



MÉMOIRE OU ESSAI OU THÈSE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE DU PROGRAMME DE GESTION DE PROJETS

PAR
OROU TOGOU ISMAËL OROU SEGO
B.A.A.

GESTION DES PARTIES PRENANTES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ
CIVILE (OSC) ET ENGAGEMENT DES BÉNÉFICIAIRES DANS LES PROJETS DE
DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE : ANALYSE COMPARATIVE ENTRE CANADA
ET AFRIQUE DE L'OUEST (BÉNIN)

AVRIL 2026

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur la gestion des parties prenantes par les Organisations de la Société Civile (OSC) et son influence sur l'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement communautaire. À travers une approche comparative entre le Canada (Québec) et l'Afrique de l'Ouest (Bénin), cette recherche interroge l'écart persistant entre le discours normatif sur la participation et la réalité opérationnelle souvent symbolique d'une telle participation. La problématique centrale s'articule autour d'une tension structurelle fondamentale : les OSC sont simultanément soumises à une logique de redevabilité ascendante envers leurs bailleurs de fonds et à une exigence normative de redevabilité descendante envers les communautés qu'elles prétendent servir. Cette double contrainte se traduit concrètement par une instrumentalisation de la participation, réduite à une formalité procédurale destinée à légitimer des décisions pré-établies plutôt qu'à transformer les rapports de pouvoir.

Cette recherche repose sur une analyse documentaire comparative. L'analyse documentaire constitue l'outil principal de collecte, complétée par une analyse thématique de contenu (Braun et Clarke, 2022) et des statistiques descriptives pour les données quantitatives.

Les résultats confirment que les pratiques de gestion des parties prenantes varient significativement selon le contexte institutionnel. Au Canada, la participation est institutionnalisée et procédurale : encadrée par des mécanismes formels (comités consultatifs, sondages, assemblées générales), elle demeure néanmoins soumise aux impératifs de reporting et peut se réduire à une « cage de fer » procédurale qui étouffe l'authenticité de l'engagement. Au Bénin, la gestion des parties prenantes est davantage relationnelle et tactique, négociée en permanence entre les exigences des bailleurs internationaux et les réalités socioculturelles locales. Dans les deux contextes, les bénéficiaires accèdent rarement au pouvoir décisionnel stratégique.

Sur le plan théorique, cette étude affine la théorie des parties prenantes en la contextualisant dans les réalités des OSC locales, notamment ouest-africaines, et propose le concept de « gestion tactique des parties prenantes » pour décrire les pratiques réactives et fluides observées au Bénin. Elle conceptualise l'engagement des bénéficiaires non comme un simple output organisationnel, mais comme le résultat de l'interaction entre les pratiques internes de l'OSC et les pressions isomorphiques de son environnement institutionnel.

Sur le plan pratique, des recommandations contextualisées sont formulées à l'intention des OSC d'Afrique de l'Ouest, articulées en cinq axes stratégiques : refonte de la gouvernance interne pour une inclusion structurelle des bénéficiaires ; institutionnalisation d'une participation significative tout au long du cycle de projet ; négociation d'un nouveau contrat avec les bailleurs ; renforcement des systèmes de suivi-évaluation axés sur l'apprentissage ; et investissement dans les capacités relationnelles et interculturelles des équipes. Ces axes

convergent vers un modèle d'OSC « intermédiaire réflexive », capable de faire des bénéficiaires les co-auteurs de leur propre développement.

Mots-clés : Organisations de la Société Civile (OSC), gestion des parties prenantes, engagement des bénéficiaires, développement communautaire, participation, redevabilité, logiques institutionnelles, analyse comparative, Canada, Bénin, Afrique de l'Ouest.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien, les conseils et l'accompagnement bienveillant de nombreuses personnes, à qui je tiens à exprimer ma plus sincère reconnaissance.

Je remercie en premier lieu mon directeur de recherche, dont la rigueur intellectuelle, la disponibilité constante et les orientations éclairées ont été le fil conducteur de ce travail. Ses lectures attentives, ses questionnements exigeants et sa confiance en mes capacités m'ont permis de mener cette recherche avec sérieux et ambition.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire. Leurs commentaires constructifs et leur expertise dans le domaine des organisations de la société civile et du développement international sont importants pour enrichir la qualité de ce travail.

Je remercie chaleureusement l'Université du Québec à Chicoutimi et le programme de maîtrise qui m'ont offert un cadre académique stimulant et les ressources nécessaires à la conduite de cette recherche comparative. Je suis reconnaissant à l'ensemble du corps professoral et du personnel administratif pour leur soutien et leur professionnalisme tout au long de mon parcours.

Cette recherche a bénéficié de la contribution précieuse de nombreux acteurs des Organisations de la Société Civile, qui ont bien voulu partager leurs expériences, leurs contraintes et leurs pratiques. Leur engagement quotidien au service des communautés constitue la matière vive de ce mémoire, et c'est en leur honneur que ce travail a été conduit avec la rigueur et l'humilité qu'ils méritent.

À mes collègues et ami(e)s de promotion, je dis merci pour les échanges intellectuels fructueux, les moments de solidarité dans les périodes difficiles et les encouragements mutuels qui ont jalonné ces années d'étude. Votre compagnie a rendu ce parcours exigeant non seulement supportable, mais profondément enrichissant.

Je réserve une pensée particulière à ma famille, pilier indéfectible de mon parcours. À mes parents, dont le soutien moral et les sacrifices consentis ont rendu possible la poursuite de mes études au-delà des frontières, je dédie ce mémoire. Votre foi en moi a été ma plus grande source de motivation. À mes proches, pour leur patience, leur affection et leur compréhension face aux longues heures de travail et aux absences que ce projet a imposées, je vous adresse toute ma gratitude.

Enfin, je rends hommage aux communautés bénéficiaires en Afrique de l'Ouest et au Canada, dont les voix, trop souvent insuffisamment entendues, sont au cœur de cette réflexion. C'est pour elles et avec elles que ce travail prend tout son sens.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET CADRE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE	4
1.1. Cadre général de la recherche : les OSC comme acteurs hybrides.....	4
1.1.1. Spécificités organisationnelles des OSC	4
1.1.2. Multiplicité des parties prenantes.....	7
1.1.3. Tensions structurelles entre bailleurs et bénéficiaires	12
1.1.4. Enjeux de gouvernance et de reddition de compte	15
1.2. Problématique de recherche	17
1.2.1. Écart entre discours normatif sur l'engagement et pratiques réelles	17
1.2.2. Difficulté d'opérationnalisation de la gestion des parties prenantes dans les OSC	19
1.2.3. Influence des contextes institutionnels sur les pratiques organisationnelles ..	23
1.3. Contexte de l'étude et positionnement comparatif	25
1.3.1. Logiques institutionnelles et organisationnelles des OSC au Canada.....	25
1.3.2. Logiques institutionnelles et organisationnelles des OSC en Afrique de l'Ouest	30
1.3.3. Place et rôle des bénéficiaires dans chaque contexte	34
1.3.4. Justification du choix comparatif comme axe structurant de la recherche	38
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE D'ANALYSE.....	41
2.1. Fondements et évolutions de la gestion des parties prenantes dans le contexte des OSC	41
2.1.1. Fondements et pertinence de la théorie des parties prenantes.....	42
2.1.2. Dimensions normative et instrumentale	44
2.1.3. Interactions organisation, parties prenantes, environnement	47
2.1.4. Enrichissements contemporains	51
2.1.5. Limites et critiques de la théorie	54
2.2. Engagement des bénéficiaires.....	57
2.2.1. Évolution du bénéficiaire vers un acteur-partenaire	57
2.2.2. Modèles et degrés d'engagement et de participation	60
2.2.3. Engagement comme levier	63
2.3. Cadre conceptuel, analyse et perspective de recherche comparative	66
2.3.1. Articulation entre gestion des parties prenantes, spécificités des OSC et engagement des bénéficiaires.....	66
2.3.2. Variables contextuelles.....	69

2.3.3. Variables d'intermédiation liées aux pratiques de gestion.....	73
2.3.4. Résultats attendus en matière d'engagement et de performance	76
2.3.5. Hypothèses ou propositions de recherche	78
CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	80
3.1. Approche et démarche de recherche	80
3.1.1. Nature comparative et appliquée de la recherche.....	80
3.1.2. Logique de production de connaissances utiles à l'action.....	81
3.2. Population, échantillonnage et outils de collecte.....	82
3.2.1. Présentation des terrains d'étude	83
3.2.2. Outil de collecte des données.....	84
3.3. Traitement, analyse et validation des données.....	85
3.3.1. Méthodes d'analyse des données	85
3.3.2. Démarche d'analyse comparative.....	87
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	90
4.1. Présentation du terrain et description des données	90
4.1.1. Synthèse des données empiriques collectées	90
4.2. Analyse des résultats empiriques et analyse comparative	93
4.2.1. Pratiques de gestion des parties prenantes au Canada.....	94
4.2.2. Pratiques de gestion des parties prenantes au Bénin	98
4.2.3. Similarités et divergences structurelles et opérationnelles	102
4.3. Discussion, interprétation et apports pratiques	106
4.3.1. Discussion des résultats	106
4.3.2. Apports théoriques de la recherche	110
4.3.3. Leviers d'amélioration de l'engagement des bénéficiaires	112
4.3.4. Outils et pratiques transférables	115
4.3.5. Recommandations contextualisées pour les OSC d'Afrique de l'Ouest	118
CONCLUSION.....	123
BIBLIOGRAPHIE OU LISTE DE RÉFÉRENCES.....	127

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : CARACTERISTIQUES DU PROGRAMME « LOGEMENT D'ABORD ».....	29
TABLEAU 2 : ANALYSE COMPARATIVE OSC CANADA ET BENIN.....	37
TABLEAU 3 : COMPARAISON DES CONTEXTES	70

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : ECOSYSTEME EXTERNE DES OSC	8
FIGURE 2 : DIFFERENTS BAILLEURS DE FONDS	9
FIGURE 3 : DIVERSITE DES CATEGORIES DE BENEFICIAIRES	10
FIGURE 4 : INTERVENTION DES AUTORITES PUBLIQUES ET DES ORGANES ETATIQUES	11
FIGURE 5 : RESEAU DE PARTENAIRES OPERATIONNELS ET D'ALLIES	11
FIGURE 6 : LES ENJEUX DE LA REDDITION DE COMPTE	16
FIGURE 7 : LE BACK OFFICE DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES	20
FIGURE 8 : LOGIQUE DES OSC EN AFRIQUE DE L'OUEST	30
FIGURE 9 : CARACTERISTIQUES D'UN MODELE DE GESTION DES OSC AU BENIN	33
FIGURE 10 : JUSTIFICATION DU CHOIX COMPARATIF COMME AXE	38

INTRODUCTION

Le développement communautaire, en tant que processus visant à améliorer les conditions de vie par l'action collective et l'autonomisation, repose de manière croissante sur l'action des Organisations de la Société Civile (OSC). Ces acteurs, situés à l'interface entre l'État, le marché et les communautés, sont devenus des pivots dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets de développement. Leur légitimité et leur performance sont souvent présentées comme intrinsèquement liées à leur capacité à mobiliser et à engager de manière significative leurs multiples parties prenantes, au premier rang desquelles figurent les bénéficiaires finaux. En effet, le paradigme participatif, dominant depuis les années 1990, postule que l'implication active des communautés n'est pas seulement un impératif éthique, mais aussi un levier d'efficacité, d'appropriation et de durabilité des interventions (Cornwall, 2020).

Cependant, un constat paradoxal émerge des terrains du développement. Malgré la rhétorique omniprésente de la participation et l'institutionnalisation de mécanismes consultatifs, de nombreux observateurs et praticiens relèvent la persistance d'un « fossé participatif » (Gaventa & Barrett, 2021). L'engagement des bénéficiaires demeure fréquemment superficiel, symbolique ou intermittent, se limitant souvent à une présence lors de réunions d'information sans transfert de pouvoir décisionnel substantiel. Cette participation « en trompe-l'œil » questionne la capacité des OSC à opérationnaliser les principes qu'elles défendent et met en lumière les tensions structurelles qui les traversent. Ces tensions sont notamment alimentées par la dépendance aux bailleurs de fonds, dont les exigences de redevabilité ascendante (vers les donateurs), les cadres logiques rigides et les cycles de projet courts peuvent entrer en contradiction avec les temporalités et les

priorités des communautés locales, et avec une redevabilité descendante (vers les bénéficiaires) (Banks et al., 2020).

La littérature académique abonde en analyses normatives vantant les mérites de la gestion des parties prenantes et de la participation. Toutefois, elle présente deux lacunes significatives que cette recherche entend adresser. Premièrement, une grande partie des études se concentre sur les grandes ONG internationales, offrant une vision partielle qui tend à occulter les réalités, les contraintes et les innovations des OSC locales, particulièrement en Afrique subsaharienne (Chahim & Prakash, 2022). Deuxièmement, il existe un déficit d'analyses empiriques fines et comparatives sur les pratiques concrètes de gestion des parties prenantes au sein de ces OSC locales. Comment, au quotidien, identifient-elles, priorisent-elles et engagent-elles leurs différentes parties prenantes, et notamment leurs bénéficiaires ? Quels outils, quelles procédures et quels arbitrages sont mis en œuvre ? Enfin, dans quelle mesure le contexte institutionnel et organisationnel influence-t-il ces pratiques et leurs effets sur l'engagement ?

C'est pour explorer ces questions que cette recherche adopte une approche comparative entre deux contextes distincts : le Canada et l'Afrique de l'Ouest, avec un ancrage empirique au Bénin. Le Canada présente un écosystème d'OSC mature, marqué par un cadre réglementaire stabilisé, une culture de la philanthropie et une tradition de partenariat État-OSC (Elson, 2020). À l'inverse, les OSC béninoises évoluent dans un contexte de ressources plus contraintes, avec une forte dépendance à l'aide internationale et des relations État-société civile historiquement plus fluctuantes (Bierschenk & Olivier de Sardan, 2021). Cette comparaison n'a pas pour objet d'établir une hiérarchie de modèles, mais de comprendre, en contraste, comment des logiques institutionnelles et des héritages organisationnels différents façonnent les pratiques de gestion des parties prenantes et, in

fine, les possibilités d'un engagement authentique des bénéficiaires.

L'intérêt scientifique de ce travail réside dans sa volonté d'enrichir et de contextualiser la théorie des parties prenantes, principalement développée dans le champ managérial des entreprises, en l'appliquant et en la testant dans le contexte spécifique et sous-étudié des OSC locales, notamment ouest-africaines. Il s'agit de dépasser une application mécanique de la théorie pour saisir les tensions, les compromis et les adaptations pratiques qu'elle implique dans des organisations à finalité sociale. Sur le plan pratique, cette recherche vise à produire des connaissances utiles pour les praticiens. En identifiant les leviers et les obstacles à un engagement significatif, elle ambitionne de fournir aux OSC, particulièrement celles d'Afrique de l'Ouest, des pistes d'action et des outils réflexifs pour améliorer leurs pratiques de gouvernance et renforcer l'impact durable de leurs projets.

La problématique centrale de ce mémoire peut donc être formulée ainsi : Dans quelle mesure et de quelles manières les pratiques de gestion des parties prenantes par les OSC influencent-elles la nature et la qualité de l'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement communautaire, et comment cet effet est-il médiatisé par les contextes institutionnels et organisationnels distincts du Canada et de l'Afrique de l'Ouest (Bénin) ? Pour conduire cette investigation, le mémoire sera structuré en quatre chapitres. Après cette introduction générale, le Chapitre 1 précisera le cadre général de la recherche en approfondissant les spécificités organisationnelles des OSC comme acteurs hybrides, les tensions qui les traversent et la problématique de l'engagement dans une perspective comparative. Il posera les fondements nécessaires à la compréhension des enjeux.

CHAPITRE 1 :

PROBLÉMATIQUE ET CADRE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

Ce chapitre vise à préciser le cadre général de la recherche en exposant le contexte de l'étude ainsi que son positionnement comparatif.

1.1. Cadre général de la recherche : les OSC comme acteurs hybrides

Les Organisations de la Société Civile (OSC), qu'il s'agisse d'associations, de fondations ou d'ONG, sont des acteurs essentiels du développement communautaire. Leur action se situe à l'intersection des logiques sociale, politique, économique, ce qui en fait des organisations intrinsèquement hybrides (Battilana et Lee, 2014). Elles doivent s'appliquer à prendre en compte les instructions des bailleurs mais également considérer l'avis des bénéficiaires. En effet, les OSC sont des acteurs qui naviguent en permanence entre des logiques et des attentes multiples et parfois contradictoires (Battilana et Lee, 2014). Cette nature hybride est à la fois leur force et la source de tensions qui influencent directement leurs pratiques de gestion, notamment de leurs parties prenantes.

1.1.1. Spécificités organisationnelles des OSC

Il convient ici de commencer par les éléments distinctifs des Organisations de la Société Civile (OSC). Les OSC se distinguent généralement des entreprises privées et des administrations publiques par un ensemble de caractéristiques qui définissent leur identité et qui organisent leurs comportements.

La caractéristique première et déterminante d'une OSC est sa raison d'être non lucrative,

orientée vers la création de valeur sociale, environnementale ou culturelle. Contrairement à une entreprise dont la performance est évaluée par la profitabilité (et la valeur actionnariale), la performance d'une OSC se mesure en fonction de son impact social et de sa contribution à l'intérêt général (Ebrahim, 2019). Cette quête d'impact est donc sa boussole stratégique. Cette orientation implique que les critères de décision, les systèmes de motivation du personnel et des bénévoles, et les indicateurs de succès sont différents et souvent plus complexes à définir et à mesurer (Battilana & Lee, 2014).

Deuxièmement, pour accomplir sa mission, une OSC ne génère généralement pas de revenus autonomes suffisants par son activité principale. Son modèle économique repose sur une dépendance à l'égard de ressources externes (subventions publiques, financements de fondations privées, dons de particuliers, ou appels à projets d'acteurs internationaux). Ainsi, l'organisation doit constamment adapter ses projets, ses thématiques et parfois même ses zones d'intervention pour correspondre aux priorités des bailleurs (O'Dwyer & Unerman, 2020). Cette réalité induit une structure organisationnelle souvent dichotomique, avec une équipe « projet » dédiée à l'action de terrain, et une équipe « administration » focalisée sur la recherche de fonds et le respect des procédures de compte rendu.

Troisièmement, la gouvernance des OSC doit concilier en principe plusieurs sources de légitimité. Ainsi, une légitimité statutaire et technique est portée par le conseil d'administration ou le bureau. Elle s'appuie sur l'expertise et la notabilité (parfois ancienneté) de ses membres. De l'autre côté, une légitimité communautaire est incarnée par les membres, les bénévoles et les bénéficiaires. Elle repose sur l'adhésion aux valeurs.

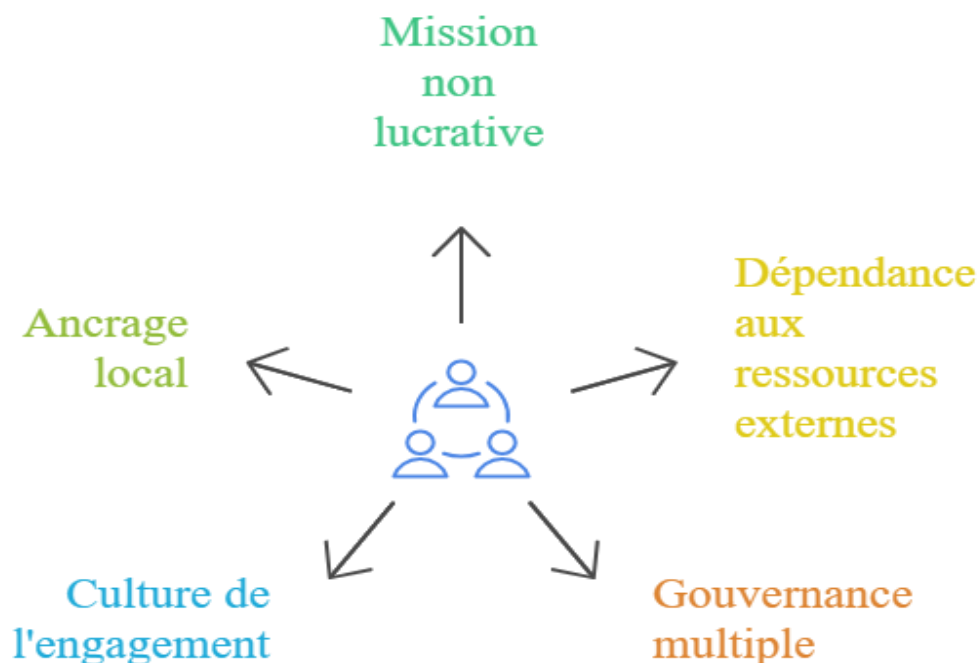
Enfin, la légitimité financière est conférée par les bailleurs. Elle est conditionnelle et liée à la conformité aux contrats.

Cette gouvernance est souvent caractérisée par une forte implication de bénévoles au sein des instances dirigeantes. Au Bénin, cette gouvernance peut également intégrer des logiques communautaires traditionnelles (place des chefs coutumiers, des anciens), tandis qu'au Canada, elle tend à se professionnaliser sous l'influence des exigences de gouvernance similaire aux exigences des entreprises. Dans les deux cas, la question de la représentation effective des bénéficiaires dans ces instances reste un point critique et souvent négligé.

Ensuite, le fonctionnement des OSC est profondément imprégné d'une culture de l'engagement, où les motivations intrinsèques (altruisme, sens du service, etc.) jouent un rôle moteur au moins aussi important que les rémunérations (Villeval, 2020). Cette culture peut être un atout pour mobiliser et fédérer, mais elle expose aussi l'organisation à des risques de burn-out, de conflits entre logiques militantes et professionnelles, et à une certaine résistance à des outils de gestion perçus comme technocratiques ou éloignés des valeurs.

Enfin, les OSC tirent une grande partie de leur efficacité dans l'ancrage local. Cette proximité leur permet en principe une réelle compréhension des besoins, des groupes et des dynamiques culturelles. Cependant, cet ancrage peut aussi être une contrainte. Il peut limiter leur capacité à adopter une vision plus large. Il peut donc les rendre vulnérables aux conflits locaux, et rendre difficile leur travail lorsque les bailleurs imposent des cadres

logiques standardisés, supposés répliquables, mais pas assez sensibles aux contextes (Olivier de Sardan, 2021).



