en profiter car ces projets répondent à leurs besoins spécifiques. Par conséquent, des rôles très actifs leur sont confiés afin qu'ils s'imprègnent eux même des processus de réalisation. Par la même occasion, les projets répondent aux besoins de Café Rico car sont les meilleurs parmi plusieurs alternatives existantes et permettent ainsi d'augmenter l'intérêt et les objectifs de vie des employés de la structure. Dans ces conditions, ils ne peuvent qu'avoir des impacts positifs sur les parties prenantes puisqu'ils représentent les solutions aux problèmes pour lesquels ils sont conçus et les équipes de projets sont généralement satisfaites des processus de réalisation des projets.

D'une façon générale, les budgets, les normes techniques et les échéanciers sont respectés. Hormis le projet cacao qui est encore latent. Malgré cela, la finalité des

projets permet non seulement d'améliorer l'efficacité de la prise de décision de Café Rico mais également d'améliorer la performance de la structure.

Pourtant, en considérant le tout, notre répondant estime qu'il existe un échec humain et financier qui les conduit à toujours solliciter de nouveaux alliés et de partager les expériences acquises.

#### **V-1-3-5 Le rôle et les résultats des alliances stratégiques**

Selon notre répondant, toutes les alliances stratégiques se sont révélées être des succès à l'exception de celles dans le cadre du projet cacao comme déjà cité. Les facteurs à la base de ces succès se présentent comme étant la perception claire de la mission et des objectifs des alliances et la concordance des valeurs et des cultures des partenaires des alliances. La solidité et la détermination de l'équipe de direction viennent en complément à ces succès.

Par contre, les facteurs qui expliquent le mieux l'échec du projet cacao sont sans nul doute les modifications des objectifs et des enjeux des partenaires sur ce projet et la non concordance des valeurs et des cultures respectives. Les différentes partenaires se sont plutôt fiés aux apparences de l'extérieur.

Aussi, l'approche stratégique qu'utiliserait le Café Rico pour se donner une capacité de pénétration des marchés locaux s'appuie sur les alliances stratégiques afin de partager les connaissances acquises dans le domaine du commerce équitable et d'apporter l'aide nécessaire aux autres pour s'implanter réellement dans ce domaine.

C'est dans cette perspective que les alliances stratégiques augmenteront dans l'avenir pour consolider les acquis et rechercher encore plus de partenaires pour la réalisation des projets de commerce équitable.



## **V-2 L'interprétation des résultats**

Cette partie de notre étude a pour objectif d'analyser nos variables théoriques retenues et répondre selon les trois balises de recherche définies dans cette étude.

### **V-2-1 Les alliances stratégiques**

Notre questionnaire et nos entrevues nous ont permis d'analyser les alliances stratégiques que les organismes dans le domaine du commerce équitable tissent pour réaliser leurs projets. Pour notre recherche, nous avons défini plusieurs variables pour déterminer les alliances stratégiques. Ces variables sont donc : le profil et les objectifs des alliances stratégiques dans une première partie et dans une seconde partie le type d'allié choisi, la négociation de l'alliance, l'intention stratégique des alliés, la gestion de l'alliance, l'engagement des alliés et la gestion des alliances.

Les résultats recueillis à travers notre questionnaire et des entrevues nous permettent donc de vérifier la première interrogation de notre recherche à savoir :

*1ère : Les ONG opèrent plusieurs de leurs activités en partenariats. Cependant, ce ne sont pas toutes les collaborations et tous les partenariats qui ont une valeur stratégique. Cependant, l'ensemble des alliances stratégiques ont une valeur stratégique pour les ONG.*

En ce qui a trait à cette première variable, on aurait de prime à bord penser que les organismes dans le domaine du commerce équitable ne tissent d'une manière générale que des alliances stratégiques pour réaliser leurs projets qui deviennent de plus en plus

complexes.

Mais au vu des résultats enregistrés, l'essentiel des liens qu'elles lient sont de simples partenariats car ne rentrent pas dans la définition de l'alliance stratégique en tant que telle. Le tableau 3 montre les premiers résultats de l'enquête à cet effet :

**Tableau 3 : Objectifs et profil des alliances stratégiques des ONG .**

Alliances stratégiques	CÉOQI	Équiterre
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>- réduction des risques et des coûts</li><li>- développement de nouveaux projets</li><li>- faire faire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- réduction des coûts</li><li>- développement de nouveaux projets</li><li>- répondre aux exigences gouvernementales</li><li>- acquérir de nouveaux savoir-faire</li><li>- avoir des expériences de collaboration</li><li>- fournir des gestionnaires d'expérience</li><li>- avoir accès à d'autres régions</li></ul>
Profil	<ul style="list-style-type: none"><li>- verticales</li><li>- horizontales</li><li>- symétrique</li><li>- dissymétriques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- verticales</li><li>- horizontales</li><li>- dissymétriques</li></ul>

D'après les résultats du tableau 3, nous constatons que nos ONG définissent des objectifs pour la réalisation de leurs différents projets. Cependant, bien que certains objectifs soient communs aux deux tels que la réduction des coûts et le développement de nouveaux projets, d'autres diffèrent d'un organisme à l'autre. Cependant, tous les ONG s'accordent à reconnaître qu'autant les alliances se forment en fonction des projets, autant

les objectifs sont déterminés en fonction de ceux-ci. Il n'existe donc pas de définition formelle d'objectifs qui servirait de fil conducteur à tous les projets.

Nous avons relevé que CÉOQI emploie tous les types d'alliances stratégiques même si cela ne se fait pas dans les mêmes proportions. Quant à Équiterre, il se présente comme un organisme qui ne rencontre pas les alliances symétriques. Le tableau 4 vient en appoint au tableau 3 et montre le second résultat de cette partie de l'enquête :

**Tableau 4 : La perception de l'alliance stratégique par les ONG .**

Alliance stratégique	CÉOQI.	Équiterre
Type d'allié choisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon les cultures organisationnelles</li> <li>- risques d'intégration verticale</li> <li>- positionnement concurrentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaison des cultures organisationnelles</li> <li>- positionnement concurrentiel</li> </ul>
Négociation de l'alliance	Selon des objectifs précis, des besoins spécifiques et des ressources	Selon des objectifs précis et des besoins spécifiques
Gestion de l'alliance	Au fur et à mesure	Au fur et à mesure
L'engagement des alliés	La réalisation commune des objectifs déterminés	vision commune à propos du commerce équitable
L'intention stratégique des alliés	Logique d'efficience qui sert la logique d'efficacité au développement durable des PVD	Logique d'efficacité accordant la priorité au développement durable des PVD

Au vu des résultats présentés par le tableau 4, l'essentiel des alliances que tissent les

ONG dans le domaine du commerce équitable pour mener leurs différentes activités suivrait la logique d'alliances stratégiques car toutes les variables entrant en ligne de compte sont mises en relief. Or, dans l'application, cette réalité n'est pas exacte.

Selon la définition de Cimon (2003) déjà citée, l'élément fondamental de l'alliance stratégique est son caractère durable. Ainsi, ce caractère durable de la coopération entre firmes est tributaire de la diversité des caractéristiques des partenaires d'une alliance.

A l'analyse des résultats de l'enquête, Équiterre par exemple, bien qu'ayant quelques partenaires à long terme tels que Commerce Équitable Oxfam-Québec Inc, Mondéquitable et Transfair Canada et selon l'envergure des projets, recherche les partenaires adéquats susceptibles de contribuer à leur réussite. Ces partenaires sont entre autres ceux cités dans la section «l'engagement des alliés d'Équiterre».

L'organisme ne garde donc pas forcément le même partenaire pour les projets suivants. On serait donc tenter de dire que cette réalité ne s'applique donc pas à Commerce Équitable Oxfam-Québec Inc car de prime abord, l'organisme a ses partenaires stratégiques bien définis selon ses besoins.

Dans le fond, l'organisme procède de la même façon que la première car il recherche également des partenaires complémentaires selon les projets.

Dans ces conditions, nous pouvons conclure que notre 1ère balise est exacte.

D'après les résultats de notre enquête, nous pouvons affirmer que la valeur stratégique des alliances qui lient les organismes dans le domaine du commerce équitable est souvent

biaisée par la dimension des projets. Ce qui entraîne la transformation des alliances en simples partenariats.

Une raison essentielle peut expliquer cet état de fait :

En effet, cela peut trouver son explication dans la mission que se sont assignée les ONG dans le domaine du commerce équitable. Cette mission de sensibilisation du public Québécois à l'achat de produits plus équitables nécessite certes la conclusion d'alliances à long terme, mais également des alliances à court terme (les plus nombreuses) car les activités de cette mission se déroulent dans différentes villes. Ce sont généralement des campagnes tournantes qui nécessitent la participation des populations locales qui à travers leurs organisations locales apportent leur cote part à la réalisation des projets. Or, la mission d'importation et de distribution de produits alimentaires dits équitables par CÉOQI nécessite obligatoirement des partenaires permanents pour le ravitaillement et la distribution de ces produits.