Source : auteur du mémoire, 2026

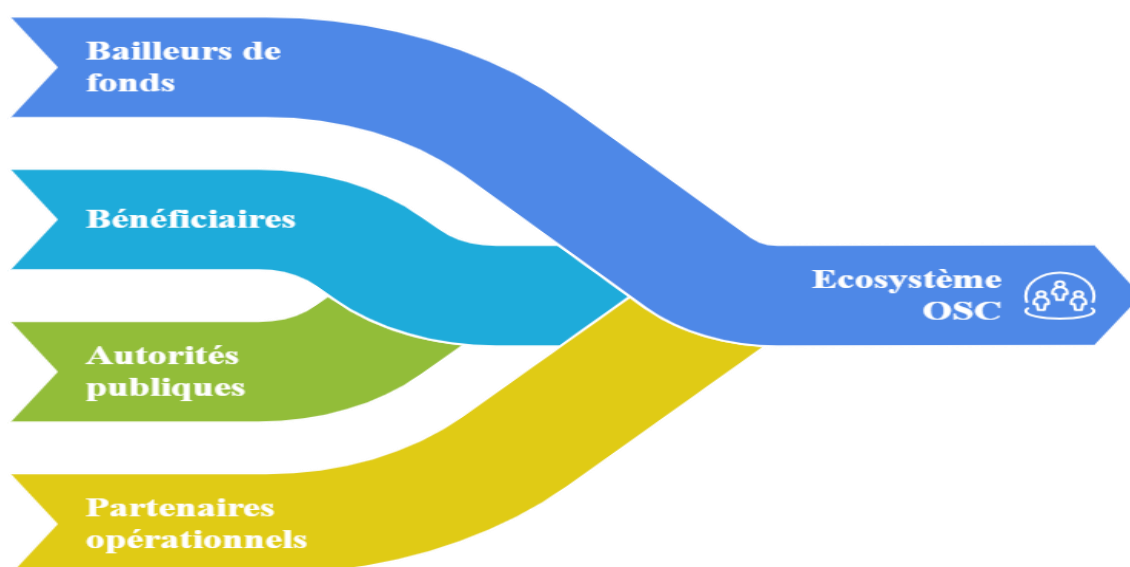
En résumé, les OSC sont des organisations dont la logique d'action est fondamentalement pilotée par une mission sociale, mais dont la survie dépend de leur capacité à satisfaire des groupes externes. Il importe donc de tenir compte de ces spécificités, pour analyser le mode d'adaptation de ces OSC dans leurs environnements respectifs, généralement caractérisé par une multiplicité des parties prenantes.

1.1.2. Multiplicité des parties prenantes

La spécificité des OSC, évoquée précédemment, se manifeste dans la nature et la diversité de leurs parties prenantes. Les OSC opèrent dans un écosystème complexe et souvent conflictuel. Là se croisent des acteurs aux intérêts, pouvoirs et attentes radicalement

différents (Mitchell et al., 1997). Cette multiplicité constitue d'ailleurs le fond même des tensions de gouvernance et des défis. On dénombre plusieurs catégories de parties prenantes. Celles objet de cette étude se logent dans la catégorie des parties prenantes externes. On y retrouve :

Figure 1 : écosystème externe des OSC

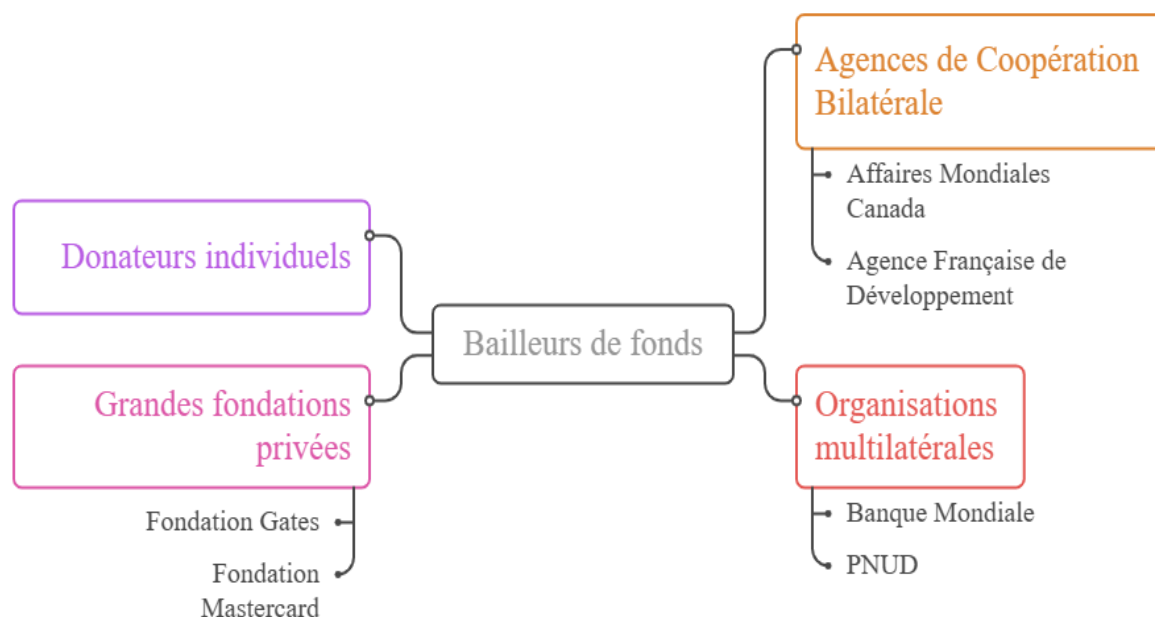


Source : auteur du mémoire, 2026

Premièrement, les bailleurs de fonds représentent une catégorie hétérogène mais extrêmement influente. Elle inclut les agences de coopération bilatérale, les organisations multilatérales (Banque mondiale, PNUD), les grandes fondations privées (Fondation Gates, Fondation Mastercard) et les donateurs individuels. Leur pouvoir dérive du contrôle des ressources financières. Ils conditionnent ainsi l'agenda, les indicateurs de performance et les cycles de reddition de compte des OSC¹.

¹ Par exemple, au Bénin, un projet d'accès à l'eau potable financé par l'Union Européenne imposera un cadre logique strict et des audits financiers standardisés, orientant l'action de l'OSC locale vers des résultats quantifiables à court terme, parfois au détriment de processus participatifs plus longs (Bierschenk et al., 2002).

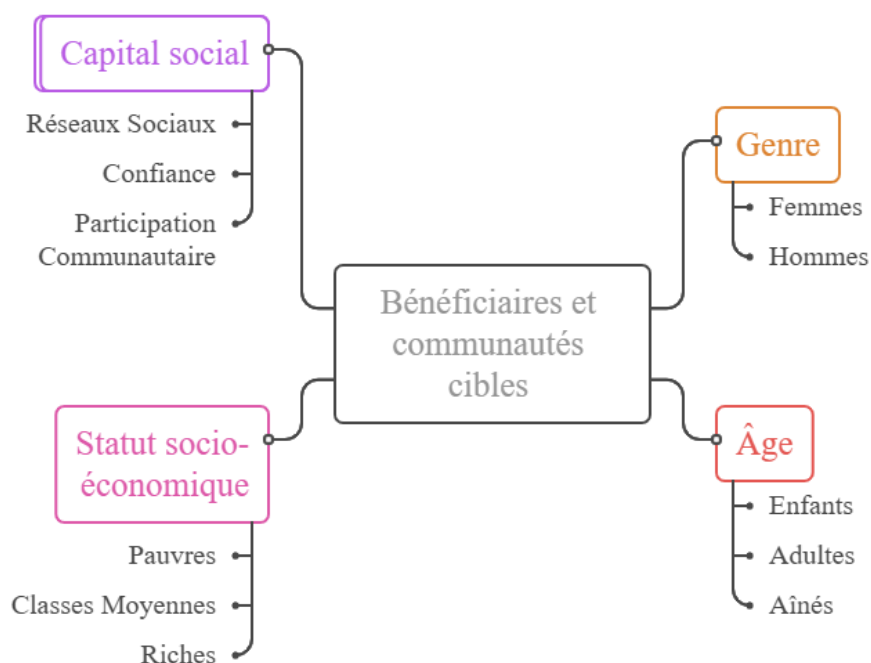
Figure 2 : Différents bailleurs de fonds



Source : auteur du mémoire, 2026

Deuxièmement, les bénéficiaires ou communautés cibles constituent une catégorie elle-même diverse, stratifiée par le genre, l'âge, le statut socio-économique, etc. Il peut aussi s'agir d'individus, de regroupements ou de Micro et petites entreprises. Dans le contexte ouest-africain, il peut s'agir d'associations de femmes maraîchères à Bohicon (Bénin) cherchant à sécuriser leur accès à la terre et au marché, ou de jeunes déscolarisés en milieu urbain à Cotonou. Au Canada, cela peut concerner des personnes en situation d'itinérance à Montréal ou des nouveaux arrivants francophones en milieu minoritaire. Leur engagement est souvent présenté comme un impératif éthique, mais leur pouvoir réel dans la relation est fréquemment limité (Cooke & Kothari, 2001).

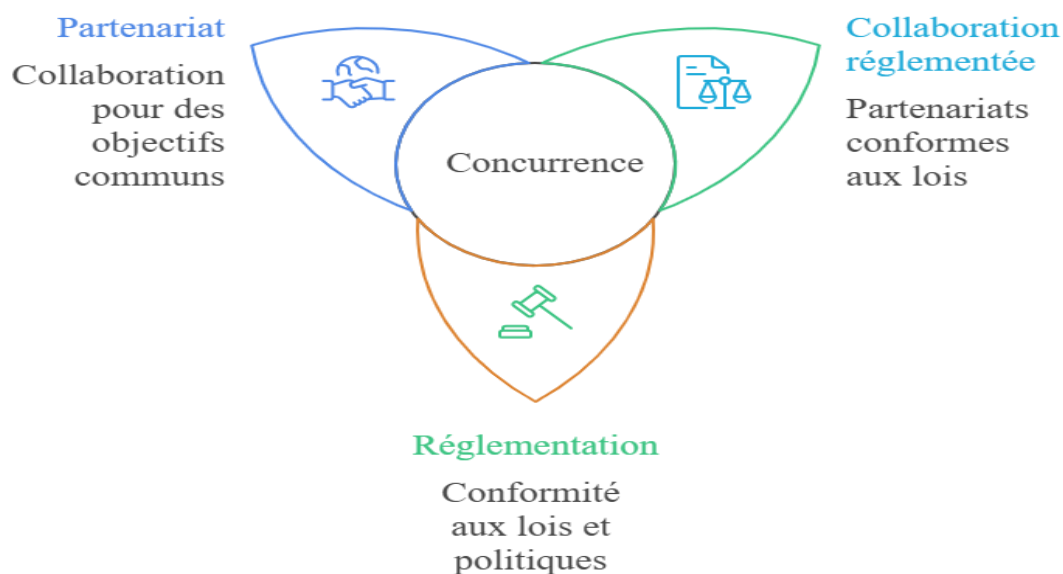
Figure 3 : Diversité des catégories de bénéficiaires



Source : auteur du mémoire, 2026

Troisièmement, les autorités publiques et institutions étatiques jouent un rôle ambivalent de partenaire, de régulateur et parfois de concurrent. Les OSC doivent naviguer entre collaboration et vigilance. Cette relation est importante pour la pérennisation des actions, mais elle peut aussi diluer la capacité de plaidoyer critique de l'OSC (Najam, 2000).

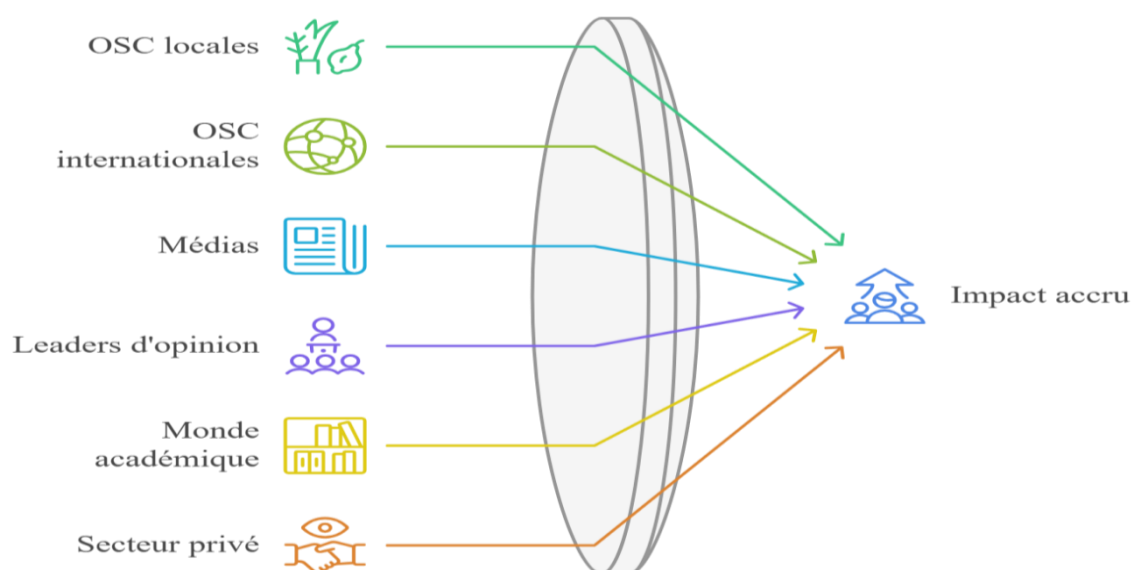
Figure 4 : intervention des autorités publiques et des organes étatiques



Source : auteur du mémoire, 2026

Quatrièmement, il y a un réseau de partenaires opérationnels et d'alliés. Il comprend d'autres OSC locales ou internationales, les médias, les leaders d'opinion traditionnels ou religieux, le monde académique (universités pour la recherche) et parfois le secteur privé.

Figure 5 : réseau de partenaires opérationnels et d'alliés



Source : auteur du mémoire, 2026

Cette multiplicité crée un ensemble d'attentes souvent divergentes, voire contradictoires.

Les bailleurs privilégient la redevabilité financière et les résultats mesurables. Les bénéficiaires attendent (respectueusement) des services adaptés, un respect de leur dignité et une amélioration tangible de leurs conditions de vie. Les autorités publiques cherchent le renforcement de leurs capacités ou le contrôle du territoire associatif. Gérer cette constellation n'est pas une simple question de communication. C'est un exercice permanent de négociation, de priorisation et d'arbitrage qui met à l'épreuve la gouvernance et la mission même de l'OSC (Brown & Moore, 2001). Cette complexité pose directement la question des tensions qui en découlent, notamment la relation souvent déséquilibrée entre bailleurs et bénéficiaires.

1.1.3. Tensions structurelles entre bailleurs et bénéficiaires

La multiplicité des parties prenantes, décrite précédemment, génère naturellement des tensions. La plus complexe pour les OSC est celle qui oppose les exigences des bailleurs de fonds aux besoins et logiques des communautés bénéficiaires. Elle se manifeste à travers plusieurs oppositions qui contraignent les OSC.

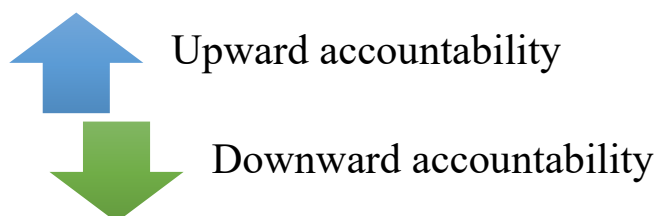
La première dichotomie oppose la logique du projet à la logique du processus. En effet, les bailleurs financent majoritairement des « projets ». Ces projets sont définis par un cadre logique², un budget annuel, des objectifs et des indicateurs de performance. Cette approche, héritée du New Public Management, vise l'efficacité, la prévisibilité et le contrôle (Lewis, 2014). À l'inverse, le développement communautaire, notamment dans des contextes où les dynamiques sociales sont complexes, relève davantage d'un

² Les bailleurs sont soumis à leurs propres cycles budgétaires et à une exigence de redevabilité envers leurs contribuables ou conseils d'administration.

« processus » long, itératif, non linéaire et relationnel.



La deuxième tension réside dans l'asymétrie des pouvoirs et la nature de la reddition de compte. La redevabilité des OSC est souvent orientée « vers le haut » (*upward accountability*) envers ceux qui détiennent les ressources financières (Ebrahim, 2003). En effet, les mécanismes d'audit et d'évaluation sont conçus pour rassurer le bailleur sur l'utilisation des fonds. En face, la redevabilité « vers le bas » (*downward accountability*) envers les bénéficiaires reste faiblement institutionnalisée. Les bénéficiaires ont rarement un pouvoir formel de sanction ou de rétroaction pour influencer le renouvellement du financement. Par exemple, un projet d'agriculture durable financé par une agence internationale peut être considéré comme un succès technique (rendements atteints) par le bailleur, tout en étant jugé inadapté par les paysans locaux en raison du manque de prise en compte des contraintes d'accès au crédit. L'OSC est prise en étau. Très souvent, elle doit prioriser le critère du bailleur pour assurer sa survie financière.

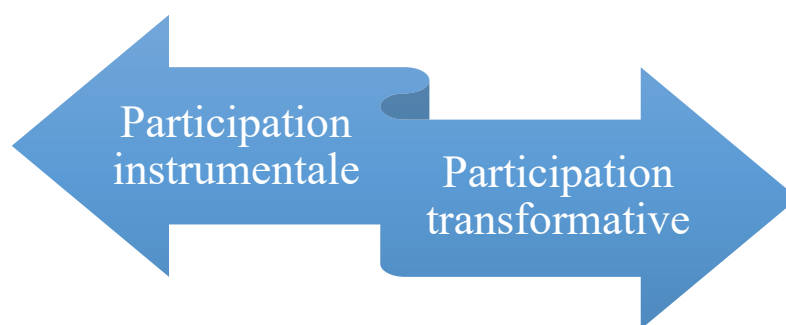


Une troisième divergence concerne la standardisation versus la contextualisation. Les bailleurs, pour des raisons de coût, de comparabilité et de contrôle de risque, tendent à

promouvoir des « boîtes à outils », des modèles de projet et des indicateurs standardisés, supposés universellement applicables (Mosse, 2004). Ces modèles, souvent conçus dans les sièges des organisations donatrices, peuvent être en décalage avec les réalités socio-culturelles locales. Un programme standardisé de logement social peut ne pas répondre aux besoins spécifiques des communautés autochtones dont la conception de l'habitat est différente. L'OSC qui connaît ces nuances, se trouve alors en tension entre l'adaptation nécessaire pour l'efficacité et le respect du cadre imposé pour le financement.



Enfin, la tension temporelle joue énormément. Les cycles de financement sont généralement courts (1 à 3 ans), alors que les transformations sociales réelles et l'autonomisation des communautés nécessitent une perspective à long terme. Cette pression pousse les OSC à privilégier des activités à visibilité rapide au détriment d'activités plus lentes mais fondamentales comme le renforcement des capacités. Cela favorise une participation instrumentale des bénéficiaires (main-d'œuvre ou bénéficiaires passifs) plutôt qu'une participation transformative où ils deviennent acteurs du changement (Cornwall, 2008). La durabilité du projet est ainsi souvent compromise dès la conception.



Ces tensions placent les OSC dans une position d'entrepreneurs moraux contraints (Fowler, 2016), devant constamment négocier, traduire et parfois résister. Cette analyse des tensions montre l'urgence d'examiner les enjeux de gouvernance des OSC.

1.1.4. Enjeux de gouvernance et de reddition de compte

Les OSC sont obligées de concilier des exigences contradictoires mais en préservant leur mission sociale et leur légitimité. La gouvernance³ devient pour les OSC un enjeu au-delà de la simple conformité administrative (Cornforth, 2014). Il importe de rappeler que la gouvernance des OSC est une quête de légitimité plurielle et parfois conflictuelle. L'OSC doit montrer aux bailleurs qu'elle fait son travail, elle doit rendre des comptes suivant des procédés parfois standardisés. Elle doit rendre des comptes aux autorités de régulation selon la zone d'intervention et elle doit aussi rendre des comptes aux bénéficiaires comme un témoignage de ce qui a réellement été effectué. La difficulté réside dans le fait que les critères de validation de ces actions s'opposent. De plus, hormis la divergence, il se présente un grand risque qu'est la prédominance d'une reddition de compte ascendante et financière envers les bailleurs, au détriment d'une reddition de compte descendante, sociale et stratégique envers les bénéficiaires (Ebrahim, 2003).

³ La gouvernance se présente comme l'ensemble des systèmes, processus et relations par lesquels une organisation est dirigée, contrôlée et rendue responsable.

Figure 6 : Les enjeux de la reddition de compte



Source : auteur du mémoire, 2026

Ainsi, l'enjeu de gouvernance est d'institutionnaliser des mécanismes de reddition de compte intégrée (O'Dwyer & Unerman, 2020) qui permettent une prise en compte des avis des bénéficiaires sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets. Cela implique de :

- repenser les organes de gouvernance pour y inclure des représentants des communautés,
- de développer des outils de suivi-évaluation participatifs,
- et d'accepter de partager une partie du pouvoir décisionnel.

Au Bénin, certaines OSC expérimentent des « comités de vigilance citoyenne » dotés d'un droit de regard sur les dépenses des projets les concernant.

Il faut noter que la gouvernance est également liée à la définition et à la mesure de la performance. Pour les OSC, la performance ne doit pas se limiter à l'efficacité budgétaire (brute) ou au nombre de bénéficiaires touchés. Elle doit intégrer des dimensions qualitatives. Or, les systèmes de gouvernance et de gestion de la performance sont souvent calqués sur des modèles issus du secteur privé privilégiant le quantifiable au détriment du qualitatif.

Ces enjeux de gouvernance et de reddition de compte ne sont pas de simples défis. Ils conditionnent la capacité des OSC à être des acteurs crédibles et transformateurs. L'analyse de ces enjeux structurels et relationnels permet désormais de formuler avec précision la problématique de cette recherche.

1.2. Problématique de recherche

La section précédente a établi le cadre général de la recherche. Une participation active des communautés assure en principe une meilleure adéquation des projets aux besoins locaux, renforce l'appropriation et garantit ainsi des impacts durables (Mansuri & Rao, 2013). Pourtant, derrière cette rhétorique se cache une réalité plus contrastée.

1.2.1. Écart entre discours normatif sur l'engagement et pratiques réelles

La gestion des parties prenantes dans les OSC est fondée sur un postulat normatif : l'engagement réel des bénéficiaires est à la fois une fin éthique et un moyen instrumental utile pour la pertinence, l'efficacité et la durabilité des projets (Cornwall, 2008). Pourtant, une observation des pratiques révèle un fossé entre cette rhétorique et les réalités. L'implication est souvent réduite à une participation symbolique sans pouvoir décisionnel substantiel. Cet écart se manifeste de différentes manières.

Tout d’abord, le discours courant affirme un engagement vers des niveaux de participation plus élevés, où la contribution citoyenne pourrait aller de la consultation jusqu’à la co-construction, voire à la co-décision ou à la délégation de certaines responsabilités (Service de la Participation de Bruxelles-Capitale, 2025). Dans les faits, la participation des bénéficiaires se cantonne généralement aux échelons inférieurs de cette échelle. Elle se matérialise par leur présence à des séances d’information, des consultations ponctuelles pour « identifier » des besoins qui en réalité sont souvent pré-définis par le projet. Elle se matérialise aussi par la mobilisation des bénéficiaires en tant que main-d’œuvre pour des activités de mise en œuvre. Cependant, leur rôle se limite souvent à valider des choix techniques ou logistiques déjà arrêtés par les experts de l’OSC, conformément à des cadres logiques pré-établis par les bailleurs. Cette pratique transforme la participation en une formalité, créant une « illusion d’inclusion » (Leal, 2007).

D’un autre point de vue, théoriquement, l’engagement des bénéficiaires vise à rendre des comptes à ceux que l’on sert (les bénéficiaires). Mais en pratique, les démonstrations de participation, plutôt que de servir strictement les bénéficiaires, sont plutôt employés pour contenter les bailleurs⁴.

L’engagement est ainsi instrumentalisé et non transformateur. Comme le note O’Leary (2022), cette dynamique est particulièrement aiguë dans les contextes de financement par projet à court terme, où la pression pour produire des résultats tangibles et mesurables prime sur l’investissement dans des relations de confiance et des processus délibératifs

⁴ Les témoignages de bénéficiaires, les photos de groupes consultatifs et les taux de participation aux ateliers deviennent des « preuves » à insérer dans les rapports d’activité pour démontrer le caractère participatif du projet et justifier le décaissement des fonds.

longs et incertains.

Enfin, cet écart est renforcé par l'importation et l'application d'outils de gestion de projet conçus pour des environnements stables et prévisibles. Les cadres logiques, les indicateurs de performance clés (KPI) quantitatifs et les cycles de reporting trimestriels imposent une linéarité et une logique de contrôle (Eyben, 2013 ; Ramalingam, 2020). Ces outils tendent à privilégier ce qui est facilement comptable (nombre de participants, de formations dispensées) sur ce qui est significatif. Ils laissent peu d'espace pour l'adaptation, l'apprentissage en cours de route et la négociation continue avec les bénéficiaires. Cela oblige les OSC à une exécution de script plutôt qu'à un accompagnement concret. Plus spécifiquement en Afrique de l'Ouest, cet effet est accru lorsque ces outils sont appliqués sans adaptation aux réalités socioculturelles locales (Chouinard & Milley, 2021).

Cette réduction de la participation à une forme symbolique et instrumentale constitue le premier maillon d'une chaîne de défis opérationnels. Et elle emmène aussi à s'interroger sur la source réelle de cette difficulté, ou plus encore, ce qui en fait une difficulté.

1.2.2. Difficulté d'opérationnalisation de la gestion des parties prenantes dans les OSC

L'écart constaté ne semble pas découler d'une simple mauvaise volonté des OSC. Il serait le produit de difficultés concrètes qui proviennent de leur environnement opérationnel.

La théorie des parties prenantes invite à considérer l'ensemble des acteurs affectés par ou

pouvant affecter l'organisation (Freeman, 1984). Pour une OSC, cet ensemble est particulièrement vaste : bénéficiaires, bailleurs de fonds, autorités locales et nationales, autres OSC, personnel, volontaires, médias, etc. L'opérationnalisation de cette théorie implique de prioriser certaines parties prenantes, consciemment ou non. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997), fondé sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence, offre un cadre explicatif.

Dans la pratique, les OSC, souvent en situation de précarité financière, sont contraintes d'accorder une importance primordiale aux parties prenantes détenant le pouvoir de la ressource, c'est-à-dire les bailleurs de fonds (André & Pache, 2021). Les exigences de ces derniers deviennent donc la feuille de route pour l'action, ce qui relègue les attentes des bénéficiaires au second plan⁵. De plus, mettre en œuvre une gestion des parties prenantes sérieuse nécessite énormément de ressources de divers genres, au-delà de ce qui est perceptible de l'extérieur.

Figure 7 : le back office de la gestion des parties prenantes

⁵ Cette priorisation dictée par l'impératif de survie organisationnelle, rend difficile l'allocation de temps, de budget et d'attention à des processus participatifs chronophages avec les bénéficiaires.



Source : auteur du mémoire, 2026

Or, les OSC, notamment les plus petites, fonctionnent fréquemment avec des équipes réduites, surchargées par les tâches administratives (Bidet & Hua, 2022). Le temps alloué à la gestion de projet au sens strict empiète sur le temps nécessaire à la gestion de la relation avec les communautés. Par ailleurs, les lignes budgétaires des projets sont rarement conçues pour financer adéquatement ces processus. Les coûts associés à l'organisation de réunions répétées dans des zones reculées, à la rétribution du temps des participants, ou à la formation continue des équipes⁶, sont souvent considérés comme des « frais généraux » que les bailleurs eux-mêmes cherchent à minimiser (Lecy & Searing, 2020). Donc ; cette contrainte freine la capacité des OSC à investir dans les modalités d'engagement assez significatives.

⁶ Formation en méthodes participatives



Et puisqu'on en parle depuis le début, l'on se demande aussi qui, au sein d'une communauté représente légitimement les « bénéficiaires » ?

Cette question simple cache une complexité réelle. Les OSC doivent identifier des interlocuteurs. De là naissent des risques de capture par des élites locales, de renforcement des inégalités de genre ou d'âge, ou d'exclusion des voix les plus marginalisées (Williams, 2020).

- La création de comités de suivi ou de groupes de travail peut reproduire ou accroître les clivages sociaux existants.
- L'engagement des bénéficiaires dans la prise de décision peut entrer en tension avec la gouvernance interne de l'OSC, où l'autorité décisionnelle repose statutairement sur un conseil d'administration.

Aussi, jusqu'où une OSC peut-elle et doit-elle partager son pouvoir décisionnel avec des acteurs externes, même s'ils sont les premiers concernés ? Ce dilemme est rarement résolu de manière satisfaisante et constitue un frein pratique à une délégation de pouvoir réelle (Bacqué & Biewener, 2021).

Enfin, comme évoqué précédemment, les outils dominants du cycle de projet sont mal adaptés pour piloter et évaluer l'engagement des parties prenantes. Le cadre logique, laisse peu de place à l'adaptation aux feedbacks émergents des bénéficiaires. Les indicateurs de performance tendent à privilégier le quantitatif (nombre de participants) sur le qualitatif (qualité du dialogue, niveau d'influence).

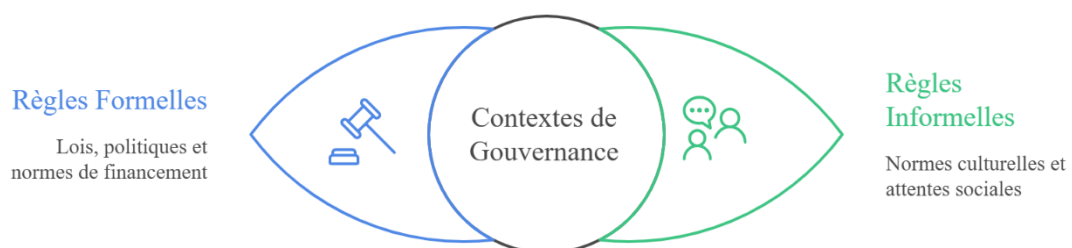
Cette difficulté pousse les OSC à se rabattre sur des éléments facilement rapportables, qui

ne reflètent pas toujours la réalité de l'engagement (O'Leary, 2022).

En définitive, les difficultés d'opérationnalisation rencontrées par les OSC proviennent de l'écosystème dans lequel elles évoluent. Il semble convenable de s'intéresser à deux écosystèmes potentiellement différents, à travers les influences de ces écosystèmes sur les OSC.

1.2.3. Influence des contextes institutionnels sur les pratiques organisationnelles

Ces contextes représentent l'ensemble des règles formelles (lois, politiques publiques, normes de financement) et informelles (normes culturelles, attentes sociales, pouvoir historiques). Ils façonnent les logiques d'action, les structures et les routines des organisations (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014).



Source : auteur du mémoire, 2026

Notre analyse comparative s'intéresse aux contextes du Canada et de l'Afrique de l'Ouest. Dans les démocraties occidentales matures comme le Canada, le contexte institutionnel se caractérise par des normes et une réglementation élevées en faveur de la participation citoyenne. L'État promeut activement un partenariat avec la société civile, encadré par des politiques publiques. Il y a aussi une forte exigence des indicateurs précis de participation et de redevabilité envers les communautés servies pour les appels à projets (Bherer et al., 2016). Cette pression conduit à une formalisation et une

professionnalisation poussées des pratiques des OSC canadiennes. Par conséquent, elles développent des outils standardisés⁷ et embauchent du personnel adéquat.

Toutefois, ce contexte peut paradoxalement générer une pratique « en boîte à cocher », où l'engagement devient une condition procédurale à satisfaire pour le financeur. L'influence du contexte se manifeste donc par une prise en compte des normes participatives dans la structure, mais avec le risque d'une instrumentalisation bureaucratique qui peut éloigner l'OSC des dynamiques réelles de sa base.

À l'inverse, dans le contexte ouest-africain, l'écosystème du financement est dominé par la coopération internationale et les ONG du Nord, qui importent leurs propres cadres logiques, indicateurs de performance et cycles de projet courts (Lewis & Kanji, 2020). Cette situation crée une double dépendance institutionnelle pour les OSC béninoises. C'est-à-dire qu'il y a une dépendance formelle envers un État peu pourvoyeur de ressources, et une dépendance financière et normative envers des bailleurs externes. Cette configuration influence profondément les pratiques.

Le contexte local parfois informel, marqué par des hiérarchies sociales fortes (âge, genre, statut) renforce cette tendance (Bierschenk et al., 2002). Ainsi, l'engagement des bénéficiaires se trouve alors piégé entre des normes exogènes peu adaptées et des contraintes endogènes puissantes.

Cette analyse montre que les pratiques organisationnelles des OSC sont des artefacts de

⁷ Sondages, comités consultatifs permanents, évaluations participatives

leur environnement. Au Canada, la pression pour la participation est endogène et institutionnalisée. Cela conduit à des pratiques formalisées mais potentiellement dévitalisées. Au Bénin, la pression est principalement exogène et financière. Cela conduit à des pratiques d'adaptation, entre la logique du bailleur et la réalité du terrain.

Tout cet ensemble fonde la présente recherche, intitulée : Gestion des Parties Prenantes des Organisations de la Société Civile (OSC) et engagement des bénéficiaires : Cas des Projets de Développement Communautaires en Afrique de l'Ouest. La démarche adoptée est comparative et se justifie pleinement par le contexte de cette étude.

1.3. Contexte de l'étude et positionnement comparatif

Pour saisir les nuances de la gestion des parties prenantes et de l'engagement des bénéficiaires, il est impératif de situer empiriquement la recherche dans des terrains contrastés, permettant d'isoler et de comparer l'effet des variables contextuelles. Ce positionnement comparatif a pour objectif de comprendre comment des logiques institutionnelles distinctes façonnent des réalités organisationnelles différentes face à un enjeu commun qui est l'engagement des bénéficiaires.

1.3.1. Logiques institutionnelles et organisationnelles des OSC au Canada

Pour comprendre les pratiques de gestion des parties prenantes et au Canada, il est essentiel de d'analyser les logiques qui organisent l'action des Organisations de la Société Civile (OSC) dans le pays. On peut d'ores et déjà évoquer un environnement institutionnel caractérisé par une stabilité démocratique, un État-providence

historiquement développé et une culture philanthropique. Deux éléments organisent le paysage des OSC canadiennes. Ce sont la logique institutionnelle de partenariat public-communautaire et la logique organisationnelle de professionnalisation managériale.



Logique institutionnelle

Façonne le comportement
organisationnel



Logique organisationnelle

Régit le fonctionnement interne

La logique institutionnelle

Au Canada, l'OSC s'inscrit dans un cadre de coproduction des politiques sociales. L'État, aux niveaux fédéral, provincial et municipal, reconnaît les OSC comme des partenaires pour atteindre des objectifs d'intérêt public, dans les domaines de la santé, des services sociaux, de la protection de l'environnement, etc. Ce partenariat est formalisé par des cadres politiques, comme la « Politique gouvernementale d'action communautaire » au Québec, et se matérialise par un financement public substantiel et récurrent.

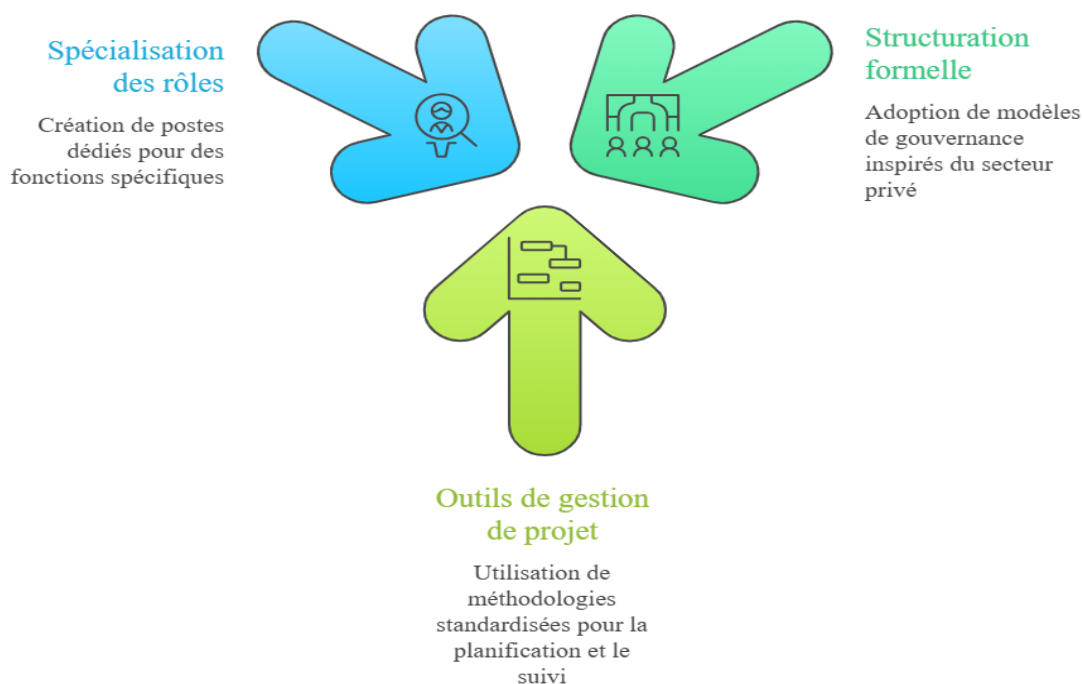
Cette dynamique est renforcée par un écosystème de financement diversifié mais exigeant. Les grandes fondations privées (comme la Fondation McConnell ou la Fondation Mastercard) et les donateurs individuels adoptent de plus en plus les méthodes du « philanthro-capitalisme ». En conséquence, la légitimité d'une OSC canadienne repose moins sur sa seule base militante que sur sa capacité à prouver son expertise technique et son impact démontrable.

La logique organisationnelle

En réponse aux pressions institutionnelles, les OSC canadiennes ont largement adopté une logique de professionnalisation. Cela se traduit par : une structuration formelle, l'adoption d'outils de gestion de projet standardisés et la spécialisation des rôles. Cela s'explique successivement par :

- L'adoption de modèles de gouvernance inspirés du secteur privé, avec un conseil d'administration distinct de la direction, des comités spécialisés (finances, ressources humaines, collecte de fonds) et une séparation claire entre bénévoles et personnel salarié.
- L'utilisation systématique de méthodologies comme le Project Management Institute (PMI) ou le Cadre Logique, adaptées au secteur non lucratif. La planification, le suivi et l'évaluation sont centralisés et informatisés.
- La création de postes dédiés à la mobilisation communautaire, à l'engagement des parties prenantes ou à la mesure d'impact, souvent occupés par des professionnels⁸.

⁸ Personnes formées en gestion, en travail social ou en politiques publiques



Source : auteur du mémoire, 2026

Cette professionnalisation a des effets ambivalents sur l'engagement des bénéficiaires. D'un côté, elle permet de systématiser et de budgétiser la participation, de la sortir du seul registre de la bonne volonté. Des outils concrets émergent, comme les comités consultatifs permanents de bénéficiaires, les processus de co-design pour de nouveaux services, etc. (Côté & Gagnon, 2020).

D'un autre côté, l'engagement devient une activité à planifier, à documenter et à rapporter pour satisfaire les conditions d'un bailleur. Le risque est de créer une « tyrannie de la méthode participative » où la forme prime sur le fond.

Les bénéficiaires peuvent être sollicités en tant que « sources d'information » ou « testeurs » en aval, mais rarement en tant que co-décideurs en amont (Lee, 2021).

Illustration par un cas pratique : Le programme « Logement d’abord » (Housing First) à Vancouver

Le programme « Logement d’abord », visant à loger des personnes en situation d’itinérance chronique sans préconditions, illustre cette cela. Financé en grande partie par des fonds publics (fédéraux et provinciaux), il est mis en œuvre par un consortium d’OSC spécialisées.

Tableau 1 : Caractéristiques du programme « Logement d’abord »

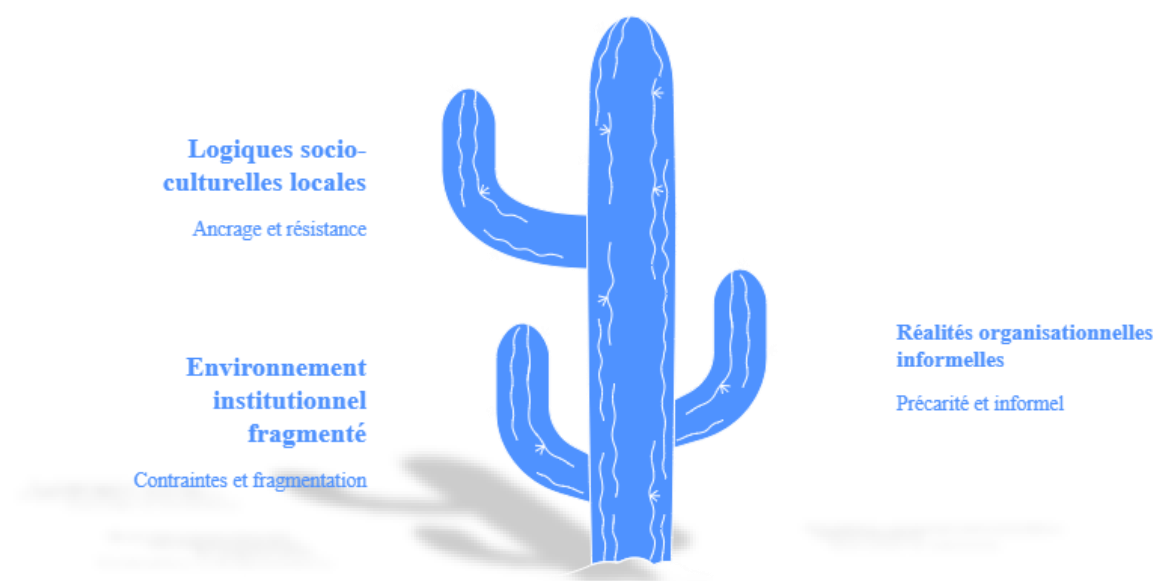
Logique institutionnelle	Le financement est conditionné à l’atteinte d’indicateurs de performance stricts (nombre de personnes logées, taux de rétention dans le logement, réduction des visites à l’urgence). Les OSC doivent utiliser un système de données commun (le Homelessness Individuals and Families Information System - HIFIS) pour rapporter leurs résultats.
Logique organisationnelle	Les OSC ont professionnalisé leurs équipes (travailleurs sociaux, gestionnaires de cas) et ont adopté des protocoles cliniques standardisés. L’engagement du bénéficiaire est central dans la philosophie « Logement d’abord » (choix du logement, plan de soutien personnalisé).
Tension sur l’engagement	Dans la pratique, la pression pour atteindre les cibles quantitatives et produire des rapports peut amener les intervenants à accélérer le processus, limitent parfois le temps nécessaire pour une véritable relation de confiance et un choix éclairé de la personne. La participation de ces dernières aux instances de gouvernance du programme reste souvent limitée, car perçue comme complexe et ralentissant la « machine » du projet.

En résumé, les OSC canadiennes évoluent dans un cadre qui promeut et formalise l'engagement des bénéficiaires. Mais le soumet aux impératifs de redevabilité envers l'État et les grands donateurs, et à une rationalité managériale. Cette configuration produit un modèle où la participation est systématisée mais potentiellement étriquée.

1.3.2. Logiques institutionnelles et organisationnelles des OSC en Afrique de l'Ouest

En Afrique de l'Ouest, les Organisations de la Société Civile (OSC) évoluent pour la plupart dans un écosystème institutionnel et organisationnel marqué par des tensions structurelles. Leur fonctionnement est le produit d'une double contrainte : s'adapter aux exigences formelles des bailleurs de fonds internationaux et naviguer dans des réalités socio-culturelles et politiques locales. Ici, trois réalités sont abordées.

Figure 8 : Logique des OSC en Afrique de l'Ouest



Source : auteur du mémoire, 2026

Un environnement institutionnel fragmenté et contraignant

Le cadre institutionnel béninois est caractérisé par une régulation étatique parfois ambivalente. D'un côté, l'État affiche une volonté de partenariat avec les OSC pour la mise en œuvre des politiques de développement. De l'autre, une méfiance historique et des procédures administratives lourdes peuvent entraver leur autonomie et les transformer en sous-traitants d'exécution plutôt qu'en véritables coconcepteurs de politiques (Badou, 2021).