Ainsi, pour choisir le bon type de partenariat, les managers doivent avoir une vision claire du contexte stratégique dans lequel utiliser ces différentes armes, de manière à les rapprocher des objectifs clés de l'entreprise pour comparer leur efficacité par rapport à des options plus familières (Collins et Doorley, 1992).

Mais, il ne faut pas se laisser abuser par l'analogie souvent faite entre partenariat stratégique et partenariat simple.

Comment le Café Rico, en tant que détaillant se retrouve-t-il dans ce processus. Le tableau 5 nous présente les résultats à cet effet :

**Tableau 5 : L'alliance stratégique selon le Café Rico.**

Alliance stratégique	Café Rico
Objectifs les plus importants	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduire le risque</li><li>- Réduire les coûts</li><li>- Promouvoir le développement de nouveaux projets</li></ul>
Profil	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verticales</li><li>- Horizontales</li><li>- Symétriques</li></ul>
Type d'allié choisi	Selon les cultures organisationnelles
Négociation de l'alliance	Selon des besoins spécifiques
Gestion de l'alliance	Au fur et à mesure
Engagement des alliés	La réalisation commune des objectifs
Intention stratégique des alliés	Une logique d'Efficacité

Selon le tableau 5, le Café Rico définit des objectifs précis comme les ONG pour se lancer dans la formation d'alliances stratégiques. L'objectif le plus important étant celui de réduire les risques que comportent les projets en général. Cela converge avec l'un des fondements de l'existence des alliances stratégiques défini par Cimon (2003) et Fernandez (1995) qui stipule la réduction de l'opportunisme et de l'incertitude. Aussi, dans le but d'atteindre ces objectifs, la structure détermine les formes d'alliances selon les besoins des projets. Mais, ce sont les formes verticales, horizontales et symétriques qui entrent en ligne de compte habituellement.

Comme les ONG misent en question dans notre étude, les alliances stratégiques que forme le Café Rico se retrouvent dans notre conception d'alliances stratégiques. Ce qui est exacte d'un côté et inexacte de l'autre.

En effet, d'une part, les alliances de Café Rico avec les autres membres de la grande coopérative à laquelle il appartient peuvent être qualifiées de stratégiques. D'ailleurs, ces

alliances constituent l'essentiel de toutes les alliances que la structure contracte. Étant donné la politique de la coopérative qui mise sur la fidélité de ses membres, l'aspect durable de ces alliances leur donne leur caractère stratégique.

Par contre les alliances sporadiques dans le cadre de la sensibilisation du public à la cause du commerce équitable peuvent s'entendre comme de petits partenariats qui se réalisent à un moment donné pour faire avancer le mouvement du commerce équitable.

Ainsi, notre 1<sup>ère</sup> question s'applique d'une part au cas Café Rico et d'autre part ne s'applique pas.

### **V-2-2 La performance des projets**

Dans cette partie de l'entrevue, notre objectif est d'analyser l'utilisation des alliances stratégiques sur l'aboutissement des projets de commerce équitable. Afin de bien cerner les contours de la question, nous avons retenu les variables suivantes : des variables quantitatives ou objectives (coût, qualité et délai) et une variable qualitative (satisfaction). Lesquelles variables ont été explicitées par de nombreuses questions tout au long de notre enquête. Cette partie va nous permettre de vérifier notre seconde interrogation de recherche. À savoir :

*2ème : À terme, une gestion imparfaite des différents types d'alliances stratégiques peut causer des problèmes de gestion (financiers et/ou organisationnels) voir même influencer la survie des organisations.*

Les résultats de notre enquête démontrent que nos organismes maîtrisent si bien la gestion de leurs différents types d'alliances stratégiques que les problèmes de gestion sont très minimes, voir inexistantes et ne pourraient à la longue influencer de façon

significative leur survie. Le tableau 6 présente les résultats obtenus à ce propos :

**Tableau 6 : La performance des projets de commerce équitable des ONG.**

Performance des projets	CÉOQI	Équiterre
Budget	maximum	minimum
Délai	Pas souvent respecté	respecté
Qualité	satisfaction	satisfaction
Satisfaction	Presque totale	totale

Nous remarquons au vu des résultats que nos ONG sont relativement satisfaits de la gestion de leurs projets. En effet, leur budget, qu'il soit minime ou élevé leur permet la plus grande marge de manœuvre possible. Bien que CÉOQI ne rentre pas dans les délais de livraison de certains produits, la satisfaction envers cette variable est presque totale puisque l'avance accusée par d'autres produits vient rectifier le tir. Aussi, la qualité finale des projets est l'un des aspects les plus appréciés par les ONG. De plus, la satisfaction des bénéficiaires des projets, des clients et des ONG elles-mêmes est une suite logique de tout ce processus.

Les résultats satisfaisants qu'obtiennent les ONG dans le domaine du commerce équitable peuvent trouver leur explication dans la bonne gestion des alliances stratégiques que ces organismes tissent pour réaliser leurs projets. Lors de la gestion de ces alliances stratégiques, les organismes essaient le mieux possible d'éviter les problèmes tel que le contrôle à tout prix de l'alliance qui empêche souvent le partenaire de prendre réellement



part au projet en cours. Le contrôle des partenaires ayant un lien direct avec leur participation. De tels stratagèmes auront tendance à exacerber, nonobstant le type d'alliance contracté, d'une part le besoin de contrôle qu'auront les partenaires, et d'autre part, les pressions sur leurs structures respectives (Cimon, 2003). Il faut donc exercer prudemment cette arme qu'est le contrôle de l'alliance car celui-ci s'avère corrélé négativement avec la performance tant qu'un des partenaires domine. C'est donc en connaissance de cet état des choses que les ONG prennent les moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs de départ.

En somme, selon les résultats de notre étude, nous pouvons dire que la 2<sup>ème</sup> question de recherche est non valide car la gestion des différents types d'alliances stratégiques est relativement parfaite et ne s'aurait entraîner des problèmes de gestion susceptibles d'influencer la bonne marche des ONG dans le domaine du commerce équitable.

Qu'en est-il de Café Rico notre distributeur ? Le tableau 7 le montre bien :

**Tableau 7 : La performance des projets de commerce équitable de Café Rico .**

Performance de projets	Café Rico
Budget	Maximum
Délai	Respecté hormis un cas
Qualité	Satisfaction
Satisfaction	Totale

Selon le tableau 7, il ressort que le Café Rico est presque satisfait de la gestion de ses projets de commerce équitable. Ainsi, il dispose du budget nécessaire à la réalisation de ses projets et la qualité de ses projets est un acquis. Cependant, la non réalisation du

projet cacao vient biaiser ses résultats. Mais cela ne représente un échec infime compte tenu de tous les résultats positifs réalisés depuis la création de la structure.

En comparaison aux ONG, le Café Rico essaie également d'éviter les problèmes de gestion des alliances stratégiques qui empêcheraient la bonne marche de l'organisme. Le caractère de la coopérative où le rôle de chacun des membres est clairement défini contribue à cet état des choses. Aussi, lors de la gestion des alliances, Café Rico par exemple ayant en charge la qualité des produits, ne perd pas de vue cette mission première qui lui incombe. Ce qui permet d'éviter d'éventuels conflits qui pourraient surgir.

Finalement, vu les résultats du tableau 7, nous pouvons conclure que la 2<sup>ème</sup> interrogation est également non valide car le Café Rico est plus que satisfait envers la performance de ses projets.

### **V-2-3 La gestion de projet, le rôle et les résultats des alliances stratégiques**

Dans cette partie de notre enquête, nous avons voulu analyser d'une part l'influence que peut avoir une bonne politique de gestion de projet sur la performance des organismes en charge du commerce équitable et d'autre part l'influence des choix stratégiques significatifs sur l'avenir de ceux-ci. Cette démarche est construite pour la réflexion autour de notre 3<sup>ème</sup> interrogation de recherche :

*3ème : La performance des ONG dépend tout autant de la bonne gestion des projets que de l'efficacité des alliances stratégiques mises en œuvre.*

Le tableau 8 montre une première issue de notre enquête :

**Tableau 8 : Politique de gestion de projet dans les ONG.**

Politique de gestion de projet	CÉOQI	Équiterre
Implication et engagement de la direction	❖	❖
Complication administrative	-	-
Pouvoir politique et financier	❖	❖
Matériel de base	-	+ ou -
Compétences spécialisées	-	+ ou -
Base de données	-	+ ou -
Mécanismes efficaces	-	❖
Pressions des institutions internationales	-	-
Plan d'affaire ou plan d'action	❖	❖

❖ : Oui ou élevé

- : non ou déficient.