La dépendance financière constitue quant à elle la contrainte institutionnelle la plus parlante. La majorité des OSC béninoises dépendent quasi-exclusivement de financements externes : coopérations bilatérales (UE, AFD, GIZ), agences onusiennes (PNUD, UNICEF), ou grandes ONG internationales. Ces bailleurs imposent des cadres logiques rigides, des indicateurs de performance quantitatifs et des cycles de reddition courts. Ce fonctionnement pousse les OSC à privilégier les activités mesurables et visibles à court terme.

Des réalités organisationnelles marquées par l'informel et la précarité

Sur le plan organisationnel, les OSC ouest-africaines⁹ présentent des profils extrêmement variés. Mais, des traits communs existent. Beaucoup fonctionnent avec une structure légère, une faible spécialisation des rôles et une prédominance des relations interpersonnelles sur les procédures formelles. Le leadership est souvent charismatique et/ou centralisé autour du fondateur ou du directeur. Cet état de choses peut fragiliser la

⁹ Les OSC sont variées. On part des petites associations villageoises aux ONG nationales professionnalisées.

gouvernance interne et la pérennité de la structure (Atou, 2022).

De plus, la précarité des ressources humaines est un défi majeur. Le recours à des consultants ou à du personnel sous contrat à durée déterminée, lié à des projets spécifiques, empêche la constitution d'équipes stables. Cette instabilité affecte directement la qualité de la relation avec des bénéficiaires qui voient souvent leurs interlocuteurs changer. (Chabi, 2023).

L'ancrage dans les logiques socio-culturelles locales

La force présumée des OSC locales réside dans leur proximité et leur compréhension des contextes locaux. Cet ancrage se traduit par une maîtrise des langues, des normes sociales et des réseaux d'influence traditionnels (chefferies, associations de femmes, groupes d'âge). Dans la pratique, cela peut donner lieu à deux scénarios. D'un côté, certaines OSC savent habilement mobiliser ces réseaux pour faciliter la mobilisation et adapter les méthodologies. Par exemple, une OSC intervenant sur la gestion des ressources naturelles au Nord-Bénin intégrera systématiquement les conseils villageois dans la prise de décision, légitimant ainsi le projet par les autorités coutumières (Sègla & N'Bessa, 2020).

D'un autre côté, cet ancrage peut aussi reproduire ou accroître les inégalités locales. Les élites villageoises et responsables d'associations peuvent capter à leur profit les ressources et les processus de consultation. Cela va marginaliser davantage les groupes les plus vulnérables. L'engagement des « bénéficiaires » se réduit alors à la participation d'une frange déjà influente.

Une étude sur des projets d'hydraulique villageoise montre que les comités de gestion de

l'eau n'incluent pas les usagers les plus pauvres qui pourtant subissent le plus les pénuries (Kora, 2021).

Cas pratique illustratif : Le projet « Écoles Vertes » dans le département de l'Atlantique

Prenons l'exemple d'une ONG béninoise, « Action pour un Développement Durable (ADD) », qui a mis en œuvre un projet d'éducation environnementale financé par une agence européenne. Le projet prévoyait la création de clubs écologiques dans 20 écoles, la formation des enseignants et la plantation d'arbres.

Figure 9 : Caractéristiques d'un modèle de gestion des OSC au Bénin

Logique institutionnelle	Le bailleur exigeait un nombre précis d'arbres plantés (indicateur quantitatif) et des rapports trimestriels avec photos. La pression pour « livrer » les chiffres a conduit ADD à acheter des plants en pépinière et à organiser des journées de plantation massives, parfois avec une participation contrainte des élèves.
Logique organisationnelle	ADD, avec un staff limité, a dû prioriser le suivi administratif du bailleur. Le coordinateur du projet passait plus de temps à remplir des tableaux Excel qu'à animer des séances de réflexion avec les clubs écologiques. La formation des enseignants a été condensée en un atelier de trois jours, insuffisant pour un changement pédagogique profond.
Logique socio-	Dans certaines écoles, les directeurs ont perçu le projet comme une

culturelle	source de prestige et de ressources (petits matériels). Ils ont nommé aux clubs les « meilleurs » élèves, excluant les autres. La plantation est devenue une activité ponctuelle, sans lien avec un programme éducatif continu. L'engagement des élèves bénéficiaires était donc instrumental (activité imposée) et ponctuel, loin de l'engagement actif et durable visé.
-------------------	---

Ce cas révèle comment les logiques institutionnelles et organisationnelles contraignantes peuvent vider de sa substance le principe participatif, bien que ce discours soit central dans le discours des OSC et des bailleurs.

Cette analyse montre que la place accordée aux bénéficiaires n'est pas seulement une question de volonté ou de méthodologie, mais est profondément structurée par un environnement de contraintes financières, de modèles importés et de relations de pouvoir locales.

A présent, il est essentiel d'examiner la manière dont les bénéficiaires sont conceptualisés, sollicités et intégrés dans le cycle des projets.

1.3.3. Place et rôle des bénéficiaires dans chaque contexte

Un regard jeté sur les contextes canadien et ouest-africain (Bénin) fait apparaître des différences dans la manière dont les bénéficiaires sont catégorisés, sollicités et habilités, ainsi que l'effet sur leur engagement.

Le contexte canadien : du « citoyen-bénéficiaire » au « partenaire-cocreateur »

Au Canada, l'écosystème des OSC est marqué par une forte imprégnation des principes de droits, d'équité et d'inclusion sociale. Le bénéficiaire est conceptualisé moins comme un récipiendaire passif mais comme un citoyen détenteur de droits et un expert de son vécu. Cette conception s'insère dans une tradition d'action autonome québécoise et canadienne-anglaise. Elle est renforcée par des cadres politiques comme l'approche basée sur les droits de l'homme (ABDH) et les objectifs de réconciliation avec les peuples autochtones (Mayer & Morin, 2021).

Dans la pratique, les bénéficiaires sont souvent intégrés aux conseils d'administration ou à des comités consultatifs permanents des OSC. Les méthodologies privilégiées, comme le **Community-Based Participatory Research (CBPR)** ou les démarches d'**empowerment**, visent clairement à transférer du pouvoir, à co-construire les diagnostics et les solutions, et à renforcer les capacités d'action collective (Leclerc et al., 2022).

Toutefois, ce modèle idéal se heurte à des limites. La professionnalisation du secteur et la complexification des appels à projets canadiens (ex. : Programme de soutien aux organismes de lutte contre l'itinérance du gouvernement fédéral) imposent des exigences techniques qui peuvent marginaliser la voix des bénéficiaires les moins outillés pour s'exprimer dans ce langage. Le risque est alors une participation instrumentalisée malgré tout. Là, la présence de bénéficiaires sert davantage à prouver des décisions pré-établies par l'OSC qu'à influencer réellement l'orientation stratégique (Bherer et al., 2023). Le rôle du bénéficiaire oscille ainsi entre celui de « partenaire-cocreateur » et celui de «

preuve » dans la pratique.

Le contexte ouest-africain (Bénin) : Du « groupe-cible » au « participant-contributif »

En Afrique de l’Ouest et au Bénin, la catégorie « bénéficiaire » est souvent synonyme de « groupe-cible ». Cette terminologie tend à homogénéiser des populations aux besoins et statuts divers (jeunes, femmes, agriculteurs) et à les définir par leur déficit (manque de ressources, d’accès, de capacités). Le rôle qui leur est initialement assigné est fréquemment celui de destinataire final d’une intervention conçue en amont.

Néanmoins, sous la pression des approches participatives devenues obligatoires dans les financements, les OSC locales ont développé des mécanismes d’implication. La place du bénéficiaire évolue alors vers celle de participant-contributif. Il est sollicité pour des consultations lors du diagnostic rapide, pour fournir de la main-d’œuvre, ou pour siéger dans des comités de gestion de projet.

Cependant, cette participation reste souvent circonscrite à la phase d’exécution. Le pouvoir décisionnel stratégique¹⁰ demeure largement entre les mains de l’OSC et, in fine, du bailleur qui valide les rapports. Une étude sur des projets de développement agricole au Centre-Bénin montre que les paysans sont consultés sur le choix des semences à tester, mais n’ont aucun mot à dire sur la conception du module de formation, pourtant central (Kaki et al., 2021). L’engagement vise donc à garantir l’efficacité de la livraison du projet

¹⁰ Il s’agit de l’allocation du budget, le choix des partenaires techniques, les indicateurs de succès.

plus qu'à transformer les rapports de pouvoir.

Une spécificité du contexte béninois est l'importance des intermédiaires sociaux (chefs de village, responsables religieux, présidents d'association). Ils jouent un rôle de courroie de transmission. Mais ils peuvent aussi filtrer ou déformer la parole des bénéficiaires directs. Le « bénéficiaire » dont l'OSC entend la voix est souvent cet intermédiaire, créant une représentation biaisée des besoins réels (Sènou, 2022).

Tableau 2 : Analyse comparative OSC CANADA et BENIN

Canada	Bénin
Les deux contextes convergent vers des défis similaires : - Dans les deux cas, la rhétorique participative et partenariale est forte, mais bute sur des contraintes de redevabilité ascendante, de ressources limitées et de technicisation de la gestion de projet. - Que ce soit pour répondre à des indicateurs de « participation citoyenne » au Canada ou à des exigences de « consultation communautaire » dans les appels à projets au Bénin, la présence des bénéficiaires peut être utilisée comme une validation symbolique. - L'engagement profond des personnes en situation d'exclusion extrême reste un défi opérationnel majeur dans les deux régions.	
Au Canada, le référentiel est celui du droit et de la citoyenneté active. Le bénéficiaire est un individu ou un groupe dont l'autonomie et le pouvoir d'agir doivent	Au Bénin, le référentiel est davantage celui du besoin et de la vulnérabilité à combler. Le bénéficiaire est perçu comme un collectif dont la situation doit être

être renforcés.	améliorée par une intervention externe.
-----------------	---

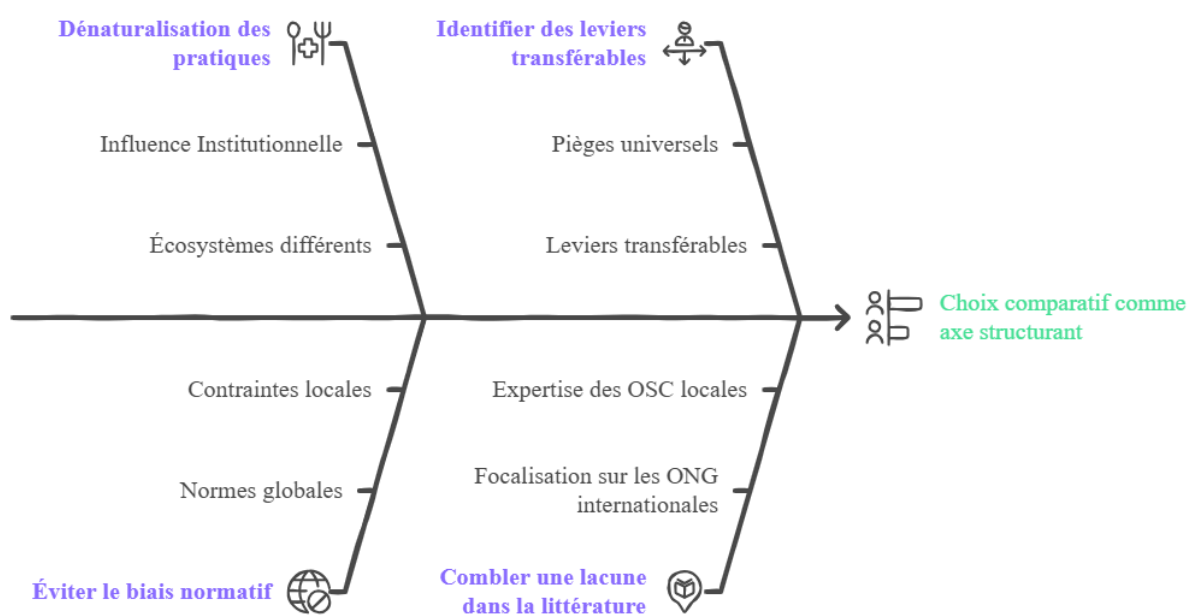
Source : auteur du mémoire, 2026

Cette manière dont les OSC des deux pays gèrent ces tensions et organisent leurs relations avec l'ensemble de leurs parties prenantes ouvre la voie à la justification du choix d'une approche comparative comme axe de cette recherche.

1.3.4. Justification du choix comparatif comme axe structurant de la recherche

Le choix d'une approche comparative entre le Canada et l'Afrique de l'Ouest permet de dépasser une analyse monographique pour produire une connaissance plus transférable. Cette comparaison est justifiée par quatre raisons principales et interdépendantes.

Figure 10 : Justification du choix comparatif comme axe



Source : auteur du mémoire, 2026

Dénaturaliser les pratiques et révéler l'influence des contextes institutionnels

La première idée est de dénaturaliser ce qui semble aller de soi. En étudiant des OSC opérant dans des écosystèmes différents¹¹, la recherche peut mieux faire ressortir l'influence des contextes institutionnels sur les pratiques organisationnelles (Hall & Taylor, 2021). Par exemple, la difficulté à impliquer les bénéficiaires dans la prise de décision stratégique n'apparaît plus comme une simple faiblesse de gestion, mais peut être reliée, au Bénin, à la rigidité des cadres logiques imposés par les bailleurs et, au Canada, à la technicisation des procédures d'appel à projets publics. La comparaison transforme alors des évidences en variables explicatives à part entière.

Éviter le biais relatif aux normes et aux environnements

Une grande partie de la littérature sur la participation et la gestion des parties prenantes dans le développement provient du Nord global. Elle veut ériger ses modèles¹² en normes universelles. Une étude centrée uniquement sur le Bénin risquerait de mesurer les écarts par rapport à cette norme. Un biais serait alors répété. Inversement, une étude uniquement canadienne pourrait sous-estimer les contraintes auxquelles font face les OSC dans des contextes de rareté de ressources. (Normes vs Ressources). La comparaison symétrique permet d'éviter cet écueil. Elle met en lumière la relativité des modèles (Khan et al., 2023). Elle permet de questionner : comment les pratiques de négociation et d'intermédiation informelles observées au Bénin pourraient-elles, sous un autre angle, être vues comme des formes innovantes de gestion des parties prenantes dans un

¹¹ L'un caractérisé par un État-providence relativement stable, un financement public important et une tradition d'action communautaire institutionnalisée (Canada) ; l'autre marqué par une dépendance forte aux bailleurs internationaux, une régulation étatique ambivalente et la prégnance des solidarités communautaires informelles (Bénin)

¹² Comme le Community-Based Participatory Research.

environnement contraint ? Ce travail sera donc utile pour enrichir la théorie des parties prenantes en cette matière.

Identifier des leviers d'action transférables et des pièges universels

En confrontant deux terrains aux ressources et contraintes asymétriques, la recherche peut identifier :

- Des pièges qui concerne tous les contextes : Par exemple, la potentialité de considérer les bénéficiaires en simples spectateurs (participation spectacle) existe dans les deux contextes. Cela suppose qu'il s'agit de défis indépendamment du niveau de développement.
- Des leviers transférables : Des mécanismes testés dans un contexte peuvent inspirer des adaptations dans l'autre. Les outils de gouvernance partagée développés par certaines OSC canadiennes pourraient inspirer des adaptations dans le suivi de projets au Bénin.

Comblent une lacune spécifique de la littérature

Comme souligné dans la problématique, la littérature sur la participation dans le développement communautaire en Afrique reste trop souvent focalisée sur le rôle des grandes ONG internationales. En plaçant les OSC béninoises au centre d'une comparaison avec des OSC canadiennes, cette recherche contribue à combler cette lacune. La comparaison sert ici un objectif d'équité.

En définitive, l'approche comparative transforme la recherche en une enquête sur les conditions et les formes d'une gestion des parties prenantes efficace chez les OSC. Il convient maintenant de construire le cadre théorique qui permettra d'analyser les données recueillies sur ces deux terrains.

CHAPITRE 2 :

REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE D'ANALYSE

Ce chapitre a pour objectif d'établir les fondements théoriques et conceptuels nécessaires à l'analyse de notre problématique. Il s'articule en trois temps. Nous examinerons d'abord les fondements et les évolutions de la théorie de la gestion des parties prenantes, en soulignant ses apports et ses limites dans le contexte spécifique des OSC. Dans un second temps, nous approfondirons le concept central de l'engagement des bénéficiaires, en analysant son évolution, ses modèles et ses enjeux en matière de légitimité et de performance des projets. Enfin, nous synthétiserons ces éléments pour construire un cadre d'analyse adapté à notre démarche comparative entre le Canada et l'Afrique de l'Ouest. Ce cadre permettra d'identifier les variables et de formuler des propositions de recherche qui guideront notre enquête.

2.1. Fondements et évolutions de la gestion des parties prenantes dans le contexte des OSC

L'analyse des pratiques de gestion des parties prenantes par les OSC nécessite de revenir aux fondements théoriques qui sous-tendent ces pratiques. Cette section retrace l'origine et l'évolution de la théorie des parties prenantes et souligne ses dimensions et les enrichissements contemporains nécessaires pour comprendre les dynamiques organisationnelles des OSC. Elle met également en lumière les tensions qui en découlent.

2.1.1. Fondements et pertinence de la théorie des parties prenantes

Initialement développée dans le champ du management stratégique des entreprises par R. Edward Freeman en 1984, cette théorie opère un déplacement. Elle postule que la performance et la pérennité d'une organisation dépendent non seulement de sa relation avec ses actionnaires, mais aussi de sa capacité à gérer l'ensemble des relations avec les acteurs qui affectent ou sont affectés par la réalisation de ses objectifs. Cette définition des parties prenantes¹³ s'est révélée particulièrement adaptée pour analyser les écosystèmes dans lesquels évoluent les OSC.

Pour les OSC, dont la mission est purement relationnelle et ancrée dans un tissu social, cette théorie offre un cadre pour cartographier un paysage d'acteurs bien plus diversifié et aux attentes plus variées que dans l'entreprise classique. Une OSC typique doit composer simultanément avec : ses bailleurs de fonds, ses bénéficiaires finaux, les autorités publiques locales et nationales, ses partenaires techniques, ses salariés et bénévoles, le grand public et les médias. La survie de l'organisation dépend de sa capacité à maintenir un équilibre, souvent précaire, entre les demandes et les ressources apportées par chacun de ces groupes.

Toutefois, l'adoption de ce cadre théorique dans le contexte non marchand des OSC n'est pas un simple transfert analogique. Elle nécessite des adaptations conceptuelles. Dans l'entreprise, la valeur créée et partagée est surtout économique et financière. Pour une OSC, la valeur est avant tout sociale, environnementale ou politique. Sa légitimité ne

¹³ « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984)

provient pas d'un marché, mais est constamment négociée et méritée auprès de ses multiples publics. Par conséquent, la gestion des parties prenantes devient moins un outil pour maximiser le profit qu'une condition existentielle pour acquérir et préserver la crédibilité, la confiance et le soutien nécessaires à l'action (Brown & Moore, 2020). Une OSC perçue comme étant davantage redevable envers ses bailleurs étrangers qu'envers les communautés qu'elle sert verra sa légitimité locale s'éroder, et verra menacer à terme l'efficacité et la durabilité de ses interventions.

La pertinence de cette théorie pour notre problématique est directe. Le défi de l'engagement symbolique des bénéficiaires peut être relu comme un échec de la gestion des parties prenantes à concilier deux catégories aux pouvoirs inégaux : les bailleurs¹⁴ et les bénéficiaires¹⁵. La théorie des parties prenantes nous invite à examiner comment les OSC identifient, priorisent et engagent ces différents groupes. Utilisent-elles une approche stratégique et instrumentale, considérant les bénéficiaires comme un moyen de réaliser un projet conçu ailleurs ? Ou adoptent-elles une approche normative, en reconnaissant leur droit à participer aux décisions qui affectent leur vie, indépendamment de l'efficacité opérationnelle immédiate (Mitchell et al., 2021) ? Cette tension est constitutive des dilemmes quotidiens des gestionnaires dans les OSC.

Des développements récents de la théorie sont particulièrement éclairants pour notre étude comparative.

¹⁴ détenteurs de ressources financières et donc d'un fort pouvoir d'influence

¹⁵ détenteurs d'une expertise contextuelle et de la légitimité finale du projet, mais souvent dépourvus de pouvoir formel

Le concept de logiques institutionnelles plurielles (Thornton et al., 2012) permet de comprendre comment les pratiques de gestion des parties prenantes sont façonnées par des systèmes de croyances et de règles plus larges. Une OSC canadienne peut être tiraillée entre la logique professionnelle de la **Gestion Axée sur les Résultats**, la logique communautaire de la **participation citoyenne** et la logique associative de la **démocratie interne**. Une OSC togolaise, quant à elle, peut devoir naviguer entre la logique des bailleurs internationaux (redevabilité financière, cadre logique), la logique communautaire traditionnelle et la logique de l'État (cadres nationaux de développement). La manière dont chaque OSC gère ses parties prenantes, sera largement influencée par la logique institutionnelle qui domine son environnement opérationnel et ses sources de financement (Besharov & Smith, 2014 ; O'Dwyer & Unerman, 2020).

Ainsi, la théorie des parties prenantes offre un cadre pour analyser les relations de pouvoir, les tensions et les compromis qui forment l'action des OSC. Elle pose le socle à partir duquel nous pouvons examiner les dimensions spécifiques de cette gestion.

2.1.2. Dimensions normative et instrumentale

L'application de la théorie des parties prenantes dans ce contexte nécessite une compréhension de ses deux dimensions : la dimension normative (éthique) et la dimension instrumentale (stratégique). Pour les OSC, cette dualité est aussi au cœur de leur identité hybride. Elle affiche les défis pratiques liés à l'engagement des bénéficiaires.

A. La dimension normative

La dimension normative de la théorie des parties prenantes stipule que les organisations

ont une obligation morale fondamentale de prendre en compte les intérêts de toutes les parties affectées par leurs actions, indépendamment de leur pouvoir ou de leur influence immédiate (Donaldson & Preston, 1995). Pour une OSC, cette dimension est constitutive. Sa légitimité sociale découle directement de sa capacité à incarner des valeurs de justice, d'équité et de solidarité, et à agir au nom de l'intérêt collectif qu'elle prétend servir (Dart, 2004).