Nous remarquons pour nos deux organismes en jeu à travers le tableau 8, une implication réelle et un engagement ferme de la part de la direction des ONG dans la réalisation des projets. Celle-ci joue donc un rôle primordial dans la définition et la gestion proprement dite des projets. C'est dans cette optique qu'elle octroie tout le pouvoir politique et financier nécessaire au gestionnaire responsable des projets qui grâce à l'existence d'un plan d'affaire ou d'un plan d'action suit le déroulement des projets.

Ce qui converge avec l'un des avantages d'une organisation par projet cité par Amghar (2001) et qui stipule que le chef de projet a le plein pouvoir de décision à l'intérieur de son projet et vis-à-vis des autres intervenants dans le projet.

Malgré cela, tous les projets ne sont pas menés par de mécanismes ficelés qui seraient réellement efficaces pour leur réalisation. À part Équiterre qui semble en disposés. À cela

s'ajoutent les outils de travail qui ne sont toujours pas à l'image de la technologie évolutive du monde actuel. Le tableau 9 présente la suite de cette politique de gestion :

**Tableau 9 : Politique connexe à la gestion de projet dans les ONG.**

Politique connexe	COÉOQI	Équiterre
Marge de manoeuvre	Large	Large
Concurrence entre les donateurs	Non	Non
Main mise sur le commerce international par les institutions du Nord	Frein	Frein
Tarif protectionniste	Frein	Frein

Néanmoins, le gestionnaire de projets des ONG dispose de toute la marge de manœuvre possible pour aboutir à des résultats positifs selon le tableau 9.

Aussi, avec la détermination et la force qui les animent, les gestionnaires arrivent à relever les défis qui se posent à eux tout en ayant une forte espérance dans la sauvegarde de la logique solidaire du commerce équitable malgré les freins que constituent les tarifs protectionnistes et la main mise sur le commerce international par les institutions du Nord. C'est en cela que Perna (2000) confirme que la force et l'originalité du commerce équitable tiennent au fait que cette bataille a lieu sur un terrain vaste et hétérogène : du conflit direct avec les intérêts des intermédiaires et des grandes entreprises du Sud (qui va parfois jusqu'au conflit physique) à la pression sur les grandes institutions internationales (Banque Mondiale, Union Européenne, etc.) pour mettre des garde-fous à la «dérégulation», en passant par les campagnes de dénonciation des violations de la classe

sociale et de l'environnement dans le commerce international, pour en arriver à la pratique quotidienne d'un commerce alternatif.

C'est donc en connaissance de cause que les gestionnaires de projets de ces ONG s'accordent tous les moyens susceptibles de leur permettre de conduire leurs organismes dans l'arène des grands organismes dans le domaine du commerce équitable et ainsi, permettre la performance de ces derniers.

Aussi, pour les deux ONG, il existe des facteurs qui permettent le succès ou l'échec des alliances stratégiques pour les rendre efficaces et entraîner de manière simultanée la performance des ces organismes.

Le tableau 10 montre les résultats de notre enquête à ce propos :

**Tableau 10: Les facteurs de succès et d'échec des alliances stratégiques selon les ONG.**

ONG	Facteurs de succès	Facteurs d'échec
CÉOQI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- concordance de valeurs et des cultures entre partenaires</li> <li>- équipe de direction solide et déterminée</li> <li>- utilisation des ressources</li> <li>- sérieux</li> <li>- engagement des autorités politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faiblesse de l'équipe de direction</li> </ul>
Équiterre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- équipe de direction solide et déterminée</li> <li>- solidité</li> <li>- la persévérance</li> <li>- ouverture</li> <li>- compassion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faiblesse et manque d'engagement de l'équipe de direction</li> <li>- peu d'intérêt</li> <li>- soucis de tout contrôler</li> </ul>

Selon les résultats de ce tableau, nous pouvons faire la relation entre les facteurs qui concourent à la réussite des alliances et la performance des ONG.

En effet, pour nos deux organismes, le principal facteur de succès est la force et la détermination de l'équipe dirigeante qui se trouve ici être l'équipe des gestionnaires de projets. Leur point de vu concorde avec celui de Delvin et Bleakley (1988) qui prétendent que le succès des alliances vient de l'implication active des cadres supérieurs de l'entreprise. Par contre le principal facteur d'échec est la faiblesse et le manque d'engagement de l'équipe de direction.

Ainsi, tout en adoptant ce facteur de succès et en évitant ce facteur d'échec, la majorité des alliances auxquelles nos ONG ont participé dans le cadre du commerce équitable jusqu'à ce jour se sont révélées être des succès. Les quelques points d'ombre qui surgissent parfois n'ont cependant pas d'effets concrets sur la bonne avancée de ces organismes. Ils performant donc à un niveau espéré.

Aussi, les ONG s'accordent sur le fait que les alliances stratégiques demeurent l'approche stratégique qu'elles utiliseraient pour se donner une capacité de pénétration des marchés locaux et mondiaux même si pour l'une (Équiterre) elles sont toujours en augmentation et pour l'autre (CÉOQI) elles seront sans changement du moment qu'elles constituent l'essence même de son organisme.

Ainsi, au vu des résultats de cette partie de notre enquête nous pouvons dire que notre 3ème question de recherche est valide, la performance des ONG dépendant tout autant de la bonne gestion des projets que de l'efficacité des alliances stratégiques mises en œuvre.

Dans quelle mesure peut-on appliquer cette réflexion au Café Rico notre distributeur de produits équitables. Le tableau 11 présente les résultats de notre recherche :

**Tableau 11 : Politique de gestion de projet de Café Rico.**

Politique de gestion de projet	Café Rico
Implication et engagement de la direction	❖
Complication administrative	
Pouvoir politique et financier	❖
Matériel de base	
Compétences spécialisées	
Base de données	
Mécanismes efficaces	-
Pressions des institutions internationales	-
Plan d'affaire ou plan d'action	❖

❖ : Oui ou élevé

- : non ou déficient

Selon le tableau 11, les responsables de Café Rico sont fortement impliqués et engagés dans la cause du commerce équitable. C'est à cet effet qu'ils s'accordent tous les moyens autant financiers, politiques, humains que techniques pour aboutir aux objectifs fixés au départ. Même s'il existe parfois des complications administratives à l'image du commerce international, il n'existe pas d'impact réel sur la gestion de leurs projets.

**Tableau 12 : Politique connexe à la gestion de projet de Café Rico.**

Politique connexe	Café Rico
Marge de manoeuvre	Large
Main mise sur le commerce international par les institutions du Nord	Non
Tarifs protectionnistes	Non



Le Café Rico bénéficie d'une large marge de manoeuvre dans la réalisation de ses projets selon le tableau 12. Cela est le fait de la grande confiance dont jouit la structure auprès de ses pairs de la coopérative. Cette confiance étant renforcée par les nombreux résultats positifs de la structure et de son assise dans le domaine de la distribution de produits du commerce équitable. Le Café Rico étant le premier point de vente crée à Montréal. C'est en cela que la main mise sur le commerce international et les tarifs protectionnistes imposés par le Nord ne constituent pas en soit un frein à la gestion des projets de Café Rico. Quant aux facteurs de succès et d'échec des alliances, comment sont-ils perçus par le Café Rico. Le tableau 13 présente les résultats à cet effet :

**Tableau 13 : Les facteurs de succès et d'échec des alliances stratégiques selon le Café Rico.**

Facteurs de succès	Facteurs d'échec
<ul style="list-style-type: none"> <li>- perception claire de la mission et des objectifs de l'alliance</li> <li>- concordance de valeurs et des cultures entre partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modification des objectifs et des enjeux stratégiques des partenaires</li> </ul>

Selon le Café Rico, les deux facteurs à la base du succès des alliances stratégiques se retrouvent dans la perception claire de la mission et des objectifs des alliances et de la concordance des valeurs et des cultures entre les partenaires des alliances. C'est en ayant en vu ces facteurs que le Café Rico arrive aux résultats qu'il escompte pour ses projets et à performer. Nous remarquons les facteurs de succès les plus essentiels pour le Café Rico différent d'avec ceux de nos ONG. Il n'y a donc pas de généralisation à faire à ce sujet.

Comme le dit Cimon en 2003, dans l'ensemble, il est essentiel que les efforts continus soient mis dans le maintien et la croissance des activités communes.

Aussi, le facteur d'échec le plus perceptif pour le Café Rico est la modification des objectifs et des enjeux stratégiques des partenaires. Ce qui se trouve à la base de l'échec du projet cacao. S'étant fié aux apparences des potentiels partenaires, la mission et les objectifs de ce projet n'ont pas été définis dans les normes si bien qu'au fur et à mesure, ceux-ci étaient modifiés. Mais cet échec n'entame en rien la détermination du propriétaire de Café Rico qui veut conserver cette performance de sa structure.

Ainsi, il utiliserait les alliances stratégiques pour pénétrer le marché local du Québec, partager toute l'expérience acquise jusqu'aujourd'hui et apporter l'aide dont les autres ont besoin pour se maintenir et pour la cause du commerce équitable. De plus, il existera une consolidation des alliances stratégiques, donc elles seront en augmentation car elles sont incontournables pour la bonne marche du commerce équitable.

Finalement, les résultats de notre enquête en ce qui concerne le Café Rico sur cette question montrent que notre 3<sup>ème</sup> interrogation était pertinente et que la performance du Café Rico dépend tout autant de la bonne gestion des projets que de l'efficacité des alliances stratégiques mises en oeuvre.

Nous pouvons ainsi résumer le chapitre V de la façon suivante :

**Tableau 14** : L'application des balises de recherche aux structures retenues

	1ère	2ème	3ème
Équiterre	Pertinente	Non valide	Valide
Oxfam-Québec Inc	Pertinente	Non valide	Valide
Café Rico	Pertinente	Valide et non valide	Pertinente

## **CHAPITRE VI : CONCLUSION, LIMITES DE LA RECHERCHE ET SUGGESTION DE RECHERCHES FUTURES**

### **VI-1 Conclusion**

Dans cette recherche exploratoire, nous avons voulu nous intéresser à l'impact que peuvent avoir les alliances stratégiques sur la performance des projets des ONG dans le domaine du commerce équitable. Le commerce équitable étant un sujet d'actualité, nous avons choisi de l'assimiler aux alliances stratégiques, qui dans ce contexte de mondialisation actuelle, sont en perpétuel mouvement. Le tout, dans un contexte de gestion de projet selon notre champ d'étude.

Il en ressort qu'il n'existe pas d'étude empirique ayant fait le lien entre toutes ces entités et qui aurait pu nous servir de référence.

Aussi, les ONG qui évoluent dans ce domaine mènent souvent des actions sporadiques qui n'ont pas d'impact réel sur le phénomène. Raison pour laquelle, nous avons choisi celles qui jouent des rôles significatifs dans le domaine du commerce équitable et qui ont des tailles similaires, donc comparables. Nous avons par la suite ajouté le premier distributeur de produits équitables à Montréal, à qui nous avons soumis notre questionnaire afin de voir dans quelle mesure nos balises retenues peuvent autant s'appliquer aux ONG qu'à ce détaillant.

D'après les résultats obtenus, autant les ONG que le distributeur de produits équitables forment les alliances stratégiques pour gérer leurs projets de commerce équitable. Pour ce fait, ils utilisent toutes les formes d'alliances stratégiques, à savoir les alliances horizontales, verticales, symétriques et dissymétriques, telles que nous les avons définies. Cependant, dans les détails, des formes peuvent être absentes dans une structure et se retrouver dans une autre.

Aussi, des objectifs précis et les besoins spécifiques sont toujours déterminés dans la formation de ces alliances stratégiques en vue de mener à bien les projets. Toutes les structures comparent leur culture organisationnelle à celle de leurs potentiels partenaires, négocient les alliances, s'engagent fortement à la réalisation commune des objectifs dans une logique d'efficience qui servirait la logique d'efficacité qui accordera la priorité au développement à long terme des pays en voie de développement.

Nous avons remarqué cependant que les dimensions de la mission que se sont assignée ces organismes dans le commerce équitable ne leur permettent pas de former que des alliances à long terme qui prendrait le caractère stratégique. Bien vrai que certaines revêtent ce caractère, force est de constater que la plus part des alliances se forment pour un projet donné et pour une période donné.

Cette observation confirme notre 1<sup>ère</sup> balise qui stipule que les ONG opèrent plusieurs de leurs activités en partenariats. Cependant, ce ne sont pas toutes les collaborations et tous

les partenariats qui ont une valeur stratégique. Cependant, l'ensemble des alliances stratégiques ont une valeur stratégique pour les structures.

Aussi, la gestion des projets selon nos questions recensées dans la littérature est menée de façon similaire avec quelques différences près. Par exemple, les organismes disposent presque toutes du pouvoir financier, politique et d'une large marge de manoeuvre nécessaire à la réalisation des projets. Aussi, il peut exister ou ne pas exister de complications administratives lors de la réalisation des projets selon que la structure commercialise les produits équitables ou non. Ces entités essaient donc de se doter de ressources spécialisées, de moyens techniques et d'actions coordonnées qui ne sont toujours pas présents malgré les efforts consentis.

Malgré que la main mise sur le commerce international par les institutions du Nord et les tarifs protectionnistes imposés par le Nord constituent d'une part un frein à la bonne gestion des projets pour certains organismes, d'autre part, constituant pas un problème pour d'autres, cette situation n'enfreint en rien à la gestion des projets de ces structures car ces dernières arrivent à surmonter les problèmes qu'elles sont souvent amenées à qualifier de mineurs. Ce qui nous amène à infirmer notre deuxième interrogation qui stipule qu'à terme, une gestion imparfaite des différents types d'alliances stratégiques peut causer des problèmes de gestion (financiers et ou organisationnels) voir même influencer la survie de ces organisations.

Tous les responsables de toutes ces entités s'accordent pour reconnaître que tous leurs projets sont conçus pour être utilisables par les bénéficiaires (les gens du Sud) et

répondent amplement aussi bien à leurs besoins qu'aux besoins des organismes eux-mêmes. Bien que les échéanciers rencontrent des résultats mitigés, l'ensemble des résultats des projets conduisent à l'amélioration définitive de la performance des structures et les équipes de projets sont satisfaites des processus de réalisation de ces projets.

Aussi, certains facteurs comme une perception claire de la mission et des objectifs des alliances et la concordance des valeurs et des cultures entre les partenaires contribuent au succès des alliances formées par ces organismes. Cependant, des facteurs comme la non concordance des valeurs, des cultures entre partenaires et la modification des objectifs et des enjeux stratégiques des partenaires expliquent les échecs que subissent parfois les alliances et partant les projets.

Au vu des résultats, nous remarquons que la performance des structures qui est une réalité dépend tout autant de la bonne gestion des projets que de l'efficacité des alliances stratégiques mises en place, ceci en conformité avec la dernière grande balise de notre recherche.

Finalement, nous terminerons en citant Bouquet et Hénault (1997) qui ont reconnu très tôt que les alliances stratégiques, qui ne concernent actuellement qu'un nombre limité d'acteurs et de produits, sont nécessaires à la survie et à la prospérité du mouvement (commerce équitable) car elles permettent de mieux faire face à la concurrence et d'uniformiser les pratiques, donc de clarifier le concept de commerce dit équitable aux yeux des consommateurs du Nord.

## **VI-2 Les limites de la recherche**

L'objectif principal de cette étude étant d'identifier quels types et contenu d'alliances stratégiques sont significativement associés au rendement des ONG qui œuvrent, dans le domaine du commerce équitable, les limites peuvent être regroupées en ces différents points :

- d'abord, le commerce équitable étant relativement un concept nouveau au Québec, les études empiriques sur ce thème sont rares, voir absentes. Ces études si elles existent ne traitent pas de manière spécifique de notre étude. Ce qui ne nous a pas permis de nous fier à des modèles empiriques pour renforcer notre projet ;
- ensuite, la seconde limite se situe au niveau de la taille de notre échantillon. Cette situation est le fait non seulement de nos ressources financières très minimes pour la réalisation de notre projet, mais également du nombre peu élevé des ONG de développement au Québec qui s'intéressent au commerce équitable et qui ont des tailles et des activités similaires. La majorité des ONG mène plutôt des activités de solidarité à développement non durable ;
- enfin, notre méthode d'échantillonnage a été effectuée par choix raisonné et est non probabiliste. Elle est basée sur la comparaison de la taille des organismes, la consistance de leurs activités et le poids de leur intervention au niveau du commerce équitable.

## **VI-3 Les suggestions de recherches futures**

Les ONG étant de grands acteurs du développement international, elles devront de plus



en plus faire l'objet d'études sociologiques car elles jouent des rôles remarquables dans la survie du monde et dans la recherche perpétuelle d'une société mondiale équitable.

De plus, la logique solidaire du commerce équitable devait inciter de plus en plus de personnes à s'y intéresser afin d'aider le mouvement à s'implanter fortement dans les mentalités.

Aussi, comme remarqué dans les limites, le nombre restreint de notre échantillon a été un frein à l'application de notre projet. Aussi une nouvelle recherche qui prendrait en compte les quatre ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec serait salulaire.

À cela pourrait s'ajouter des subventions financières qui viendraient en appoint aux chercheurs qui ne pourraient qu'obtenir des résultats plus fiables par des recherches plus approfondies.