Appliquée à la relation avec les bénéficiaires, la perspective normative exige que ces derniers soient reconnus non comme de simples destinataires passifs, mais comme des détenteurs de droits dans la gouvernance du projet. Leur engagement devient alors une fin en soi, un impératif éthique lié aux principes d'autonomisation. Comme le soulignent Ospina et al. (2020), la participation authentique est un processus de reconnaissance mutuelle et de construction de capacités civiques. Dans cette optique, les mécanismes de consultation, de co-décision et de reddition de compte horizontale ne sont pas des outils optionnels, mais des manifestations nécessaires de la mission sociale de l'OSC.

B. La dimension instrumentale

À l'inverse, la dimension instrumentale considère la gestion des parties prenantes comme un moyen pour atteindre des objectifs organisationnels supérieurs, tels que l'amélioration de la performance, la réduction des risques, l'accès aux ressources ou la pérennité de l'organisation (Jones, 1995). Il s'agit d'une logique stratégique. Pour une OSC, cette dimension est importante dans un environnement souvent marqué par la compétition pour les financements et la pression à démontrer son impact.

L'engagement des bénéficiaires est alors envisagé sous l'angle de son utilité fonctionnelle. Une participation active est perçue comme un facteur d'efficacité¹⁶, d'efficience¹⁷ et de durabilité¹⁸. Elle devient aussi un argument de « vente » vis-à-vis des bailleurs de fonds (Banks et al., 2020). Ainsi, instrumentalisée, la participation peut se réduire à une technique de légitimation visant à satisfaire les exigences des donateurs plutôt qu'à transformer les rapports de pouvoir. Cette tension est au cœur de la problématique identifiée, où l'engagement peut devenir symbolique.

C. L'articulation conflictuelle dans le contexte des OSC

La spécificité des OSC réside dans la gestion simultanée et souvent conflictuelle de ces deux dimensions à l'égard de parties prenantes aux attentes divergentes.

D'un côté, la relation aux bailleurs est considérée instrumentalisée. La survie financière de l'OSC dépend de sa capacité à répondre aux cadres logiques, indicateurs de performance et cycles de reporting imposés, qui standardisent et canalisent l'action (Ebrahim, 2019) ; ce qui peut vider le processus de son sens normatif.

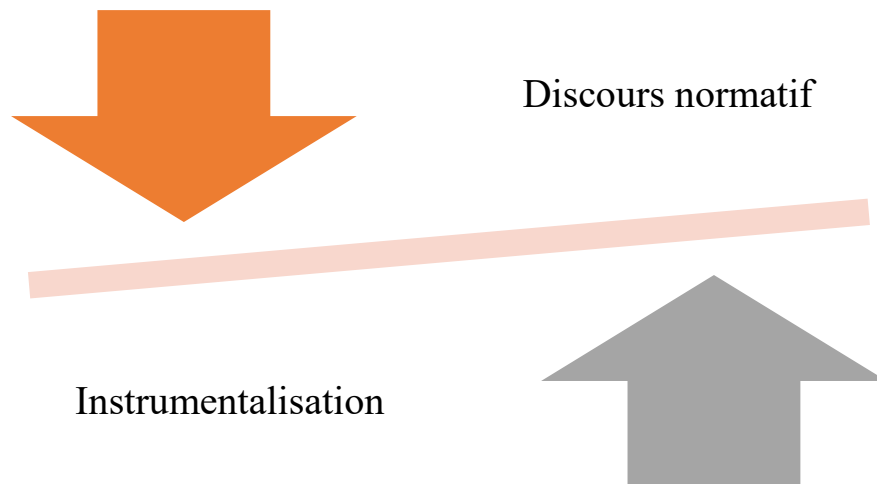
D'un autre côté, la relation aux bénéficiaires est ancrée dans le normatif. Cependant, les contraintes instrumentales imposées par les bailleurs (délais serrés, cibles quantitatives) poussent fréquemment les OSC à adopter des approches participatives rapides et superficielles qui bloquent la dévolution réelle du pouvoir aux bénéficiaires.

¹⁶ meilleure adéquation des projets aux besoins réels

¹⁷ mobilisation de ressources locales, réduction des coûts

¹⁸ appropriation communautaire assurant la maintenance des réalisations post-projet

Cette dissonance crée ce que Dubois (2022) appelle une « schizophrénie organisationnelle ».



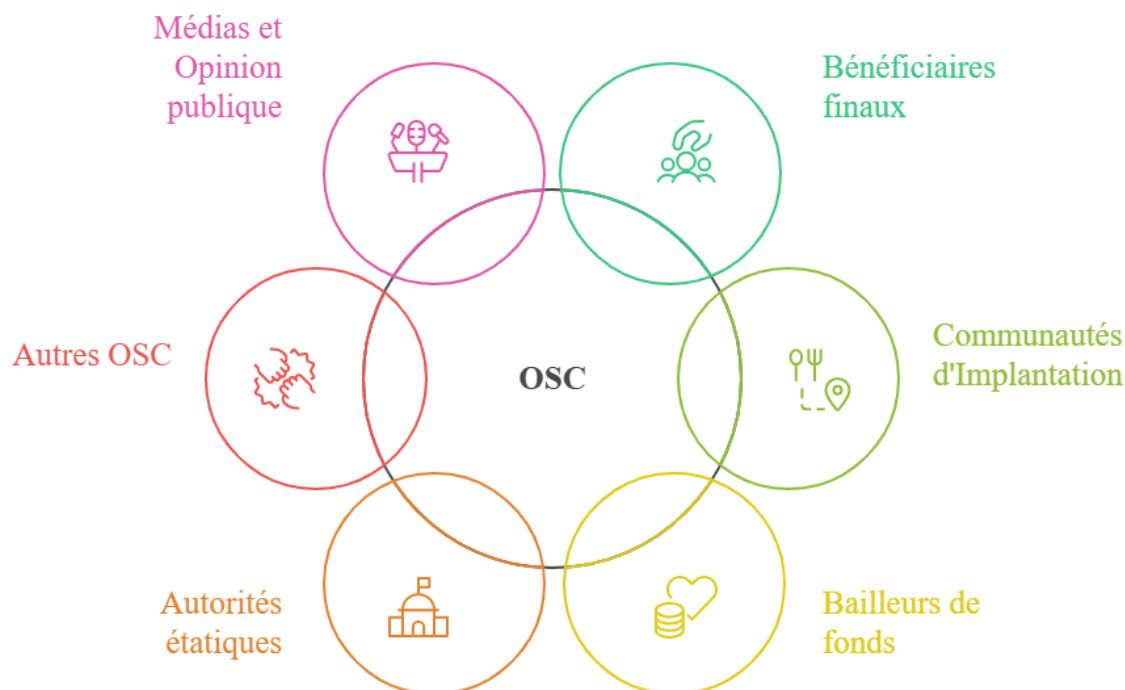
Cette analyse bifocale permet de poser la question centrale : **dans les contextes contrastés du Canada et du Bénin, comment les logiques institutionnelles dominantes influencent-elles le point d'équilibre trouvé par les OSC entre ces deux dimensions, et quel impact cela a-t-il sur la nature et la profondeur de l'engagement des bénéficiaires ?**

2.1.3. Interactions organisation, parties prenantes, environnement

La gestion des parties prenantes par une OSC ne peut être comprise comme un simple exercice. C'est un processus dynamique et récursif d'interactions constantes entre l'organisation, un écosystème pluriel de parties prenantes et un environnement institutionnel, social et économique contraignant.

A. L'OSC comme nœud dans un réseau d'interdépendances stratégiques

Une OSC opère au carrefour d'un réseau complexe d'acteurs aux intérêts, ressources et attentes variés.

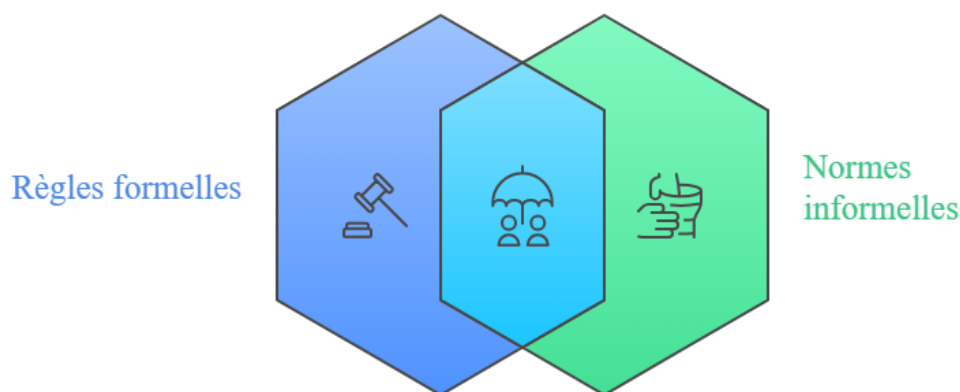


Chacune de ces parties prenantes entretient avec l'OSC une relation d'interdépendance. Ces interdépendances créent un jeu constant de négociations, d'alliances et de compromis. L'OSC doit constamment arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires : la demande de redevabilité technique et financière **rapide** des bailleurs peut entrer en conflit avec le temps **long** mais nécessaire à une participation communautaire approfondie souhaitée par les bénéficiaires (O'Dwyer & Unerman, 2020).

B. L'influence de l'environnement institutionnel

Les interactions sont encadrées dans un environnement institutionnel, composé d'un

ensemble de règles formelles (lois, règlements, contrats) et informelles (normes culturelles, traditions, relations de clientélisme), qui définissent le « jeu légitime » (North, 1990).



Cet environnement exerce une pression sur les pratiques des OSC, les incitant à se conformer à des modèles pour assurer leur légitimité et leur survie.

Dans le contexte canadien, l'environnement institutionnel est généralement caractérisé par un cadre légal stable pour les OBNL, une culture de la redevabilité publique, et des mécanismes de financement publics¹⁹ qui, bien qu'exigeants, laissent souvent une marge de manœuvre pour des approches innovantes. La pression provient surtout des standards professionnels du secteur et des attentes des donateurs individuels (Smith & Phillips, 2022). Les interactions avec l'État se font souvent dans un cadre de partenariat.

Dans le contexte ouest-africain, l'environnement institutionnel est marqué par une plus grande volatilité des politiques publiques, une bureaucratie parfois lourde pour l'enregistrement et la reddition de compte, et une prédominance des financements internationaux. L'interaction avec l'État oscille entre partenariat, méfiance et

¹⁹ Détenteurs d'une expertise contextuelle et de la légitimité finale du projet, mais souvent dépourvus de pouvoir formel

instrumentalisation réciproque.

C. La boucle de rétroaction environnement-organisation-pratiques

Les pratiques de gestion des parties prenantes d'une OSC sont façonnées par son environnement institutionnel. En retour, ces pratiques, une fois mises en œuvre, modifient les perceptions et les comportements des parties prenantes, et peuvent, à terme, contribuer à faire évoluer l'environnement local. Cependant, cette boucle peut aussi perpétuer des déséquilibres. Si une OSC, sous la pression de son environnement de financement, adopte systématiquement des pratiques participatives symboliques, elle peut involontairement renforcer la passivité des bénéficiaires, et ainsi reproduire les rapports de dépendance que sa mission prétend combattre (Mansuri & Rao, 2013).

Ainsi, l'engagement réel, actif et durable des bénéficiaires ne dépend pas seulement de la bonne volonté ou des compétences techniques de l'OSC. Il est le produit émergent de cette alchimie entre les stratégies de l'organisation, les ressources et attentes des différentes parties prenantes, et les contraintes ou opportunités offertes par l'environnement institutionnel. Une analyse comparative permet justement de faire varier ces paramètres pour comprendre comment ils canalisent les interactions et orientent les pratiques vers des formes d'engagement plus ou moins substantielles.

Cette partie de l'étude des interactions entre l'OSC, ses parties prenantes et son environnement révèle donc que la gestion des parties prenantes est un art du compromis contextuel. Pour entrer dans le détail des modalités opérationnelles de l'engagement, il est nécessaire d'examiner les enrichissements contemporains apportés à la théorie.

2.1.4. Enrichissements contemporains

La théorie classique des parties prenantes, bien que fondatrice, a montré ses limites dans les OSC, notamment face à la problématique de l'engagement superficiel des bénéficiaires. Depuis les années 2010, et plus encore dans la période récente (2018-2025), la littérature a connu d'importants enrichissements.

A. La gouvernance partenariale

Un premier enrichissement réside dans le passage d'un paradigme managérial, où l'organisation centrale gère des entités externes, vers un paradigme de gouvernance partenariale. Dans cette perspective, les OSC ne sont plus les seules actrices légitimes. Elles font partie d'écosystèmes où la frontière entre l'organisation et son environnement devient poreuse. La gouvernance est alors le résultat de processus négociés entre une pluralité d'acteurs autonomes mais interdépendants (Ansell & Gash, 2018). Appliquée aux projets communautaires, cette vision implique que les bénéficiaires, les autorités locales et d'autres OSC deviennent des co-gouvernants du projet.

Ceci est intimement lié au concept de co-crédation de valeur. Initialement développédans le marketing, il a été adapté au secteur non marchand pour décrire le processus par lequel la valeur sociale est produite conjointement par l'OSC et ses parties prenantes, à travers des interactions continues et des ajustements mutuels (Osborne et al., 2022). Pour une OSC, la valeur ultime n'est pas un « produit » livré, mais l'amélioration des conditions de vie et des capacités d'action collective. Ainsi, l'engagement des bénéficiaires n'est

plus un moyen pour atteindre une fin prédéfinie. C'est désormais le processus même par lequel la valeur se crée.

B. L'hybridation organisationnelle

Les OSC ne sont pas simplement des organisations « non lucratives ». Elles sont des hybrides institutionnels qui combinent, de manière plus ou moins conflictuelle, des logiques sociales (solidarité, militantisme), commerciales (recherche d'efficience, contrats de service) et bureaucratiques (respect de procédures des bailleurs) (Battilana & Lee, 2014).

Par exemple, la logique sociale pousse à une inclusion large et profonde, tandis que la logique bureaucratique des bailleurs impose des indicateurs et des délais. L'hybridité permet ainsi d'analyser comment les OSC « bricolent » ces logiques contradictoires au quotidien (Pache & Santos, 2023). Une OSC performante dans la gestion de cet hybride serait celle qui parvient à créer des espaces de délibération internes et externes pour négocier ces tensions, plutôt que de les subir passivement.

C. Les approches critiques

En parallèle, des approches critiques, issues notamment des Critical Management Studies et des études du développement, ont apporté un correctif essentiel en réintroduisant la question du pouvoir au cœur de l'analyse. Elles dénoncent le caractère souvent aveugle au pouvoir de la théorie classique et de certaines pratiques participatives (Alawattage & Azure, 2021).

Ces approches mettent en lumière les mécanismes par lesquels les processus de gestion des parties prenantes peuvent, malgré les intentions affichées, reproduire ou empirer des inégalités. La participation symbolique dénoncée dans notre problématique est analysée comme une technologie de gouvernance qui, en donnant l'illusion de la voix, peut en réalité neutraliser la contestation et dépolitiser les enjeux (Cooke & Kothari, 2001 ; réévalué par Williams, 2020). Pour ces approches, un engagement véritable doit passer par la confrontation des asymétries de pouvoir, et par la création de mécanismes qui permettent aux bénéficiaires les plus marginalisés d'exercer une voix effective et un pouvoir de sortie ou de contestation vis-à-vis de l'OSC (Hirschman, 1970 ; adapté par Baur & Schmitz, 2022).

Ces enrichissements contemporains fournissent une boîte à outils pour analyser les pratiques des OSC dans notre étude comparative. Ils permettent de dépasser une vision purement technique de la participation. Ils posent également la question de la mesure de la performance non plus seulement en termes de livrables, mais en termes de qualité des relations construites et de capacités générées.

Toutefois, si ces approches renouvellent la compréhension théorique, elles soulèvent aussi de nouvelles questions et critiques quant à leur applicabilité opérationnelle et leurs limites potentielles. Il est donc nécessaire d'en examiner les limites et les critiques.

2.1.5. Limites et critiques de la théorie

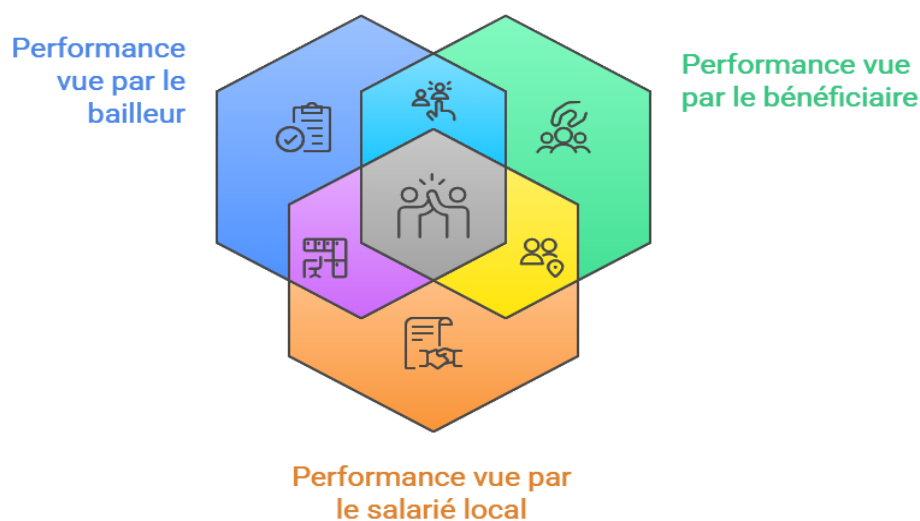
Ces limites interrogent sa capacité à saisir la complexité des rapports de force, des dépendances et des logiques culturelles qui structurent l'action des OSC, notamment en Afrique de l'Ouest. Une analyse critique révèle trois ensembles de limites principales : son caractère normatif et idéalisé, son insuffisance à modéliser les asymétries de pouvoir et les dépendances, et son ethnocentrisme qui peine à intégrer les rationalités et les contextes locaux.

A. Caractère excessivement idéalisé

Premièrement, la théorie est souvent critiquée pour son caractère normatif et idéalisé (Phillips, 2003 ; Banerjee, 2014). Son postulat central²⁰ repose sur une conception éthique de l'organisation, mais offre peu de guidance opérationnelle face à des intérêts contradictoires.

La théorie, dans sa version instrumentale, suggère que l'engagement des parties prenantes mène à une meilleure performance. Cependant, elle sous-estime le fait que, dans les OSC, la performance est elle-même une notion contestée, définie différemment par un bailleur (efficacité, visibilité), un bénéficiaire (pertinence, appropriation) ou un salarié local (pérennité de l'emploi).

²⁰ les managers devraient prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes



Cette pluralité d'attentes, difficilement conciliable, révèle les limites d'un modèle qui tend à présupposer une harmonie possible des intérêts (Mena & Palazzo, 2012).

B. Insuffisance pour modéliser les rapports de pouvoir

Le modèle « *stakeholder salience* » de Mitchell et al. (1997), bien qu'utile, a tendance à essentialiser les attributs (pouvoir, légitimité, urgence) sans les replacer dans des configurations historiques et politiques plus larges (Neville & Menguc, 2006).

La théorie peine à conceptualiser la situation où la partie prenante « bailleur », bien que souvent externalisée dans les modèles classiques, exerce une influence disproportionnée, qui transforme les bénéficiaires en parties prenantes captives dont la voix est instrumentalisée pour valider des projets pré-conçus. La participation devient alors un « rituel de légitimation » (Cooke & Kothari, 2001) plutôt qu'un processus de redistribution du pouvoir.

C. Ethnocentrisme occidental

Troisièmement, la théorie est marquée par un ethnocentrisme occidental qui limite sa portée explicative dans des contextes comme l'Afrique de l'Ouest. Elle émane et a été principalement testée dans des environnements institutionnels stables, caractérisés par un État de droit fort et une société civile autonome. Son application à des contextes où l'État peut être faible, clientéliste, ou où les affiliations communautaires (ethniques, religieuses) prévalent sur l'appartenance à une « communauté de bénéficiaires » abstraite, est problématique (Mangnus & van Bommel, 2021). Les notions de contrat, de droits ou de redevabilité qui sous-tendent la théorie peuvent y avoir une résonance différente. Par exemple, la légitimité d'une OSC en Guinée peut moins découler de sa transparence formelle envers ses bénéficiaires que de la reconnaissance sociale de son dirigeant ou de son ancrage dans des réseaux de patronage locaux (Bierschenk & de Sardan, 2021). Ignorer ces « logiques sociales de l'extraversion » (Bayart, 2000) et ces systèmes de gouvernance locaux parallèles revient à appliquer un cadre analytique aveugle aux dynamiques réelles de négociation et d'engagement.

Ces critiques pointent vers la nécessité de ne pas appliquer la théorie de manière mécanique, mais de la recontextualiser radicalement. C'est précisément cette recontextualisation que permet notre étude comparative entre le Canada et l'Afrique de l'Ouest.

Ce cadre général nous permet maintenant de nous focaliser sur la relation qui lie l'OSC à ses bénéficiaires. L'analyse de l'engagement de ces derniers, de ses modèles et de ses écueils, fera l'objet de la section suivante.

2.2. Engagement des bénéficiaires

L'engagement des bénéficiaires émerge comme l'enjeu nodal, à la fois normatif et pratique, de la gestion des parties prenantes dans le secteur non marchand. Cette section analyse l'évolution de ce concept, ses modèles opérationnels, ses promesses et ses écueils fréquents.

2.2.1. Évolution du bénéficiaire vers un acteur-partenaire

L'évolution du rôle du bénéficiaire dans le champ du développement communautaire ne s'est pas opérée de manière linéaire ou uniforme, mais procède d'une succession de critiques, d'échecs constatés et de revendications éthiques qui ont progressivement déplacé le bénéficiaire de la périphérie vers le centre théorique de l'action collective.

Historiquement, dans le modèle dominant de l'après-guerre et des grandes agences de développement, le bénéficiaire était principalement conçu comme un objet passif. Il s'agissait d'une cible, d'un récepteur ou d'un groupe vulnérable caractérisé par un ensemble de besoins à combler par l'intervention d'experts externes²¹ détenant le savoir et la technique légitimes. Ce modèle « top-down » ou « blueprint », hérité d'une vision modernisatrice et technocratique, plaçait l'OSC (souvent internationale) dans une position d'autorité et de prestation de services. Le bénéficiaire était évalué sur la base de son adéquation au projet conçu pour lui, et sa participation se limitait souvent à fournir sa main-d'œuvre ou à assister à des séances de sensibilisation. Ce paradigme a été largement remis en cause à partir des années 1970-1980, notamment par les travaux de

²¹ ingénieurs, agronomes, travailleurs sociaux

Robert Chambers (1983) sur les biais des experts et la « pauvreté des professionnels du développement », qui ont révélé l'inefficacité, la déconnexion des réalités locales et les effets pervers de ces approches.