## RÉFÉRENCES

- Abdellah, N. (1995). Les facteurs de succès et d'échec des projets internationaux dans le domaine de la télécommunication au Maroc. Travail Dirigé, UQTR, 1995.
- Albert, O., (1998). Le double objectif du commerce équitable. In Ritmo et Solagral. (éd). Pour un commerce équitable : expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud. Éditions CLP, Paris, 1998.
- Aliouat, B. (1996). Les stratégies de coopération industrielle. Collection Gestion, Paris, France.
- Amghar, A. (2001). Management des projets : du Savoir-Faire au Savoir Faire Faire. Éditions J.C.i. inc. LAVAL (Québec, Canada), 2001.
- Andrews, K. R. (1987). The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Illinois, Irwin, 3e édition, 1987.
- Ashley, D. B., Lurire, C. S. et Jaselskis, E. J. (1987). Déterminants of constuction Project success. Project Management Journal. Vol. 18, no 2, June 1987.
- Baker, B. N., Murphy, D. C. & Fisher, D. (1983). Factors affecting project success. In Cleland, D. I. et King, W. R.(Eds). Project management handbook, New-York, Van Nostrand Reinhold, pp. 669-685,
- Bellon, B. et Niosi, J. (2003). Les théories institutionnalistes des alliances industrielles Stratégiques. Revue Française de Gestion. Lavoisier, vol. 28, no 140, Septembre/ Octobre 2002.
- Bourgeon, L. (1998). Organisation transversale et capitalisation des apprentissages : le cas des projets de développement de nouveaux produits. Thèse de doctorat. Université d'Aix-Marseille III.
- Bourgeon, L. (2000). Nouveaux produits, temps et apprentissage organisationnel. Revue française de gestion, p.103-111.
- Bouquet, C. et Hénault, G. (1997). Commerce international dit équitable, logique marchande et marketing des causes sociales : vers une symbiose? Document de travail 97-41, Novembre 1997.

- Cimon, Y. (2003). Penser les alliances pour le XXI<sup>e</sup> siècle :des pistes pour l'action. In Organisations et territoires :réflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneurship. Vol. 12, no 2, Printemps-Été 2003.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure :Chapters in the History of the American Industrial Enterprises. Cambridge, Mass., The MIT press.
- Cleland, D. I. et King, W. R. (1983). Systems Analysis and project management. McGraw-Hill.
- Collins M. T. et Doorley L. T. (1992). Les alliances stratégiques. InterÉditions, Paris, France.
- Contractor, F. J. et Lorange, P. (1988). Cooperatives Strategies. International Business. Massachussetts :Lexington Books.
- Côté, M. et Collaborateurs. (1995). La gestion stratégique d'entreprise, aspects théoriques. 2e édition, Gaëtan Morin. Montréal, Québec.
- Coté, M. et Malo, M-C. (2002). Les options stratégiques et génériques. In : **La gestion stratégique :une approche fondamentale**. 3e édition Gaëtan Morin, Québec, Canada.
- Culpan, R. (1993). Multinational Strategic Alliances. International Business Press.
- Daudet, y. (1996). Le développement social international, nouveau concept pour un Nouveau droit ? In : Les Nations-Unies et le développement social International. Rencontres internationales de l'Institut d'Études Politiques d'Aix en Province/ Colloque, (9-15). Éditions A. Pedone. Paris, France.
- Dean, M. M. (1993). The negotiationDifferential for International Project Management. In CP Dinsmore (éd). The Ama Handbook of Project management. New-york :AMACOM, PP. 457-464.
- De Cenival, L., (1998). Les enjeux du commerce équitable. In : Ritmo et Solagral. (éd), Pour un commerce équitable : expériences et propositions pour un Renouveau des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud. Éditions CLP, Paris, 1998.
- Declerck, R., Eymery, P. et Crener, M. A. (1980). Le management stratégique des projets. Suresnes :Hommes et techniques, France.

- Delapierre, M. (1997) : Structures industrielles et mondialisation.  
L'harmattan, Montréal et Paris.
- Déler, J.-P. (1998). Avant-propos, In J.-P. Deler, Y.-A. Faure, A. Piveteau et P.-J. Roca (Karthala). ONG et Développement, société, économie, politique. (pp.23-27).  
Paris, France.
- Delvin, G. et Bleakley, M. (1988). Strategic Alliances – Guidelines for Success.  
Long Range Planning, vol. 21, no 5.
- De Sardan, J.-P. O. (1998). Ce que pourrait être un programme de recherche sur les  
ONG. In : J.-P. Deler, Y.-A. Faure, A. Piveteau et P.-J. Roca (Karthala). ONG et  
Développement, société, économie, politique. (pp.23-27). Paris, France.
- Désaulniers, M. (1998). Les alliances logistiques à l'exportation chez les PME  
manufacturières québécoises :une analyse de cas multiples. Mémoire, UQTR.
- Donsimoni, M. (1995). Du don à l'aide : le marché de l'altruisme. Bibliothèque du  
Développement. L'harmattan, Paris, France.
- Du Castel, V. (2001). La géoéconomie et les organisations internationales :les enjeux  
du XXIe Siècle. L'harmattan, Paris France.
- Dussauge, P. (1990). Le cas des industries aéro-spatiales et de l'armement. Les alliances  
Stratégiques entre firmes concurrentes Revue française de gestion. No 80  
Septembre-Octobre 1990.
- Dussauge, P. et Garette, B. (1991). Les alliances stratégiques : mode d'emploi. Revue  
Française de gestion, Septembre-Octobre, p.4-18.
- Elkin, V. (1992). Fair Trade. World Watch. Vol 5, no 4, july/aug. 1992, pp.5-8.
- Fernandez, G. (1995). Les alliances stratégiques: une réponse structurelle aux pressions  
exercées par la mondialisation sur l'environnement des entreprises.  
In Côté, M. et Collaborateurs (2e édition, Gaëtan Morin). La gestion stratégique  
d'entreprise, aspects théoriques. Montréal, Québec, p. 268-301.
- Frame, D. (1994). Le nouveau management de projet. Éditions AFNOR.
- Fraveau, L. et Fréchette, L. (2002). Mondialisation, économie sociale, développement  
local et solidarité internationale. Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy,  
Québec, Canada.

- Gaddis, P. O. (1959). The project manager.  
Havard Business Review, 1959
- Gélinas, J. B. (2000). La globalisation du monde, laisser faire ou faire ?  
Éditions Écosociété. Montréal, Québec.
- Genest, B. A. et Nguyen, T. H. (1995). Principes et techniques de la gestion de projets.  
Les Éditions Sigma Delta. Laval, Québec.
- Gorgeu, A. et Mathieu, R. (1996). Partenaire ou sous-traitant? Qualité et Ressources  
humaines chez les fournisseurs de l'automobile et de l'aéronautique. CEE.  
Dossier de recherche no 2, p. 183-214.
- Grandmont, Y. (1997). Planification, organisation, suivi et contrôle de projet. Notes de  
Cours. Département des sciences de la gestion et de l'économique. UQTR.
- Grandmont, Y. & O'shaughnessy, W. (1990). (Cité par O'shaughnessy, W. (1992). La  
faisabilité de projet :Une démarche vers l'efficience et l'efficacité. Les Éditions  
SMG, Trois-Rivières, Québec, 1992
- Grandmont, Y. et O'shaughnessy, W. (1990). Notes de cours. Université de Québec à  
Trois-Rivières.
- Gugler, P. (1992). Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage.  
Long Range Planning Review. vol. 25, no 2. p. 90-92.
- Hamel, G. et Prahalad, C. k. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. Harvard  
Business Review, vol. 71, no 2, p. 75-94.
- Harrigan, K. R. (1988). Strategic Alliances : Their New Role in Global Competition.  
Columbia Journal of World Business, vol. 22 (2), p. 67-69.
- Hayfield, F. (1986). Project successes and failure. In M. C. Grool et al. (Éds). Project  
Management in progress. North holland :Elsevier Science Publishers, pp.31-36.
- Hehir, J. B. (1998). Intervention militaire et souveraineté nationale, une relation à  
repenser. In J. Moore (Gallimard). Des choix difficiles, les dilemmes moraux  
de l'humanitaire (pp. 41-80). Édition française.
- Hennart, J. F. (1988). A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures. Strategic  
Management Journal.
- Hladik, K. J. et Linden, J. (1989). International Joint Ventures :an Economic  
Analysis of U. S. Foreign Business Partnerships. Toronto, Lexington Books.