Sous l'impulsion de ces critiques et de mouvements sociaux plus larges, un nouveau paradigme a émergé, porté par les notions de participation. Le tournant participatif, institutionnalisé dans les années 1990, a opéré une révolution conceptuelle : le bénéficiaire est désormais reconnu comme un sujet détenteur de savoirs locaux essentiels, de capacités d'analyse et d'un droit à la parole. Il n'est plus défini par ses manques, mais par ses ressources et son potentiel (Cornwall & Brock, 2005). Les approches comme la Gestion du Cycle de Projet (GCP) intègrent désormais des phases de consultation, et des méthodologies comme la Recherche-Action Participative (RAP) ou les Diagnostics Ruraux Participatifs (DRP) visent explicitement à co-produire la connaissance avec les communautés. Cette évolution est renforcée par le cadre des droits humains (Human Rights-Based Approach - HRBA), qui transforme le bénéficiaire en titulaire de droits et l'OSC (ainsi que l'État) en détenteur d'obligations. L'engagement n'est alors plus une simple bonne pratique ou une technique d'efficacité, mais une exigence éthique et juridique (Uvin, 2007).

C'est dans ce contexte que la figure de l'acteur-partenaire s'impose dans le discours normatif. Le bénéficiaire n'est plus seulement consulté ; il est appelé à devenir un co-concepteur, un co-gestionnaire et un co-évaluateur des projets. Les OSC doivent théoriquement passer d'une posture de « faire pour » à une posture de « faire avec », voire de « permettre de faire par » les communautés elles-mêmes. Cette évolution est consacrée

par des standards sectoriels comme le Core Humanitarian Standard (CHS), qui fait de la participation et de la redevabilité envers les communautés affectées un principe cardinal. Le vocabulaire change significativement : on parle désormais de « communautés hôtes », de « populations affectées », de « citoyens » ou de « partenaires locaux », termes qui visent à signifier une relation plus horizontale et respectueuse.

Cependant, cette évolution normative cache une réalité opérationnelle bien plus conflictuelle. Comme le soulignent de nombreux chercheurs, le statut d'« acteur-partenaire » reste souvent une figure discursive plus qu'une réalité pratique (Bierschenk & de Sardan, 2021). Plusieurs facteurs entravent cette transformation.

Premièrement, la dépendance financière des OSC envers des bailleurs dont les procédures laissent peu de place à l'imprévisibilité et aux ajustements issus d'un processus participatif authentique (Banks et al., 2020). Le bénéficiaire est alors consulté pour valider un cadre pré-établi, dans ce que Cooke et Kothari (2001) ont nommé la « tyrannie de la participation ».

Deuxièmement, les rapports de pouvoir locaux sont rarement neutralisés par les dispositifs participatifs. Au contraire, ceux-ci peuvent renforcer les élites communautaires (chefs, notables, hommes) qui savent parler le langage du projet et capter les ressources, au détriment des plus marginalisés (jeunes, femmes, minorités) ; ce qui perpétue ainsi des inégalités internes (Cornwall, 2016). Enfin, dans des contextes comme l'Afrique de l'Ouest, la relation peut être marquée par une négociation stratégique où chaque acteur joue un rôle attendu : l'OSC simule le partenariat pour satisfaire son

bailleur, et la communauté simule l'adhésion et la participation pour accéder aux ressources, dans un jeu complexe décrit par Olivier de Sardan (2021) comme la « **revanche des contextes** ».

Ainsi, l'évolution vers l'acteur-partenaire représente moins une réalisation achevée qu'un idéal régulateur. Elle définit la direction dans laquelle les OSC affirment vouloir aller, tout en révélant les tensions qui entravent sa pleine réalisation.

Cette tension constitutive est au cœur de la problématique de l'engagement réel. **Comprendre comment cette figure de l'acteur-partenaire est concrètement interprétée, négociée et mise en œuvre ou contournée est donc un objectif central de cette recherche.**

Pour passer de cette compréhension théorique à l'analyse empirique, il est nécessaire de disposer d'outils permettant de mesurer et de qualifier les formes que peut prendre cet engagement.

2.2.2. Modèles et degrés d'engagement et de participation

La notion d'engagement des bénéficiaires recouvre une diversité de pratiques, allant de la simple réception d'informations à un pouvoir décisionnel partagé. Pour analyser et conceptualiser cette diversité, la littérature a produit plusieurs modèles d'échelle de participation, qui permettent de catégoriser les degrés d'implication des communautés et d'en évaluer la portée réelle.

Des modèles récents, comme ceux de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2020) ou d'auteurs comme Cornwall (2008), privilégient une typologie en paliers progressifs qui correspond mieux aux logiques de gestion de projet. Pour les besoins de cette recherche, nous retiendrons une synthèse en quatre niveaux principaux, largement reconnus dans la pratique des OSC : l'information, la consultation, l'implication et la co-décision (Pretty, 1995 ; Reed, 2008 ; PNUD, 2022).

A. Niveau 1 : l'information

Les OSC informent les bénéficiaires des décisions déjà prises, des activités planifiées ou des résultats obtenus. La communication est essentiellement unidirectionnelle (du projet vers la communauté) et vise à assurer la transparence et l'acceptabilité des interventions. Si ce niveau est nécessaire, il ne constitue pas en soi une participation, car il ne permet aucun retour ou influence des bénéficiaires sur le contenu ou l'orientation du projet. Dans de nombreux contextes, notamment sous la pression des bailleurs pour rendre compte des résultats, cette pratique peut être confondue avec de l'engagement réel (Cooke & Kothari, 2001).

B. Niveau 2 : la consultation

Le deuxième niveau, la consultation, marque un pas vers une interaction bidirectionnelle. Les OSC sollicitent l'avis, les perceptions ou les préférences des bénéficiaires, généralement par le biais d'enquêtes, d'entretiens focaux ou de réunions publiques. Ce niveau permet de recueillir des données pour ajuster certains aspects opérationnels du projet. Toutefois, il présente un risque majeur : celui de l'extractivisme participatif, où

les connaissances locales sont collectées sans que les bénéficiaires ne voient comment elles sont utilisées ni n'aient un droit de regard sur les décisions finales.

C. Niveau 3 : l'implication

Le troisième niveau implique une association plus étroite des bénéficiaires à la mise en œuvre des activités. Ils peuvent être formés pour devenir des relais communautaires, participer à des comités de suivi, ou contribuer par leur travail. À ce stade, les bénéficiaires deviennent des acteurs opérationnels du projet. Leur expertise locale est reconnue et mobilisée. Cependant, l'implication ne garantit pas une influence sur les choix stratégiques fondamentaux. Les bénéficiaires sont souvent impliqués dans un cadre prédéfini par l'OSC et ses bailleurs, ce qui limite la portée transformative de leur engagement (Mansuri & Rao, 2013).

D. Niveau 4 : la co-décision

Le niveau le plus élevé, la co-décision, représente l'idéal-type d'une participation transformative. Les bénéficiaires partagent le pouvoir décisionnel avec l'OSC à toutes les étapes clés du cycle de projet : identification des besoins, conception, budgétisation, mise en œuvre et évaluation. Ce modèle s'apparente à un partenariat où l'OSC se positionne comme un facilitateur et un appui technique, tandis que la communauté définit ses propres priorités et assume la responsabilité des choix. Il est étroitement lié aux concepts de développement mené par la communauté (Community-Driven Development) et de subventions sociales (Gaventa & Barrett, 2012). Ce niveau est exigeant, car il suppose de la part de l'OSC une volonté de renoncer à une partie de son contrôle, une adaptation de

ses procédures internes et une gestion des relations de pouvoir au sein même de la communauté.

L'analyse de ces modèles révèle que le passage d'un niveau à l'autre correspond à un transfert croissant de pouvoir, de responsabilité et de propriété du projet. Pour les OSC, chaque palier implique des coûts transactionnels, des compétences et des délais différents. Le choix d'un modèle n'est pas neutre. Il est le reflet de la philosophie de l'OSC, des contraintes imposées par les bailleurs, et du contexte socio-politique local (Bacqué & Gauthier, 2011).

Dans la pratique, la frontière entre ces niveaux est souvent poreuse, et une même OSC peut mobiliser différents degrés d'engagement selon les phases du projet ou les groupes de bénéficiaires. L'enjeu analytique pour cette recherche est précisément de cartographier ces pratiques hybrides dans les OSC canadiennes et ouest-africaines, et de comprendre les facteurs qui favorisent ou entravent la progression vers des formes d'engagement plus profondes et durables. Ce questionnement nous conduit naturellement à examiner comment cet engagement, lorsqu'il est effectif, se constitue en un levier stratégique pour la légitimité, la durabilité et la performance globale des OSC.

2.2.3. Engagement comme levier

Au-delà de son caractère éthique ou normatif, l'engagement substantiel des bénéficiaires constitue un levier central pour les OSC, directement lié à trois dimensions interdépendantes de leur action : la légitimité, la durabilité et la performance.

A. Légitimité

La littérature distingue classiquement une légitimité **procédurale**, accordée par le respect des cadres juridiques et des standards des bailleurs, et une légitimité **sociale**, ancrée dans la reconnaissance et l'acceptation par les communautés bénéficiaires. L'engagement des bénéficiaires opère précisément à ce second niveau. En associant activement les communautés aux processus décisionnels, les OSC démontrent que leurs actions sont alignées sur les besoins et valeurs locales.

Cette légitimité sociale devient un bouclier contre l'accusation d'être un simple exécutant d'agendas externes. Comme le soulignent Baur & Schmitz (2019), dans un environnement où les OSC sont de plus en plus scrutées, la capacité à prouver un ancrage local et une redevabilité envers les bénéficiaires devient un atout distinctif pour attirer des financements et des partenariats.

B. Durabilité

La durabilité des projets est l'objectif ultime de tout intervenant en développement. La littérature récente tend à dépasser une vision purement technique de la durabilité (pérennité des infrastructures, viabilité financière) pour intégrer une dimension sociale et politique plus large (Bennett, 2022). L'engagement profond des bénéficiaires est un facteur clé de cette durabilité élargie.

Premièrement, il favorise l'appropriation du projet par la communauté. Lorsque les bénéficiaires sont co-concepteurs et co-décideurs, ils développent un sentiment de propriété et de responsabilité qui les incite à maintenir les bénéfices du projet bien après le départ de l'OSC (Mansuri & Rao, 2013). Deuxièmement, cet engagement renforce les

capabilités et le capital social local. Le processus participatif lui-même devient une intervention de renforcement des capacités, développant des compétences en leadership, gestion, plaidoyer et résolution de problèmes au sein de la communauté (Ika et al., 2020). Enfin, il améliore l'adaptabilité du projet. Les bénéficiaires, détenteurs d'une connaissance fine et dynamique du contexte, permettent des ajustements en temps réel, ce qui rend l'intervention plus résiliente face aux chocs et aux changements. Ainsi, la durabilité n'est plus un additif évalué en fin de projet, mais une qualité intrinsèque cultivée tout au long du cycle par un engagement continu.

C. Performance

La performance des OSC est traditionnellement évaluée par les bailleurs à travers des indicateurs quantitatifs (nombre de personnes touchées, taux d'achèvement) et des cadres logiques rigides. Cette approche peut créer une dissonance avec les processus participatifs, plus lents et moins facilement quantifiables. Pourtant, un engagement des bénéficiaires contribue à une performance plus globale et à long terme. Sur le plan de l'efficacité, il améliore la pertinence et la qualité des interventions, ce qui réduit les risques d'échec liés à une mauvaise conception (Crack, 2023). Sur le plan de l'efficience, bien que le processus initial puisse être plus coûteux en temps et en ressources, il permet d'éviter des gaspillages dus à la résistance, à la mauvaise utilisation ou à l'abandon des réalisations. Enfin, sur le plan de l'impact, l'engagement favorise des transformations plus profondes (autonomisation, changement des normes sociales) qui dépassent la simple livraison de biens ou services (Gaventa & Barrett, 2012).

Une OSC performante est donc celle qui parvient à articuler la redevabilité verticale envers ses bailleurs (par la mesure) avec une redevabilité horizontale envers ses

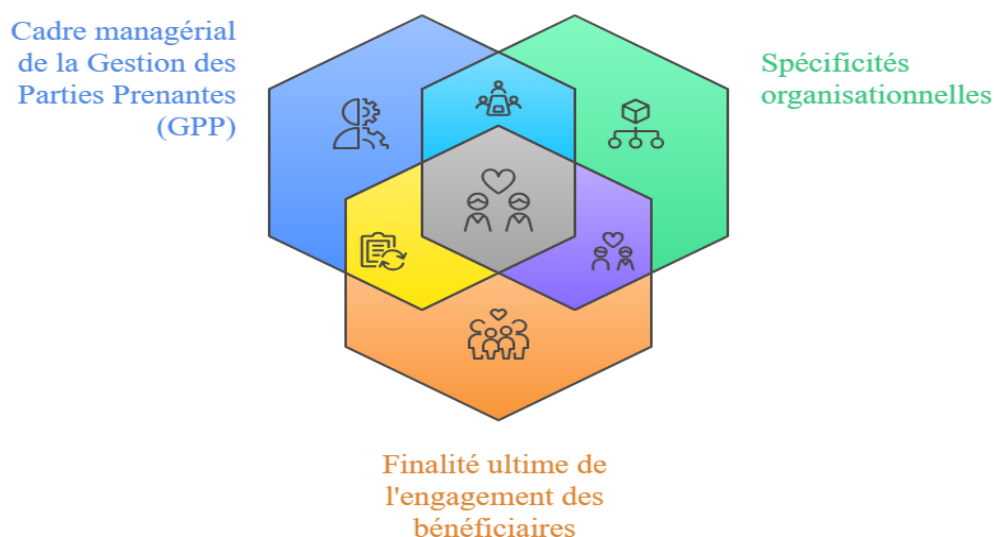
bénéficiaires (par l'engagement).

2.3. Cadre conceptuel, analyse et perspective de recherche comparative

Pour analyser ces dynamiques complexes et proposer des voies d'amélioration, il est nécessaire de construire un cadre conceptuel. Celui-ci articule les concepts clés identifiés, définit les variables d'analyse et pose les fondements d'une perspective comparative entre le Canada et l'Afrique de l'Ouest.

2.3.1. Articulation entre gestion des parties prenantes, spécificités des OSC et engagement des bénéficiaires

L'analyse des pratiques des OSC en matière d'engagement des bénéficiaires ne peut être conduite de manière isolée. Elle nécessite de comprendre l'interaction dynamique et souvent conflictuelle entre trois éléments constitutifs de leur action :



Cette articulation forme un système en tension, où chaque pôle exerce une pression et une contrainte sur les autres.

A. Le cadre managérial de la Gestion des Parties Prenantes

Dans le contexte du développement, ce cadre est souvent présenté comme la solution pour aligner les actions sur les besoins locaux et assurer la pertinence des interventions. Toutefois, son application mécanique dans les OSC révèle ses limites. En effet, la GPP repose sur une logique de maximisation de la valeur pour l'organisation (Harrison et al., 2019). Transposée sans adaptation au secteur non marchand, cette logique peut conduire à une priorisation instrumentale des parties prenantes en fonction de leur pouvoir (les bailleurs) plutôt que de leur légitimité normative (les bénéficiaires). Ainsi, la GPP fournit la boîte à outils (matrices, plans de communication, mécanismes de consultation), mais ne dicte pas les finalités éthiques de son usage. Elle laisse ouverte la possibilité d'une participation cosmétique destinée à satisfaire des exigences de compte rendu plutôt qu'à transformer les rapports de pouvoir.

B. Les spécificités des OSC

C'est ici que les spécificités organisationnelles des OSC interviennent comme le facteur modérateur et transformateur de la GPP. L'hybridité des OSC les place dans une situation de triple contrainte. Cette hybridité se manifeste par trois caractéristiques clés qui redéfinissent l'application de la GPP :

1. La primauté de la mission sociale vs. la dépendance aux ressources externes

La raison d'être d'une OSC est de créer un impact social positif pour ses bénéficiaires.

Théoriquement, cela devrait les placer au sommet de la hiérarchie des parties prenantes. Cependant, la survie financière de l'organisation dépend souvent de bailleurs dont les agendas, cycles de financement et indicateurs de performance peuvent diverger des priorités communautaires à long terme. La GPP devient alors un exercice de jonglage permanent entre la légitimité d'impact (auprès des bénéficiaires) et la légitimité de conformité (auprès des bailleurs).

2. La recherche de légitimité multiple

Les OSC doivent être crédibles aux yeux de publics divers. Chacun de ces publics attend une forme différente de redevabilité. La GPP est l'instrument par lequel l'OSC tente de gérer ces attentes contradictoires, parfois en développant des récits et des pratiques différenciés selon l'interlocuteur (O'Dwyer & Unerman, 2020).

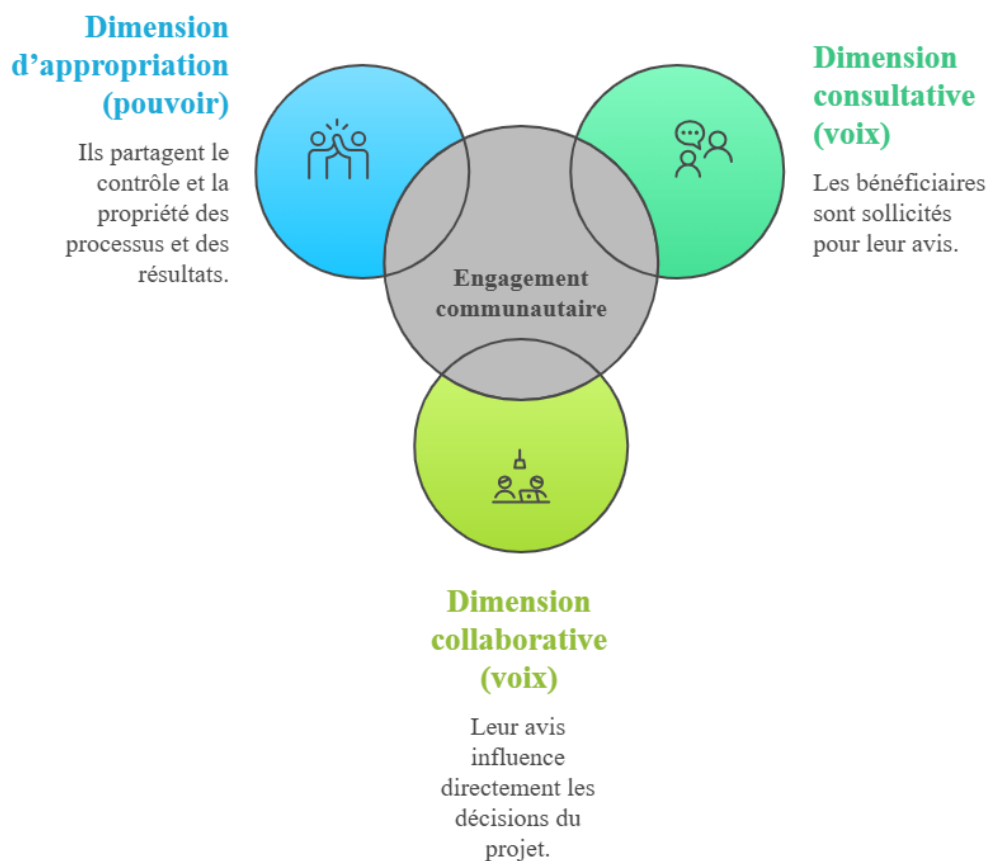
3. La nature relationnelle du travail

L'**output** principal d'une OSC dans le développement communautaire est souvent un changement social, qui émerge de processus relationnels complexes. Une GPP purement transactionnelle, visant à extraire de l'information ou du consentement, est inadéquate. Elle doit évoluer vers une GPP relationnelle qui reconnaît et valorise les liens de confiance, le capital social et la réciprocité (Murtaza, 2021).

C. L'engagement des bénéficiaires

L'engagement des bénéficiaires constitue la pierre de touche de cette articulation. Il est à la fois l'objectif normatif de la mission sociale, le résultat des pratiques de GPP, et le

levier pour atteindre la durabilité. Dans notre cadre, nous le concevons non comme un état binaire (présent/absent) mais comme un continuum multidimensionnel (Cornwall, 2008 ; Leal, 2022) :



Cette modélisation de l'articulation conceptuelle permet désormais d'identifier les variables observables qui influencent ce système. Il s'agit à présent de préciser les variables contextuelles (institutionnelles et organisationnelles) et les variables d'intermédiation liées aux pratiques de gestion, qui serviront de grille d'analyse pour notre enquête de terrain comparative.

2.3.2. Variables contextuelles

Pour mener une analyse comparative, il est impératif d'identifier et d'analyser les variables contextuelles qui constituent l'environnement opérationnel des OSC. Ces

variables, que nous catégorisons en institutionnelles (macro) et organisationnelles (mésos), agissent comme des facteurs déterminants dans la manière dont les OSC conçoivent et mettent en œuvre leurs pratiques de GPP.

A. Variables institutionnelles

Les variables institutionnelles renvoient aux structures formelles et informelles et aux normes dominantes dans un environnement donné. Elles exercent une pression sur les OSC, les incitant à adopter des structures et des pratiques légitimes aux yeux de leur environnement.

Tableau 3 : comparaison des contextes

Dimensions d'analyse	Au Canada	En Afrique de l'Ouest
Régime de financement et nature des bailleurs	- Financement diversifié : subventions fédérales et provinciales, fondations privées, dons individuels, financement participatif. - Montée des investissements d'impact et des contrats basés sur les résultats. - Forte exigence de redevabilité, mais intégration de cadres de participation citoyenne dans les politiques publiques. - Pression participative internalisée, liée aux normes sociopolitiques (ex. « <i>Rien pour nous sans nous</i> »)	- Financement majoritairement exogène. - Dépendance aux bailleurs bilatéraux, multilatéraux et ONG internationales. - Cycles de financement courts, cadres logiques prédéfinis, indicateurs quantitatifs. - Participation souvent conçue comme une conditionnalité externe, davantage procédurale que stratégique.
Environnement	- Cadre légal favorable et stabilisé	- Cadre légal plus contraint et

réglementaire et politique	(statut d'organisme de bienfaisance). - Relations État–OSC alternant partenariat (services) et plaidoyer. - Espace civique jugé ouvert. - Possibilité de favoriser une participation critique sans risque majeur.	évolutif. - Lois associatives pouvant renforcer le contrôle étatique. - Espace civique obstrué. - Autocensure possible des OSC dans la promotion d'une participation critique par crainte de représailles.
Normes socio-culturelles et héritages historiques	- Héritage d'un État-providence développé. - Relation d'aide marquée par un clientélisme professionnalisé. - Forte valorisation de la voix individuelle et de la participation formelle. - Risque de participation procédurale et institutionnalisée.	- Héritages post-coloniaux de l'aide au développement. - Relations historiquement verticales donateur-bénéficiaire. - Influence des structures sociales locales (âge, genre, chefferies) - Nécessité d'adapter les mécanismes participatifs pour éviter les exclusions implicites.