- Hours, B. (1998). L'idéologie humanitaire ou le spectacle de l'altérité perdue.  
Éditions l'Harmattan, Paris et Montréal, France et Canada.
- Hours, B. (1998). ONG et idéologie de la solidarité :du développement à l'humanitaire.  
In J.-P. Deler, Y.-A. Faure, A. Piveteau et P.-J. Roca (Karthala). ONG et développement, société, économie, politique. (pp.23-27). Paris, France.
- Hours, B. et Selim, M. (1989). Une entreprise de développement au bangladesh.  
Le Centre de Sava, Paris, France.
- Hoyois, A. (1985). Les stratégies d'alliances internationales :Problématique et pratiques. European Network of Business Schools Academic Review. P. 55-65.  
[http/ :www.equiterre.qc.ca](http://www.equiterre.qc.ca)  
[http/ :www.caferico.qc.ca](http://www.caferico.qc.ca)  
[http/ :www.oxfam-quebec.ca](http://www.oxfam-quebec.ca)
- Huberman, A. M, et Miles, M. B. (1991). Analyse des données qualitatives.  
Éditions du renouveau pédagogique, Montréal-Bruxelles, Québec-Belgique.
- Humberset, S., (1998). Les principaux acteurs au Nord du commerce équitable. In Ritmo et Solagral. (éd), Pour un commerce équitable :expériences et propositions pour un Renouveau des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud. Éditions CLP, Paris, 1998.
- Jolly, D. (2001). Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération.  
Vuibert, Paris, France, Juin 2001.
- Jolly, D. (2002). Vers une typologie des alliances stratégiques. La Revue des Sciences de Gestion, no 196-197, Juillet-Octobre 2002
- Julien, P. A. (1994). L'entreprise partagée :contraintes et avantages. La Revue des Sciences de Gestion. Vol. 19, no 4. P. 48-58.
- Kanadji, B. (1994). Les alliances stratégiques avec des partenaires africains : une étude Empirique auprès de quelques entrepreneurs québécois. Centre Sahel, Université Laval, Québec, Canada.
- Kerzner, H. (1985). Project management :a system approach to planning scheduling and Controlling. 1st ed. New-York, Van Nostrand Reinhold, (1995)
- Kerzner, H. (1989). Project management :a system approach to planning scheduling and Controlling. 5th ed. New-York, Van Nostrand Reinhold, (1989).

- Killing, J. P. (1982). How to Make a Global Strategy Work. Havard Business Review. Vol. 61 no 3. P. 120-127.
- Koenig, C. (1993). Alliances interentreprises : Le rôle de la confiance. Perspectives et Management stratégique. Tome I, CETAIL, col. Économica.
- Le Boterf, G. et Lessard P. (1986). L'ingénierie des projets de développement, gestion Participative et développement institutionnel. Société de développement Des jardins. Agence d'Arc inc. Montréal, Québec.
- Lewis, Jordan D. (1990). Partnerships for profit. Collier Macmillan Inc.
- MacNeill, J., Cox J. et Runnalls D. (1989). L'ACDI et le développement durable. L'Institut de Recherches Politiques, Halifax, Nouvelle-Écosse, Canada.
- Magun S. (1996). La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes :une analyse microéconomique. International Economics. Document de travail no 13, Octobre 1996.
- Ménard, P. (1987). In Corriveau, G. (1990). Notes de cours. Gestion de Projet I. UQTR, 1990.
- Meridith, J. R. et Mantel, Jr. S.J. (1989). Project management : A management approach. 2th ed. New-York :John willey & Sons, 1989.
- Mévellec, P. (1996). La comptabilité à base d'activités :principes. In : La performance économique en entreprise. Hermes, Paris, 1996.
- Might, R. J. et Fisher, W. A. (1985). The role of structural factors in determing project Management success. IEEE Transactions on Engeneering Management. EM-32, no 2, pp. 71-77.
- Miles, R. E. et Snow, C. (1986). Organizations :New Concepts for New Forms. California Management Review. Vol. 28, no 3. P. 62-73.
- Moore, J. (1998). Des choix difficiles, les dilemmes moraux de l'humanitaire. (pp. 41-80). Gallimard, Édition française.
- Morley, C. (2001). Gestion d'un projet système d'information :Principes, techniques, mise en œuvre et outils. 3è édition, Dunod, Paris, 2001.
- Morris, D. et Hergert, M. (1997). Trends in International Colaborative Agreements. Columbia Journal of World Business, vol. 22 (2), p.15-21.
- Morris, P. W. G. et Houg, G. H. (1987). The anatomy of major project :A study of the

- Reality of the project management. New-York, John Willey & Sons, 1983.
- Mouffok, G. (1994). Aux grandes causes les grands remèdes.  
L'expansion, 21 nov/4 déc., no 487/488, pp. 124-126.
- Nguyen, H. T. (1994). Comment s'implanter au Vietnam.  
 L'harmattan, Paris, France.
- Niosi, J. (1995). Vers l'innovation flexible : les alliances technologiques dans l'industrie canadienne. Les presses de l'Université de Montréal, Québec, Canada.
- Noël, G. (1996). Le développement international et la gestion de projet. Presses de  
 L'Université du Québec, Sainte-Foy.
- OCDE (2001). Le nouveau visage de la mondialisation industrielle: fusions -acquisitions et alliances stratégiques transnationales. OCDE, Paris, 2001.
- Olsen, J. L. (1981). The effects of a short term training program in the use of pragmatic strategies on the language pragmatic awareness and pragmatic behavior of learning-disabled children. Bibliothèque nationale du Canada, Ottawa, Canada.
- O'shaughnessy, W. (1992). La faisabilité de projet : Une démarche vers l'efficience et l'efficacité. Les Éditions SMG, Trois-Rivières, Québec, 1992.
- Ouédraogo, A. (1998). Alliances stratégiques et développement économique.  
 Papier théorique, Programme conjoint de doctorat en administration, Montréal,  
 Bibliothèque des HEC.
- Oxfam Québec, (2001). L'ABC de la consommation responsable.  
 ERE Éducation, Québec, Québec, 2001.
- Périgny, M. (1999). Le rôle de la confiance en alliance stratégique et de ses effets sur la Performance des PME québécoises dans le secteur de l'environnement. Mémoire de Maîtrise, UQTR.
- Perna, T. (2000). La réalité du commerce équitable. In Éthique et économie :  
 L'impossible mariage ?. Revue du Mauss. No 15, la découverte, Paris, France.
- Pichette, J. (1996). Le don à l'heure du marché: en se faisant industrie, la charité a-t-elle perdu son âme?. Le Devoir, 23 Octobre 1996.
- Pinto, J. (1986). Project Implementation : A Determination of its Critical Success actors, Moderators, and their Relative Importance Across the Project Life Cycle.



Thèse de Doctorat.

- Porter, Micheal (1982). Choix stratégiques et concurrence. Paris :Economica.
- Porter, Micheal (1986). Compétition in Global industries. Cambridge : Havard Business School Press.
- Porter, Micheal (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New-York.
- Porter, Micheal et M. B. Fuller (1986). Coalitions and Global Strategy. In M. E. Porter (éd), Competition in Global Industries. Boston, Havard Business School Press, p. 315-344.
- Poulin, D. S., Z. Chrysostome E. et Montreuil B. (1995). Vers une taxonomie des liens de collaboration interorganisationnelle dans une perspective réseau. FSA, Université Laval, doc. 96-62.
- Poulin, D., Montreuil, B. et Gauvin, S. (1994). L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain. Publi-Relais, Montréal, Québec, Canada.
- Rigaud, J. (1993). Facteurs de succès et d'échec d'un projet, application au domaine des loisirs. Mémoire, UQTR.
- Ritmo et Solagral. (éd), Pour un commerce équitable :expériences et propositions pour un Renouveau des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud. Éditions CLP, Paris, 1998.
- Roseneau, Jr. M. D. (1992). Succesful Project Management :a step by step approach with practical exemples. 2th éd., New-york : Van Nostrand Reinhold (1992).
- Rotwell, R. (1992). Developments Towards the fifth Generation Model of Innovation. Technology Analysis & Strategic Management, vol. 1,no 4, p.73-75.
- Salapatas, J. N. (1980). Performance measurement for project and project, management. Project management journal. vol 16, no 14, August 1980.
- Stuckenbruck, L. C. (1986). Who determines project success. Proceedings PMI Seminar, 1986.
- Terpstra, V. et Yu, C. M. (1990). Piggy-Backing :A quick Road to Internationalisation. International Marketing Review. Vol. 7, no 4, p. 52-63.
- Trouvelot, S. (1997b). Commerce équitable : et si on faisait attention aux producteurs? Alternatives économiques. No 149, juin 1997, pp.46-47.