B. Variables organisationnelles : le profil et les capacités internes

Au-delà du macro-contexte, les caractéristiques propres à chaque OSC modulent la manière dont elles répondent aux pressions institutionnelles.

1. L'âge, la taille et la professionnalisation

Une OSC établie en milieu urbain, avec des équipes salariées formées en cycle de projet, aura des procédures de GPP plus formalisées (matrices, plans de communication) qu'une

petite association villageoise. Cependant, cette formalisation peut, paradoxalement, étouffer les formes organiques et informelles de dialogue (Chahim & Prakash, 2022). Au Canada, la professionnalisation du secteur est avancée, avec des gestionnaires certifiés PMP® ou PRINCE2®, ce qui influence une approche très outillée, mais parfois technocratique, de la GPP.

2. La gouvernance et les origines

La composition du conseil d'administration est une variable importante. Une OSC fondée par des membres de la communauté elle-même et dont le conseil inclut des représentants des bénéficiaires aura une sensibilité différente et des canaux de redevabilité interne plus directs qu'une OSC créée par des élites urbaines ou des diasporas (Hilhorst, 2023).

3. Les capacités et ressources internes dédiées

Avoir un poste ou une ligne budgétaire spécifiquement dédié à la participation communautaire ou à la redevabilité sociale est un indicateur fort de l'importance accordée à cette dimension. L'absence de telles ressources condamne souvent la GPP à être une activité annexe, réalisée en plus du projet par des animateurs déjà surchargés, ce qui limite l'engagement à des consultations ponctuelles.

4. La culture organisationnelle et l'apprentissage

Une culture qui valorise l'écoute, l'expérimentation et l'apprentissage par l'erreur sera plus à même d'adapter ses mécanismes de GPP que celle qui privilégie le respect strict des procédures bailleurs. La capacité à documenter et capitaliser les enseignements tirés

des interactions avec les bénéficiaires est une variable clé pour faire évoluer les pratiques vers plus d'influence communautaire (O'Leary, 2022).

La compréhension de ce cadre contextuel est un préalable indispensable à l'analyse des pratiques de gestion. Elle permet de ne pas imputer aux seuls acteurs individuels (gestionnaires de projet) des comportements qui sont largement structurés par leur environnement. C'est précisément à l'observation de ces comportements et mécanismes concrets que nous allons maintenant nous intéresser, en identifiant les variables d'intermédiation liées aux pratiques de gestion des parties prenantes.

2.3.3. Variables d'intermédiation liées aux pratiques de gestion

Ces variables opérationnelles traduisent, ou non, les principes normatifs de la gestion des parties prenantes en actions quotidiennes. Elles constituent le « comment » de la relation entre l'OSC et ses bénéficiaires. Nous en identifions quatre dimensions interdépendantes : les pratiques de communication, les mécanismes de participation, les structures de gouvernance inclusive et les processus de décision.

A. Les pratiques de communication

La communication est la variable d'intermédiation fondamentale. Elle dépasse la simple diffusion d'informations pour englober la qualité et la réciprocité des échanges. Dans les OSC, deux logiques s'opposent souvent (Mansuri & Rao, 2013 ; Cornwall, 2016). La première, instrumentale, utilise la communication comme un outil de reporting, visant principalement les bailleurs. Elle se caractérise par des supports standardisés (rapports, sites web) et une circulation descendante de l'information vers les bénéficiaires. La

seconde, relationnelle et dialogique, vise à créer un espace d'échange continu, d'écoute active et de feedback. Elle implique l'utilisation de canaux adaptés aux contextes locaux (langues vernaculaires, réunions communautaires, théâtre forum). La nature de ces pratiques, unilatérale ou bilatérale, fermée ou ouverte, conditionne la perception de confiance et la capacité des bénéficiaires à s'exprimer.

B. Les mécanismes de participation

Ces mécanismes sont les dispositifs par lesquels les bénéficiaires sont invités à interagir avec le projet. Ils varient selon leur fréquence, leur formalisation et leur portée. On peut distinguer :

- Les mécanismes consultatifs : enquêtes besoins, focus groups, assemblées générales d'information.
- Les mécanismes collaboratifs : comités de pilotage communautaires, groupes de travail mixtes (bénéficiaires/équipe projet), formations de formateurs endogènes.
- Les mécanismes de co-décision et d'autonomisation : transfert de gestion de ressources (budgets, infrastructures), soutien à la création d'organisations communautaires autonomes, plaidoyer conjoint. Ils représentent le niveau le plus abouti d'engagement, où les bénéficiaires deviennent des acteurs du changement à part entière.

C. Les structures de gouvernance inclusive

La présence ou l'absence de bénéficiaires (ou de leurs représentants) dans les instances dirigeantes (Conseil d'administration, Comité stratégique) constitue une variable d'intermédiation. Cette inclusion formelle signale une reconnaissance de leur légitimité

comme « parties prenantes primordiales » et offre un canal institutionnel pour influencer l'orientation stratégique de l'organisation. Toutefois, la représentation formelle ne suffit pas. Il faut analyser la qualité de cette inclusion : les représentants bénéficiaires ont-ils une voix délibérative ou seulement consultative ? Sont-ils en nombre suffisant pour peser ? Disposent-ils des informations et des capacités nécessaires pour participer pleinement aux débats.

D. Les processus de décision

Enfin, l'engagement se mesure par rapport au pouvoir effectif accordé aux bénéficiaires dans les choix qui les concernent. Les processus de décision sont la variable d'intermédiation qui révèle la réalité du partage du pouvoir. Plusieurs questions permettent de les analyser (Andersson et al., 2022) :

- Qui définit les problèmes et les priorités ? L'initiative revient-elle à l'OSC ou émerge-t-elle d'un diagnostic participatif ?
- Les bénéficiaires ont-ils une influence sur la répartition du budget ? Des mécanismes de budgets participatifs micro-locaux existent-ils ?
- Le projet prévoit-il des boucles de feedback permettant de réorienter les activités en cours de route en fonction des retours des bénéficiaires ? Ou le cadre logique, une fois validé par le bailleur, est-il considéré comme intangible ?
- Les critères de succès sont-ils co-définis ? Les bénéficiaires participent-ils activement à l'évaluation, au-delà de fournir des témoignages ?

Ces variables ne fonctionnent pas en silos. Elles forment un système. L'analyse comparative consistera donc à examiner comment les contextes institutionnels et

organisationnels façonnent la configuration et l'efficacité de ces variables d'intermédiation dans les OSC étudiées, et comment cette configuration influence in fine les résultats en matière d'engagement.

2.3.4. Résultats attendus en matière d'engagement et de performance

Ces résultats attendus constituent la finalité de la gestion des parties prenantes dans les OSC et représentent les indicateurs à travers lesquels nous évaluerons l'efficacité des pratiques comparées.

A. L'engagement des bénéficiaires

Les résultats attendus en matière d'engagement se mesurent à travers :

- L'engagement cognitif et affectif : Il se traduit par une compréhension partagée des objectifs du projet, un sentiment d'appropriation et un niveau de confiance accru envers l'OSC.
- L'engagement comportemental : Il se manifeste par une participation active, régulière et volontaire aux activités, allant au-delà des incitations matérielles. Il inclut la contribution de ressources locales (main-d'œuvre, savoir-faire, matériaux).
- La capacité de leadership : C'est le niveau le plus abouti. Il se concrétise par l'émergence de leaders ou de porte-parole issus de la communauté des bénéficiaires, capables d'initier des actions, de négocier avec l'OSC ou d'autres acteurs, et de porter des revendications collectives (Ibrahim & Alkire, 2019).

B. La performance des projets

Une gestion des parties prenantes intégrant réellement les bénéficiaires est censée améliorer la performance selon trois axes :

- L'efficacité et la pertinence accrues : Un engagement fort en phase de diagnostic et de conception permet une meilleure adéquation entre les interventions et les besoins réels et évolutifs des communautés.
- L'amélioration de la qualité et de l'innovation : Les bénéficiaires, détenteurs de savoirs contextuels, contribuent à l'amélioration des processus et des produits finaux.
- Le renforcement des capacités et l'apprentissage organisationnel : Le processus d'engagement lui-même est un résultat. Il renforce les capacités techniques et organisationnelles tant des bénéficiaires que du personnel de l'OSC.

C. La durabilité des impacts

Les résultats attendus se manifestent par :

- L'appropriation communautaire : Les bénéficiaires considèrent le projet et ses résultats comme leur propriété collective.
- La résilience et la capacité d'adaptation : Une communauté dont les membres sont engagés, organisés et dotés de capacités renforcées est mieux armée pour identifier et répondre à de nouveaux défis. Cela assure la continuité des bénéfices dans le temps.
- Le renforcement de la légitimité et de la redevabilité sociale de l'OSC : En démontrant sa capacité à écouter, répondre et partager le pouvoir avec ses

bénéficiaires, l'OSC consolide sa légitimité par le bas. Cette redevabilité sociale, distincte de la redevabilité comptable envers les bailleurs, est un atout stratégique pour sa survie et son influence à long terme.

Cette analyse des résultats attendus nous permet de formuler des hypothèses de recherche précises.

2.3.5. Hypothèses ou propositions de recherche

Ces hypothèses sont des propositions testables qui guideront notre enquête et structureront l'analyse comparative entre les OSC du Canada et l'Afrique de l'Ouest.

Hypothèse 1 (H1) : Plus une OSC est financièrement dépendante de bailleurs externes, plus ses pratiques de gestion des parties prenantes tendent à être instrumentales et descendantes, ce qui limite ainsi l'engagement des bénéficiaires à une participation consultative et symbolique.

Hypothèse 2 (H2) : La présence formelle de représentants des bénéficiaires dans les instances de gouvernance stratégique de l'OSC (Conseil d'administration) est une condition nécessaire mais non suffisante pour un engagement durable. Son efficacité est médiée par (a) la qualité de l'accompagnement (renforcement des capacités) de ces représentants et (b) l'existence de processus décisionnels délibératifs qui transforment leur voix formelle en influence réelle.

Hypothèse 3 (H3) : L'engagement actif et l'appropriation des bénéficiaires sont positivement corrélés à l'utilisation de mécanismes de participation flexibles, itératifs et ancrés dans les structures sociales et culturelles locales, plutôt qu'à l'application de modèles participatifs standardisés et importés.

La vérification de ces hypothèses nécessite une méthodologie capable de saisir à la fois les structures objectives et les perceptions subjectives des acteurs. C'est l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 3 :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente dans un premier temps l'approche et la démarche de la recherche puis se focalise sur les moyens de collecte et de traitement des données.

3.1. Approche et démarche de recherche

Cette section présente les choix qui orientent le travail. Elle justifie la double nature comparative et appliquée de la recherche et précise la manière dont l'analyse documentaire permet de comprendre les pratiques de gestion des parties prenantes.

3.1.1. Nature comparative et appliquée de la recherche

La présente recherche est comparative dans sa conception et appliquée dans son ambition, deux dimensions qui se complètent pour produire une analyse claire et utile.

La dimension comparative repose sur l'hypothèse que les pratiques de gestion des parties prenantes et les formes d'engagement qui en découlent ne peuvent être comprises de manière isolée, mais doivent être éclairées par la mise en contraste de contextes institutionnels distincts. Le choix de comparer des OSC opérant au Québec (Canada) et au Bénin (Afrique de l'Ouest) est délibéré et stratégique. Il permet de confronter deux écosystèmes marqués par des rapports de force, des sources de financement et des cultures de la reddition de compte différents (Baudot & Dallery, 2021).

Cette comparaison n'a pas pour objet de dresser un palmarès ou d'importer mécaniquement un « modèle canadien » supposé supérieur. Son but est de mieux comprendre : en observant comment des OSC, dans des environnements contraignants différents, négocient la tension permanente entre la légitimité, la recherche cherche à repérer des logiques d'action, des mécanismes de médiation et des stratégies d'adaptation qui dépassent les spécificités locales (Hall & O'Dwyer, 2022).

C'est ici que la seconde dimension, **appliquée**, prend tout son sens. Cette recherche est explicitement conçue pour produire des connaissances utiles à l'action et combler le déficit identifié dans la littérature concernant les pratiques concrètes des OSC locales en Afrique de l'Ouest. L'analyse comparative est un moyen de générer des enseignements transférables et contextualisés. En décortiquant les pratiques québécoises, il devient possible d'en extraire des principes, des outils ou des postures qui, une fois réinterprétés et adaptés, peuvent inspirer les praticiens béninois confrontés à des défis similaires de participation authentique (Miles, 2020). Inversement, l'étude du terrain béninois révèle des formes de résilience, d'innovation informelle et de négociation quotidienne avec les standards internationaux qui constituent un savoir-faire précieux et trop souvent invisibilisé.

Cette double orientation fonde la légitimité et la pertinence de cette recherche.

3.1.2. Logique de production de connaissances utiles à l'action

La finalité de cette recherche est double : comprendre les mécanismes sous-jacents aux

pratiques de gestion des parties prenantes et à l'engagement des bénéficiaires, et outiller les acteurs pour les transformer. Cette logique se décline en trois objectifs opérationnels :

- Diagnostiquer les écarts et identifier les leviers d'action
- Co-construire des savoirs pratiques avec les acteurs de terrain :
- Produire des recommandations et des outils contextualisés et transférables

En se focalisant sur les OSC locales du Bénin, cette recherche comble une lacune identifiée dans la littérature et répond à un besoin exprimé par ces acteurs souvent sous-étudiés. La dimension comparative avec le Canada n'a pas pour but de proposer un modèle à importer, mais d'enrichir le répertoire des possibles et de stimuler la réflexion critique par la mise en contraste.

Pour mettre en œuvre cette logique de production de connaissances ancrée dans le réel, il est impératif de définir avec précision les terrains d'enquête, les populations à étudier et les instruments de collecte qui permettront de saisir la complexité des pratiques.

3.2. Population, échantillonnage et outils de collecte

Cette recherche s'appuie sur un choix raisonné des organisations étudiées et sur le recoupement de plusieurs sources documentaires. Le choix des terrains et des sources est guidé par l'objectif de comprendre les pratiques de gestion des parties prenantes dans leur contexte et d'en cerner les effets sur l'engagement des bénéficiaires.

3.2.1. Présentation des terrains d'étude

Cette section présente la logique de sélection de ces terrains et décrit les caractéristiques principales des OSC qui y ont été étudiées, en lien avec la problématique centrale du mémoire.

A. Le terrain canadien

Le Canada représente un terrain caractérisé par un écosystème de la société civile historiquement structuré, fortement institutionnalisé et encadré par un État-providence actif. Pour cette étude, l'accent a été porté sur des OSC canadiennes œuvrant dans le domaine du développement communautaire local et de l'action sociale, notamment dans les grandes métropoles (Toronto, Montréal) et en milieu rural (Québec, Ontario). Les organisations sélectionnées présentent des profils variés : des centres communautaires polyvalents financés par les municipalités, des organismes d'insertion socio-professionnelle pour populations vulnérables, et des associations de défense de droits (logement, environnement) bénéficiant de financements mixtes (publics, philanthropiques). Ce terrain permet d'analyser comment, dans un contexte de ressources relativement abondantes mais conditionnées, les OSC négocient et mettent en œuvre des mécanismes formels d'engagement des parties prenantes.

B. Le terrain béninois

À l'opposé, le Bénin en Afrique de l'Ouest offre le portrait d'un terrain où le paysage des OSC est marqué par une croissance rapide depuis les années 1990. L'étude s'est concentrée sur des OSC béninoises actives dans les zones urbaines (Cotonou, Porto-Novo) et rurales (départements de l'Atlantique, du Zou, du Borgou), intervenant dans des

secteurs clés du développement : santé communautaire, appui à l'agriculture familiale, éducation et autonomisation des femmes. Ces organisations, souvent de taille modeste, opèrent avec des ressources humaines limitées et doivent faire preuve d'une grande flexibilité opérationnelle. Leur gestion des parties prenantes est fréquemment informelle, basée sur des réseaux de relations personnelles et une connaissance intime du terrain, mais elle est aussi structurée par les cadres logiques et les exigences de reporting imposés par les projets financés de l'extérieur (Lavigne Delville, 2020).

C. Justification du choix comparatif et articulation avec l'échantillonnage

La mise en regard de ces deux terrains n'a pas pour objectif d'établir une hiérarchie de « bonnes pratiques », mais de produire une analyse contrastée et féconde. Les OSC sélectionnées sur chaque terrain partagent une préoccupation commune pour le développement communautaire et l'inclusion, mais elles y répondent avec des outils, des contraintes et des ressources radicalement différents. Cette comparaison permet ainsi d'isoler l'influence des variables contextuelles sur les variables d'intermédiation que sont les pratiques concrètes de gestion des parties prenantes. Elle ouvre la voie à une analyse des similarités et des divergences dans les modes d'engagement des bénéficiaires.

3.2.2. Outil de collecte des données

Cette section présente l'outil mobilisé, en justifiant sa pertinence et son adaptation aux spécificités de chaque contexte. L'analyse documentaire a été menée de manière systématique pour chaque OSC de l'échantillon et a porté sur :

- Documents institutionnels : Statuts, plans stratégiques, rapports d'activités et rapports financiers.

- Documents de projet : Cadres logiques, appels à propositions, rapports narratifs et financiers soumis aux bailleurs.
- Communications externes : Sites web, brochures, publications sur les réseaux sociaux.

Cette analyse a fourni une base objective pour comprendre le cadre normatif dans lequel évoluent les OSC.

3.3. Traitement, analyse et validation des données

Cette section décrit les méthodes employées pour analyser les données qualitatives et quantitatives, présente la démarche d'analyse comparative qui structure l'étude, et aborde les points d'attention permettant d'assurer la fiabilité des résultats ainsi que les limites de la méthode retenue.

3.3.1. Méthodes d'analyse des données

La nature mixte et principalement qualitative des données collectées, ainsi que la réalisation à distance de l'analyse documentaire portant sur le terrain béninois, ont conduit à retenir une démarche d'analyse adaptée. L'objectif était de transformer les informations recueillies en éléments de compréhension permettant de répondre aux questions de recherche. Pour cela, nous avons opté pour une analyse thématique de contenu pour les données qualitatives, complétée par une analyse statistique descriptive et comparative pour les données quantitatives.

A. Analyse des données qualitatives

L'analyse thématique de contenu, telle que conceptualisée par Braun et Clarke (2022), a

été retenue pour sa flexibilité et sa capacité à identifier, analyser et rapporter des motifs (thèmes) significatifs au sein d'un corpus de données textuelles. Le processus, itératif et réflexif, a été conduit en six phases à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo, qui a facilité la gestion du volumineux corpus transcontinental.

- Familiarisation et immersion : Une lecture approfondie et répétée de l'ensemble des documents institutionnels (rapports d'activités, appels à projets, sites web) a permis une première immersion.
- Génération des codes initiaux : Nous avons procédé à un codage ouvert et systématique des données. Des codes descriptifs (ex. : « contrainte bailleur », « consultation formelle », « résistance bénéficiaire ») et analytiques ont été attribués à des segments de texte. Un codebook initial, structuré autour des concepts clés du cadre d'analyse (parties prenantes, degrés de participation, logiques institutionnelles), a servi de guide tout en restant ouvert aux thèmes émergents.
- Recherche de thèmes : Les codes similaires ou connexes ont été regroupés pour former des thèmes potentiels. Par exemple, les codes « reporting quantitatif », « indicateurs prédéfinis », « pression des délais » et « adaptation locale limitée » ont convergé vers le thème « Primat de la redevabilité ascendante (vers le bailleur) ».
- Révision et affinement des thèmes : Les thèmes préliminaires ont été révisés et retravaillés pour assurer leur cohérence interne et leur pertinence par rapport à

l'ensemble du corpus.

- Définition et nomination des thèmes : Chaque thème retenu a été précisément défini pour en clarifier l'essence et les contours.
- Production du rapport analytique : La phase finale a consisté à sélectionner les extraits de texte les plus éloquents et les observations les plus significatives pour illustrer et étayer l'argumentation relative à chaque thème. L'analyse a systématiquement cherché à confronter les discours des différents types d'acteurs (gestionnaires d'OSC, bailleurs, bénéficiaires) au sein de chaque contexte et entre les deux contextes.

B. Analyse des données quantitatives

Les données ont été nettoyées, puis analysées à l'aide du logiciel SPSS (version 28). Compte tenu de la taille modeste et non probabiliste des échantillons, l'analyse s'est principalement concentrée sur des statistiques descriptives et des tests comparatifs simples visant à objectiver des tendances et à trianguler les résultats qualitatifs.

3.3.2. Démarche d'analyse comparative

Notre démarche s'inspire d'une approche « par cas contrastés » et s'articule autour de trois axes principaux de comparaison, alimentés par les données traitées selon les

méthodes décrites précédemment.

A. Les trois axes de la comparaison

La comparaison est conduite à trois niveaux interdépendants.

1. Axe 1 : Comparaison des contextes institutionnels et des écosystèmes de financement

Cet axe vise à comprendre l'environnement contraignant dans lequel évoluent les OSC.

Les données documentaires mettent en évidence :

- Les logiques de financement
- Les régimes de redevabilité
- Les cadres normatifs

2. Axe 2 : Comparaison des pratiques organisationnelles de gestion des parties prenantes

Cet axe compare les dispositifs concrets mis en œuvre par les OSC. La comparaison porte sur :

- Les mécanismes formels d'inclusion
- Les outils et processus de communication et de consultation
- L'intégration des bénéficiaires dans le cycle de projet

3. Axe 3 : Comparaison des formes, degrés et perceptions de l'engagement des bénéficiaires

Il s'agit ici de comparer les résultats des pratiques, c'est-à-dire l'engagement tel qu'il

est vécu et perçu. Cet axe mobilise :

- Les degrés d'engagement
- La nature de l'engagement
- Les facteurs de durabilité de l'engagement

B. La logique d'analyse

Cette analyse est facilitée par la construction de tableaux de comparaison synthétiques, croisant les axes et les contextes. Elle permet de formuler des constats répondant à la question centrale de la recherche.