- Tuman, J. Jr. (1986). Success modeling :a technic for building a winning project team.  
Proceedings PMI Seminar, 1986.
- Waridel, L., (1997). Une cause café : pour le commerce équitable.  
Les Éditions les intouchables, Québec, Canada, 1997.
- Williamson, O. E. (1971). The Vertical Interaction of Production :Market Failure  
Considarations. American Economic Review. Vol. 61.
- Williamson, O. E. (1975). The Markets and Hierarchies :Analysis and Antitrust  
Implication. New-York, Basic Book..
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Coasts Economics :The Governance of  
Contractual Relation. Journal of Law and Economics. Vol. 22, no 2. P. 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The Modern Corporation :Origins, Evolution, Attributes.  
Journal of Economic Literature,. Vol. XIX, no 4..
- Williamson, O. E. (1985). The Economic institutions of capitalism :Firms, markets,  
Relation contracting. New-york :The Free Press.
- Yoshino, Micheal Y. et Rangan, U. S. (1995). Strategic Alliances :an  
entrepreneurial approch to globalization. Havard Business School Press, Boston  
(Massachusetts.).
- Youker, R. (1992). Managing the international project environnement. International  
journal of project Management. Vol 10, no 2, pp. 219-226.
- Zadek, S. et Tiffen, P. (1996).Fair Traide :Business or Campaign.  
Development, no 3, pp.48-53.

## **ANNEXE**

### **QUESTIONNAIRE**

## **DIRECTIVES**

### **IDENTIFICATION DU RÉPONDANT**

Nom du répondant

Poste occupé et date d'entrée dans l'organisme

Quelle est votre formation (académique, professionnelle)

Ce questionnaire vise à recueillir votre opinion concernant ce que vous faites et devez faire en tant que G.P. en charge des projets de l'ONG. Afin de déceler les types de stratégies d'alliances adoptées par votre organisme avec ses partenaires, les raisons de leur adoption pour aboutir à la performance des projets que vous avez en charge. Partant de cela, déceler les critères que vous estimer convenables à la performance des projets réalisés, ainsi que les facteurs qui concourent à l'aboutissement de cette performance.

Nous espérons vous emmener à répondre à ce questionnaire le plus facilement et le plus rapidement possible. Nous sommes pleinement ouverts aux suggestions et commentaires que vous pourriez nous soumettre. Toute contribution de votre part sera grandement utile. Nous vous assurons de la confidentialité de vos réponses. Les renseignements obtenus serviront à la rédaction de notre mémoire de Maîtrise. De plus, il n'existe aucune information particulière susceptible de révéler l'identité du répondant.

### **I – Première partie : Généralités**

I-1 Quelle est la date de création de votre organisme ?

I-2 De quel type est votre organisation ?

Organisme	
indépendant.....	1
Organisme à but lucratif.....	2
Organisme à but non lucratif.....	3
Organisme de consultation.....	4
Autre (préciser).....	5

I-3 Où se trouve le siège social de votre organisme ?

Filiale ou division dont le siège social est au Québec.....	1
Filiale ou division dont le siège social est ailleurs au Canada.....	2
Filiale ou division dont le siège social est à l'extérieur du Canada.....	3

I-4 Quel est le secteur d'activité de votre organisation ?

Commerce.....	1
Recherche et développement.....	2
Organisme de consultation.....	3
Sensibilisation.....	4
Autres (Précisez).....	5

I-5 Quels sont les principaux services offerts par votre organisme ?

I-6 Pouvez-vous nous dresser l'organigramme de votre organisme en spécifiant les départements, leurs responsabilités respectives et le nombre d'employés qui y travaillent ?

I-7 Combien de projets avez-vous réalisé depuis la mise en œuvre du programme commerce équitable ?

|\_|\_|

I-8 Pourriez-vous en quelques lignes décrire vos projets actuels ?

.....

.....  
 .....  
 .....  
 .....

I-9 À qui sont destinés les projets que vous réalisez ?

- ✓ Usage personnel.....1
- ✓ Usage commercial.....2
- ✓ Usage industriel.....3
- ✓ Aux plus pauvres (Pays en voie de développement).....4
- ✓ Autres (précisez).....5

## II- Deuxième partie : L'alliance stratégique

Les questions suivantes portent sur les stratégies d'alliance que votre organisme emploie pour réaliser ses différents projets et surtout pour aboutir à leur performance.

Ainsi, une alliance stratégique est une entente en vertu de laquelle deux ou plusieurs entreprises conviennent d'intégrer des activités commerciales précises (ou d'autres genres d'activités) dans le but de poursuivre un objectif commun (Yoshino et Rangan, 1995 ; Culpan, 1993).

II-1- Votre organisme participe-t-il actuellement à des alliances stratégiques dans le cadre du commerce équitable?

☐ Oui → Combien:|\_|\_|

☐ Non

II-2- À combien d'alliances stratégiques votre organisme a-t-il déjà participé dans le cadre du commerce équitable ? \_\_\_\_\_ Nombre.

II-3- À combien d'alliances stratégiques votre organisme a-t-il déjà participé avec des organismes locaux ? \_\_\_\_\_ Nombre.

II-4- À combien d'alliances stratégiques votre organisme a-t-il déjà participé avec des organismes étrangers ? \_\_\_\_\_ Nombre.

II-5- Du nombre total d'alliances stratégiques conclues depuis le début du commerce équitable, combien sont-elles encore en vigueur aujourd'hui ?

## OBJECTIFS ET PROFIL DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

II-6- Quels sont les principaux objectifs qui vous ont poussé à former ces alliances ?

(Quelques propositions)

- ✓ Réduire le risque en ayant un partenaire.....1
- ✓ Réduire les coûts des projets.....2
- ✓ Promouvoir le développement de nouveaux projets.....3
- ✓ Répondre à des exigences gouvernementales.....4
- ✓ Acquérir de nouveaux savoir-faire.....5
- ✓ Faire échec aux manœuvres de concurrents.....6
- ✓ Assurer une compétitivité dans tous les domaines (gestion, coût.....7
- ✓ Avoir une taille similaire.....8
- ✓ Avoir des expériences de collaboration satisfaisantes avec votre organisme.....9
- ✓ Obtenir des subventions ou des crédits.....10
- ✓ Fournir des gestionnaires d'expérience.....11
- ✓ Avoir une réputation et une marque de commerce reconnue.....12
- ✓ Accélérer le développement de nouveaux marchés.....13
- ✓ Avoir accès à de nouveaux marchés afin de profiter d'occasions de marché à  
L'échelle mondiale.....14
- ✓ Autres (Précisez).....15

Les différents types d'alliances stratégiques habituels sont :

- ❖ Les alliances verticales ou complémentaires : sont des alliances entre partenaires qui ne sont pas concurrents puisqu'ils proviennent de secteurs économiques différents. Leur objectif principal est la recherche d'expansion des activités par le renforcement de leurs activités principales (ex des joints ventures ou les coentreprises).
- ❖ Les alliances horizontales ou supplémentaires : sont des alliances entre partenaires

directement concurrents puisque les compétences sont de même nature.

- ❖ Les alliances symétriques : sont des alliances qui unissent des partenaires de même origine culturelle, à position concurrentielle similaire et dont la taille des actifs est comparable.
- ❖ Les alliances dissymétriques : sont des alliances la plus part du temps limitées à une seule activité, soit la commercialisation, soit la production ou la recherche et développement. Elles sont aussi appelées des alliances préconcurrentielles (ex des consortiums).

II-7- Pouvez-vous indiquer les formes de toutes les alliances stratégiques auxquelles votre organisme a participé et participe dans le cadre du commerce équitable ?

- ✓ Verticales ou complémentaires (Joint venture ou coentreprise).....1
- ✓ Horizontales ou supplémentaires.....2
- ✓ Symétriques.....3
- ✓ Dissymétriques (consortium de recherche. Partenariat de coproduction)..... 4

II-8- Vos alliances stratégiques mettent-elles généralement en cause :

- ✓ Des concurrents.....1
- ✓ Des fournisseurs.....2
- ✓ Des clients (distributeurs).....3
- ✓ Autres (Précisez).....4

Le type d'allié choisi

II-9- Pour choisir vos partenaires, comparez-vous :

- ✓ Les cultures organisationnelles respectives.....1
- ✓ Le positionnement concurrentiel.....2
- ✓ La taille des actifs respectifs..... 3

II-10- Pouvez-vous nous décrire chacun de vos partenaires impliqués dans des relations permanentes et suivies au niveau du commerce équitable ?

Nom de l'organisation



Localisation

Secteur d'activité

Principaux services

Taille organisationnelle (employés, chiffre d'affaire...)

II-11- Pour chacun de ces partenaires, pouvez-vous nous spécifiez quels sont :

- Leurs spécialisations au niveaux du commerce équitable
- Leurs expériences au niveau du commerce équitable
- Les moyens dont ils disposent (financiers, humains...)

La négociation de l'alliance

II-12- D'où vous viennent généralement l'idée de conclure des alliances stratégiques ?

- ❖ De votre organisme
- ❖ De vos partenaires
- ❖ Autre (précisez)

II-13- Qui est généralement le responsable de la sélection du partenaire et de la formation des alliances ? Vous ou une autre personne.

II-14- Dans quelle mesure les propositions suivantes correspondent-elles à votre approche pour la formation de ces alliances ?

- ❖ Des objectifs précis sont déterminés
- ❖ Nos besoins spécifiques sont évalués
- ❖ Une forme d'alliance est déterminée afin de répondre aux différents besoins
- ❖ Les ressources que nous aurions à fournir sont précisément déterminées

II-15- Dans quelle mesure les propositions suivantes correspondent-elles à votre approche pour la sélection des partenaires ?

- ❖ Des critères précis de sélection sont déterminés
- ❖ Une liste de partenaires potentiels est établie
- ❖ L'information relative au partenaire est systématiquement recherchée

- ❖ Les partenaires potentiels sont rencontrés
- ❖ L'information recueillie est analysée en profondeur
- ❖ Autre

II-16- Dans quelle mesure les critères de sélection suivants vous-ont-ils aidés à choisir votre partenaire ?

- ❖ Avoir un engagement sérieux dans la réalisation des projets
- ❖ Avoir des gestionnaires compatibles
- ❖ Autre

II-17- Quelles sources d'information avez-vous utilisées afin de collecter l'information nécessaire à la sélection ?

- ❖ Des consultants
- ❖ Votre conseil d'administration
- ❖ Brochures, catalogues
- ❖ Des foires...
- ❖ Autre

II-18- Comment analysez-vous l'information ?

- ❖ Par des réunions de travail informelles ou formelles
- ❖ Grâce au traitement informatique de données
- ❖ Autre

L'intention stratégique des alliés

II-19- La raison du partenariat suit-elle :

- ✓ une logique d'efficience qui aura pour priorité la minimisation des coûts explicites ou la maximisation des profits pour avoir accès à un avantage concurrentiel.....1
- ✓ une logique d'efficacité qui accordera la priorité au développement durable des PVD selon les objectifs premiers du commerce équitable ?.....2

II-20- Pour chacun de vos partenariats, avez-vous signé une entente formelle (contrat) avec vos partenaires ? Si oui, quels sont les éléments spécifiés par chacune de ces ententes ?

- Durée de l'entente
- Apport de chacun des partenaires
- Rôles et responsabilités des partenaires
- Autres (spécifier)

II-21- Est-ce que vos partenariats portent sur des projets spécifiques au terme desquels les ententes prennent fin ?

L'engagement des alliés et gestion de l'alliance

II-22- Cette alliance porte-t-elle sur :

- ✓ La réalisation commune des objectifs déterminés.....1
- ✓ La réalisation distincte des objectifs avec comparaison des résultats.....2
- ✓ Autres (Précisez).....3

II-23- Quels sont les rôles et responsabilités de chacun des alliés impliqués dans les divers partenariats ?

II-24- Comment se repartissent les rôles et responsabilités entre les alliés ?

II-25- Outre les alliés, quels sont les différents acteurs impliqués directement et indirectement dans vos divers partenariats ?

(Ministères et agences gouvernementales, points de ventes.... )

II-26- Est-ce que le recours à ces partenariats vous a permis de vous concentrer d'avantage sur les aspects du commerce équitable dans lesquels vous êtes plus expérimentés ?

II-27- Pouvez-vous retracer l'ensemble des informations partagées entre les différents partenaires et avec les différents acteurs pour ce qui a trait à la sensibilisation du public,

II-28- Pour chacun de vos partenariats, qui, de vous ou des différents partenaires et acteurs impliqués dans vos partenariats, s'occupe de :

- ❖ Préparer la documentation
- ❖ Préparer les communications et préavis
- ❖ Payer les frais de transport, les honoraires, les droits et taxes
- ❖ Régler la documentation et les procédures douanières
- ❖ Veiller à la coordination et au suivi de la marchandise
- ❖ Vérifier les avis de réception et preuves de livraison

### **III- Troisième partie :La gestion des projets**

Comment le gestionnaire de projet (vous) arrive-t-il à mener à bien ses projets ?

III-1 Y-a-t-il une implication et un engagement réels de la part de la direction de votre organisme dans les projets de commerce équitable ?

III-2 Y-a-t-il des complications administratives lors de la réalisations des projets ?

III-3 Votre organisme a-t-il le pouvoir politique et financier nécessaires à la réalisation des différents projets ?

III-4 Les compétences spécialisées, le matériel essentiel et les bases de données sont -elles adaptées à tous vos projets ?

III-5 Toutes vos actions sont-elles coordonnées par la présence de mécanismes efficaces ?

III-6 Avez-vous des pressions de la part des institutions internationales ?

III-7 Votre organisme bénéficie-t-il d'une marge de manœuvre importante dans les négociations portant sur les choix des projets admissibles ?

III-8 Vos organismes donateurs se font-ils la concurrence pour vous octroyer les dons ?

III-9 Établissez-vous en permanence des plans d'affaire pour la recherche de financement ?

III-10 Pensez-vous que les conflits entre les vérificateurs internes causent d'énorme préjudices à vos projets de commerce équitable ?

III-11 Pensez-vous que la main mise sur le commerce international par les institutions du Nord peut constituer un frein à la performance de vos projets ?

III-12 Les tarifs protectionnistes imposés par le Nord freinent-ils la logique solidaire du commerce équitable ?

III- Existent-ils d'autres problèmes auxquels vous êtes confrontés quotidiennement dans la gestion de vos projets de commerce équitable ?

IV- Quatrième partie : La performance des projets

Les effets des alliances sur vos projets de commerce équitable .

IV-1 Pensez-vous que vos projets sont facilement utilisables par les bénéficiaires ?

IV-2 Répondent-ils à leurs besoins ?

IV-3 Leurs confiés-vous des rôles actifs lors de la réalisations des projets ?

IV-4 Les projets répondent-ils aux besoins de votre organisme et permettent-ils d'augmenter l'efficacité de vos employés ?

IV-5 Vos projets ont-ils des impacts positifs sur les bénéficiaires et votre organisme ?

IV-6 Les budgets et les échéanciers sont-ils généralement respectés ?

IV-7 Les équipes de projet sont-elles généralement satisfaites des processus avec lesquels les projets sont réalisés ?

IV-8 D'une manière générale, les projets que vous choisissez de réaliser sont-ils les meilleurs parmi les diverses alternatives existantes ?

IV-9 Sont-ils les solutions aux problèmes pour lesquels ils sont conçus ?

IV-10 Des normes techniques sont-elles respectées ?

IV-11 Pensez-vous que la finalité de vos projets permet d'améliorer l'efficacité de la prise de décision dans votre organisme ?

IV-12 Êtes-vous confiants que les problèmes non spécifiques de départ sont souvent minimes, du moment où les projets sont rapidement acceptés par votre organisme ?

IV-13 Pensez-vous que les résultats des projets conduisent à l'amélioration définitive de la performance de votre organisme, c'est à dire qu'il performe mieux ses activités ?

IV-14 En considérant le tout, pensez-vous que vos projets sont-ils des succès ?

Autres (Précisez)

**V- Cinquième partie – Rôle et résultat des alliances stratégiques dans le domaine du commerce équitable.**

V-1- De toutes les alliances auxquelles votre organisme a participé dans le cadre du commerce équitable, combien à votre avis, se sont révélées être des succès ou des échecs ?

Succès.....

Échecs.....

V-2- Quelles sont selon vous les facteurs qui expliquent le succès remporté par certaines alliances conclues par votre organisme dans le cadre du commerce équitable ? (Quelques propositions)

Une perception claire de la mission et des objectifs de l'alliance

Concordance des valeurs et des cultures entre les partenaires de l'alliance

Une équipe de direction solide et déterminée à contribuer personnellement au succès des alliances

Soutien dans les faits de la haute direction

Autres (Précisez)

V-3- Quelles sont selon vous les facteurs qui expliquent l'échec subi par certaines alliances conclues par votre organisme dans le cadre du commerce équitable ? (Quelques propositions)

Énoncé de mission ambigu pour les partenaires de l'alliance

Non concordance des valeurs, des cultures et des aptitudes des partenaires

Modifications des objectifs et des enjeux stratégiques des partenaires

Une équipe de direction faible et sans engagement ferme à l'égard du succès de l'alliance

Faible appui de la part de la haute direction

Autres (Précisez)

V-4- Quelles approches stratégiques votre organisme utiliserait-il pour se donner une capacité de pénétration des marchés à l'échelle mondiale ? (Quelques propositions)

Alliances stratégiques

Acquisitions/fusions

Importation par la mise en place d'un réseau de distribution

Implantations (Investissements directs à l'étranger)

Autres (précisez)

V-5- À votre avis, quel sera le rôle des alliances stratégiques dans l'avenir ?

Augmentation

Sans changement

Diminution