CHAPITRE 4 :

PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter, d'analyser et de discuter les données collectées sur les terrains canadien et béninois, afin de répondre à la problématique centrale de l'étude : comprendre comment les pratiques de gestion des parties prenantes par les OSC influencent l'engagement réel, actif et durable des bénéficiaires, et en quoi les contextes institutionnels distincts modèlent ces pratiques et leurs effets.

4.1. Présentation du terrain et description des données

Cette section a pour objectif de décrire de manière systématique les terrains d'enquête et les données empiriques collectées.

4.1.1. Synthèse des données empiriques collectées

La collecte de données empiriques permet de dégager des tendances quant aux pratiques de gestion des parties prenantes et à la perception de l'engagement. Cette synthèse comparative fait ressortir des convergences surprenantes dans les défis rencontrés, ainsi que des divergences profondes liées aux contextes institutionnels décrits précédemment.

A. Une rhétorique universaliste de la participation, mais des pratiques différenciées

Dans les deux contextes, le discours des OSC est unanimement favorable à une participation active et significative des bénéficiaires. Les documents de projet

(notamment les cadres logiques) font systématiquement référence à des « approches participatives », à la « consultation » et à l'« empowerment ». Toutefois, les données révèlent un écart significatif entre ce discours normatif et les pratiques observées.

Au Canada, la participation tend à être institutionnalisée et procédurale. Elle s'exprime à travers des mécanismes formels : comités consultatifs d'usagers, sondages de satisfaction, assemblées générales annuelles.

Au Bénin, la participation est davantage tactique et relationnelle. Elle est utile pour l'acceptation du projet localement et la collecte d'informations contextuelles. Les réunions villageoises de lancement, les focus groups et la désignation de relais communautaires sont systématiques. Cependant, les observations montrent que ces espaces servent souvent à légitimer un projet déjà conçu en réponse aux priorités d'un bailleur.

B. La gestion des parties prenantes

Les données confirment que les OSC développent une conscience aiguë de leur écosystème de parties prenantes, mais que les outils de gestion sont appliqués de manière inégale.

- Priorisation explicite vs. implicite : Les OSC canadiennes utilisent parfois des matrices d'analyse d'influence/intérêt de manière formelle, conduisant à une priorisation claire où les bailleurs et les autorités publiques sont classés comme « à satisfaire en priorité ». Les OSC béninoises opèrent une priorisation plus

intuitive mais tout aussi nette : le bailleur est l'acteur « clé » dont la satisfaction conditionne la survie de l'organisation.

- Communication asymétrique : La nature de la communication avec les différentes parties prenantes varie. Avec les bailleurs, elle est formelle, écrite et centrée sur les résultats (reporting). Avec les bénéficiaires, elle est principalement orale, en groupe, et centrée sur les activités. Cette asymétrie renforce la distance entre la logique de redevabilité ascendante (vers le bailleur) et la logique de redevabilité descendante (vers la communauté), créant ce que Najam (2000) appelle le « paradoxe de la redevabilité ».

C. La perception de l'engagement par les bénéficiaires

Les recherches font émerger un sentiment partagé de gratitude teintée de frustration.

- Au Canada, les bénéficiaires valorisent l'accès aux services mais expriment un désir de reconnaissance comme experts de leur vécu.
- Au Bénin, les bénéficiaires reconnaissent les bénéfices matériels du projet (infrastructures, intrants) mais pointent le manque de contrôle sur les ressources et les décisions stratégiques. Cette observation rejoint les analyses sur la « citoyenneté projetée » (Mosse, 2005), où les communautés sont invitées à participer à des espaces créés par et pour le projet, sans pouvoir influencer les structures de pouvoir sous-jacentes.

Tendance transversale majeure : Dans les deux terrains, les données suggèrent que l'engagement durable des bénéficiaires est perçu comme un risque organisationnel par les OSC. Il implique du temps, de la flexibilité, une redistribution du pouvoir et une acceptation de l'imprévu ; autant de facteurs en tension avec les impératifs de planification, de reporting et de contrôle des coûts imposés par les bailleurs ou les cadres de gestion interne.

Cette synthèse des données empiriques dresse un tableau nuancé mais cohérent des pratiques observées. Elle met en évidence que les contraintes structurelles (dépendance financière, cadres normatifs) pèsent lourdement sur la capacité des OSC à traduire leur volonté affichée d'engagement en pratiques réelles. Ces constats empiriques permettent de procéder, dans la section suivante, à une analyse approfondie et systématique.

4.2. Analyse des résultats empiriques et analyse comparative

Cette section vise à dégager les logiques, les mécanismes et les pratiques concrètes de gestion des parties prenantes (GPP), en mettant un accent particulier sur la place et le rôle des bénéficiaires. L'analyse comparative qui suit permet d'identifier les similarités et les divergences, éclairant ainsi les conditions qui favorisent ou entravent un engagement réel et durable.

4.2.1. Pratiques de gestion des parties prenantes au Canada

L'analyse des données empiriques recueillies auprès d'OSC canadiennes²² révèle un paysage de pratiques de gestion des parties prenantes (GPP) hautement structuré et formalisé. Cette formalisation constitue une réponse à un environnement institutionnel exigeant, caractérisé par une régulation publique dense, une culture de la transparence et une compétition pour des financements conditionnés à des normes rigoureuses de performance et de redevabilité (Ebrahim, 2019). Les pratiques observées s'articulent autour d'une tension centrale : la volonté d'instaurer un engagement authentique des bénéficiaires se heurte souvent aux impératifs de compte rendu imposés par les bailleurs, conduisant à une participation parfois instrumentalisée.

A. Mécanismes de communication et de cartographie

La première étape de la GPP dans les OSC étudiées repose sur une cartographie systématique et dynamique des parties prenantes. Cette cartographie, souvent révisée annuellement, dépasse la simple liste pour classer les acteurs selon des critères empruntés aux modèles théoriques (pouvoir, légitimité, urgence) mais adaptés à la mission sociale (Mitchell et al., 1997 ; Durocher et al., 2021). Elle distingue clairement les parties prenantes internes (bénévoles, employés), externes primaires (bénéficiaires, bailleurs, partenaires publics) et secondaires (médias, grand public). Les bénéficiaires y occupent une place « primordiale » mais ambivalente. Les mécanismes de communication sont diversifiés et canalisés : newsletters, sites web, rapports annuels accessibles, et réunions d'information spécifiques pour chaque groupe. Cette segmentation permet une

²² actives dans les secteurs de la lutte contre l'exclusion, de la sécurité alimentaire et de l'intégration des nouveaux arrivants

communication ciblée mais peut aussi créer des silos, limitant les interactions horizontales directes entre, par exemple, les bénéficiaires et les bailleurs.

B. Participation des bénéficiaires

L'engagement des bénéficiaires est encadré par des mécanismes institutionnalisés intégrés au cycle de gestion de projet. On observe principalement :

- Les comités consultatifs d'usagers : Structures permanentes ou ponctuelles où des bénéficiaires sont invités à donner leur avis sur les services. Leur influence réelle varie : certains ont un pouvoir consultatif fort sur l'adaptation des programmes, d'autres valident des décisions déjà prises.
- Les sondages de satisfaction et les groupes de discussion : Outils standardisés pour évaluer l'impact perçu et recueillir des témoignages qualitatifs. Ils génèrent des données mais tendent à capturer une satisfaction à court terme plutôt qu'une évaluation de transformation.
- La présence au conseil d'administration : Pratique en développement, mais encore minoritaire. Lorsqu'elle existe, elle symbolise un engagement fort, mais les bénéficiaires-directeurs peuvent se trouver en situation de conflit de loyauté et peinent parfois à faire entendre une voix divergente dans un environnement très gouverné.

C. Processus de prise de décision et gouvernance collaborative

La prise de décision dans les OSC canadiennes reste majoritairement ascendante mais cadrée. La décision finale, notamment sur les orientations stratégiques et l'allocation des

ressources, revient à ces instances, qui doivent concilier la voix du terrain avec les contraintes financières et contractuelles. La « gouvernance collaborative » (Ansell & Gash, 2018) est un idéal poursuivi, notamment dans les partenariats avec d'autres OSC ou avec les autorités publiques. Cependant, la collaboration avec les bénéficiaires eux-mêmes s'arrête souvent au seuil de la décision stratégique. Leur pouvoir est davantage délibératif que décisionnel.

D. Reddition de comptes et outils de suivi

C'est dans le domaine du suivi-évaluation et de la reddition de comptes que l'influence des bailleurs est la plus pesante. Les OSC utilisent des outils de suivi sophistiqués (logiciels de gestion de projet, tableaux de bord) conçus pour mesurer la performance à travers des indicateurs quantitatifs (nombre de personnes servies, taux de satisfaction) et qualitatifs prédéfinis. La reddition de comptes est avant tout ascendante (envers le bailleur et l'État) plutôt qu'horizontale (envers la communauté) ou descendante (envers les bénéficiaires) (O'Dwyer & Unerman, 2020). Les bénéficiaires sont souvent sollicités pour fournir les données (témoignages, évaluations) qui alimentent ces rapports, mais ils ont rarement accès aux rapports finaux ou à l'analyse des écarts entre leurs retours et les décisions prises. Cette asymétrie d'information peut miner la confiance et donner le sentiment d'une participation extractive.

E. Influence sur l'engagement des bénéficiaires

L'ensemble de ces pratiques influence l'engagement des bénéficiaires de manière paradoxale.

- Effets positifs : La formalisation garantit une certaine équité (tous ont théoriquement accès aux mêmes canaux de participation) et une pérennité des mécanismes (ils survivent aux changements de personnel). Elle sécurise aussi les bailleurs, ce qui assure la continuité du financement. Pour les bénéficiaires, elle offre des cadres reconnus pour s'exprimer et peut renforcer leur sentiment de reconnaissance institutionnelle.
- Effets limitants : Elle peut routiniser et vider de sa substance l'engagement, le transformant en une série de tâches administratives. La priorité donnée aux indicateurs mesurables peut écarter les préoccupations complexes et contextuelles des bénéficiaires, jugées trop difficiles à rapporter. Enfin, elle tend à professionnaliser la parole des bénéficiaires, valorisant ceux qui savent « parler le langage » de l'organisation, au détriment des voix les plus marginalisées (Mounier, 2023).

En conclusion, les OSC canadiennes déploient une GPP sophistiquée et procédurale qui sert efficacement leurs besoins de légitimité et de redevabilité envers les pouvoirs publics et les bailleurs. L'engagement des bénéficiaires y est institutionnalisé, encadré et visible. Cependant, cette très structuration peut, dans certains cas, créer une « cage de fer » procédurale qui étouffe l'authenticité, la spontanéité et le pouvoir transformatif de la participation. L'engagement risque alors de se conformer aux attentes du système de reporting plutôt que de les challenger.

Cette analyse des pratiques canadiennes offre un point de contraste essentiel pour aborder, dans la sous-section suivante, les logiques radicalement différentes à l'œuvre dans le

contexte béninois, où la GPP s'appuie davantage sur le capital relationnel et la négociation permanente avec un environnement institutionnel fragmenté.

4.2.2. Pratiques de gestion des parties prenantes au Bénin

L'analyse des données collectées auprès d'OSC locales béninoises, actives dans les domaines de la santé communautaire, de l'agriculture résiliente et de l'entrepreneuriat féminin, révèle un modèle de gestion des parties prenantes (GPP) fondamentalement distinct de celui observé au Canada. Ici, les pratiques sont moins dictées par des procédures formelles que par une intelligence relationnelle et une capacité d'adaptation constante à un environnement complexe. Ce contexte est marqué par une régulation étatique souvent distante ou fragmentaire, une prégnance des structures sociales traditionnelles, et une dépendance critique vis-à-vis de financements internationaux porteurs de normes et de conditionnalités exogènes (Foli, 2022 ; Châtaigner, 2020). La GPP se construit ainsi dans l'interface délicate entre la légitimité communautaire et la redevabilité envers les bailleurs.

A. Stratégies de mobilisation communautaire

Contrairement aux cartographies formelles, l'identification des parties prenantes au Bénin repose sur une connaissance intuitive et intégrée du tissu social. Les OSC, souvent fondées et dirigées par des acteurs issus de la communauté, naviguent dans un réseau dense où les bénéficiaires directs sont insérés dans des cercles d'influence plus larges. La mobilisation suit un protocole relationnel implicite mais strict. Avant toute action, il est impératif de consulter les autorités traditionnelles (chefs de village, de quartier, chefs de

terre), les leaders religieux et les représentants des groupements existants (coopératives, associations de femmes, de jeunes). Cette approche, qui peut être perçue comme une lenteur bureaucratique, est en réalité une phase réelle de légitimation et d'appropriation sociale (Ridde, 2021).

B. Contraintes liées aux bailleurs de fonds : la schizophrénie du reporting

La relation avec les bailleurs internationaux est la contrainte structurante la plus puissante. Les OSC béninoises opèrent une traduction permanente entre les exigences des bailleurs (cadres logiques, indicateurs quantitatifs, calendriers rigides) et les réalités du terrain (rythmes saisonniers, contraintes sociales, imprévus). Cette traduction génère une forme de double discours :

- En interne/communauté : Le langage est celui de la confiance, de la collaboration à long terme et des résultats concrets pour la communauté.
- En externe/bailleur : Le langage est celui de la logique d'intervention, des indicateurs de performance et de l'atteinte des objectifs dans les délais.

Les gestionnaires consacrent une énergie considérable à « produire » les preuves demandées (photos, listes de présence, témoignages formatés), parfois au détriment du suivi qualitatif profond. L'engagement des bénéficiaires est ainsi souvent canalisé pour valider un processus prédéfini plutôt que pour le co-construire.

C. Formes de participation observées

Les mécanismes participatifs privilégiés sont ancrés dans les pratiques sociales locales :

- Assemblées villageoises générales : Espaces de large consultation pour présenter le projet, recueillir les premières réactions et identifier les volontaires.

- Causeries éducatives et visites à domicile : Formats plus intimistes pour discuter de sujets sensibles (santé reproductive, gestion familiale) et établir une confiance personnelle.
- Comités de gestion locaux (eau, santé, scolaire) : Structures mixtes (OSC, bénéficiaires, autorités) chargées de la gestion opérationnelle et de la maintenance. C'est souvent à ce niveau que la participation est la plus active et tangible.

Cependant, l'analyse montre que le pouvoir décisionnel des bénéficiaires reste circonscrit. Ils sont fortement impliqués dans la mise en œuvre (main-d'œuvre, gestion courante) et la consultation, mais leur influence sur la conception initiale du projet et sur l'évaluation finale est limitée. Leur participation est souvent une condition de la réussite opérationnelle, mais pas un levier de changement des objectifs fondamentaux (Lavigne Delville, 2020).

D. Réalités socioculturelles locales

La GPP au Bénin ne peut être comprise sans intégrer les réalités socioculturelles. La notion d'individu-bénéficiaire autonome est souvent un mirage. L'individu est avant tout un membre d'une famille élargie, d'un lignage, d'un groupe d'âge. Les décisions d'engagement sont collectives. Par exemple, la participation d'une femme à une formation peut dépendre de l'accord de son mari ou de sa belle-famille. Les OSC doivent donc engager avec des unités sociales, pas seulement avec des individus-cibles. De plus, les attentes peuvent être marquées par une logique de dons/contre-dons : la participation à un projet crée une attente de rétribution directe ou indirecte (per diem, avantages en

nature), ce qui peut dénaturer la notion d'engagement volontaire et durable en une relation de type clientéliste (Olivier de Sardan, 2021).

E. Influence sur l'engagement des bénéficiaires

L'impact de ces pratiques sur l'engagement est ambivalent.

- Points forts : L'ancrage relationnel permet une mobilisation rapide et large lorsque la confiance est établie. La flexibilité des mécanismes permet une adaptation contextuelle. La légitimité acquise auprès des autorités traditionnelles garantit une certaine pérennité de l'action au-delà du cycle de projet.
- Points faibles : La dépendance aux bailleurs rend l'engagement fragile et contingent. Si le financement s'arrête, la relation peut se dissoudre. La priorité donnée à la satisfaction du bailleur peut conduire à une participation superficielle (signature de registres, présence aux réunions) sans appropriation réelle. Enfin, le renforcement des hiérarchies existantes (via la consultation des élites locales) peut marginaliser davantage les voix des plus vulnérables (femmes, jeunes sans terre) au sein même de la communauté, perpétuant des inégalités que le projet prétend combattre.

En conclusion, les OSC ouest-africaines déploient une GPP contextualisée, relationnelle et négociée. Leur force réside dans leur capacité à s'insérer dans les logiques sociales locales pour assurer l'acceptation et la faisabilité des projets. Cependant, cette agilité se heurte à la rigidité des cadres imposés par les bailleurs, créant un fossé entre un engagement communautaire apparemment fort sur le plan opérationnel et un pouvoir

décisionnel réel des bénéficiaires qui reste faible sur le plan stratégique. L'engagement est moins un processus formalisé qu'un équilibre instable à recomposer en permanence.

Cette analyse des pratiques ouest-africaines, caractérisées par la négociation et la tension entre légitimité locale et redevabilité externe, fournit le second volet essentiel de la comparaison. La mise en regard de ces deux modèles permettra, dans la sous-section suivante, d'identifier les défis universels de la GPP dans les OSC et les réponses spécifiques induites par chaque contexte institutionnel et culturel.

4.2.3. Similarités et divergences structurelles et opérationnelles

L'analyse comparative des pratiques de gestion des parties prenantes au Canada et au Bénin révèle un paysage marqué par des convergences dans les principes et les outils mobilisés, mais traversé par des divergences quant à leur mise en œuvre et leur finalité. Ces écarts, largement déterminés par les contextes institutionnels, financiers et culturels, conditionnent directement la nature et la profondeur de l'engagement des bénéficiaires.

A. Points de convergence

Malgré la distance géographique et les différences de développement, les OSC des deux contextes adhèrent à un référentiel normatif commun.

- Outils de participation formalisés : Dans les deux cas, les OSC utilisent des outils similaires pour structurer la participation : assemblées générales, comités de pilotage, enquêtes de satisfaction, ateliers de consultation et focus groups. Ces mécanismes sont souvent documentés dans les manuels de procédures et présentés

aux bailleurs comme des preuves de redevabilité. Par exemple, la tenue d'une assemblée de lancement de projet pour présenter les objectifs et recueillir les avis est une pratique quasi-systématique, tant à Montréal qu'à Cotonou (Laville et al., 2020).

- Principes de gouvernance affichés : La transparence, la redevabilité et la participation sont érigées en principes cardinaux. Les OSC canadiennes comme béninoises mettent en avant leur « gouvernance inclusive » dans leurs documents stratégiques et leurs rapports d'activité. Cette rhétorique commune témoigne de l'institutionnalisation mondiale d'un idéal de démocratie organisationnelle (Bacqué & Biewener, 2021).
- Communication ascendante et descendante : Les deux types d'organisations reconnaissent l'importance d'une communication bidirectionnelle. Elles utilisent des canaux variés (réunions physiques, réseaux sociaux, radio communautaire au Bénin, newsletters électroniques au Canada) pour informer les parties prenantes et, en théorie, recueillir leur feedback.

Ces convergences illustrent la diffusion d'un modèle globalisé de « bonne pratique » dans le secteur non marchand. Cependant, elles masquent souvent des réalités opérationnelles radicalement différentes, où l'instrumentalisation de ces outils varie considérablement.

B. Divergences structurelles et opérationnelles

Les divergences sont principalement liées à l'environnement dans lequel évoluent les OSC, façonnant des logiques d'action et des rapports de force distincts.

1. Contexte institutionnel et financier

- Canada : Les OSC bénéficient d'un écosystème financier diversifié. Cette pluralité de ressources, encadrée par un État-providence et un cadre juridique prévisible, leur confère une marge de manœuvre significative. La gestion des parties prenantes peut ainsi intégrer une dimension stratégique à long terme, où l'engagement des bénéficiaires est vu comme un levier d'innovation sociale et de légitimité auprès de la communauté (Jenson, 2021). Les bailleurs canadiens imposent des cadres logiques, mais laissent une relative autonomie sur les méthodes participatives.
- Bénin/Afrique de l'Ouest : La dépendance quasi-exclusive vis-à-vis de financements externes crée une asymétrie de pouvoir. Les bailleurs imposent des cadres logiques, des indicateurs de performance quantitatifs et des cycles de reporting courts. Cette « tyrannie des indicateurs » (Merry, 2020) pousse les OSC à privilégier une participation instrumentale et ponctuelle des bénéficiaires, souvent limitée à la phase d'identification ou de validation, pour répondre aux exigences du bailleur plutôt que pour coconstruire. L'urgence de justifier les dépenses et d'obtenir un renouvellement de financement prime sur un processus d'inclusion lent et incertain.

2. Contexte culturel et sociopolitique

- Canada : Les relations entre l'OSC, ses bénéficiaires et autres parties prenantes tendent à être formalisées et contractualisées (charte de participation, accords de confidentialité). L'engagement est souvent conçu sur un mode individualisé et volontariste, dans une société marquée par une culture où la contestation et la

demande de redevabilité directe sont socialement acceptées (Bherer et al., 2022).

- Bénin/Afrique de l'Ouest : Les pratiques de gestion sont profondément encastrées dans les logiques sociales locales. L'autorité traditionnelle (chefs de village, de quartier, chefs religieux) reste un intermédiaire incontournable pour accéder et légitimer une action auprès des communautés. La participation ne peut se comprendre hors d'un système de relations de réciprocité, de respect hiérarchique et de négociation permanente (Olivier de Sardan, 2021). Une approche purement technique, importée des modèles occidentaux, risque de se heurter à ces réalités, créant une participation de façade où les véritables dynamiques de décision suivent des canaux informels.

C. Impact sur l'engagement réel des bénéficiaires

Ces divergences contextuelles produisent des formes d'engagement radicalement différentes :

- Au Canada, la relative sécurité financière et l'espace de négociation permettent l'émergence de formes d'engagement plus actives et critiques. Les bénéficiaires peuvent évoluer vers un statut de « co-gestionnaires » dans certains projets, avec une influence réelle sur les orientations. L'engagement y est souvent processuel et intégré au modèle d'intervention.
- Au Bénin, la combinaison de la dépendance financière et des contraintes socioculturelles tend à confiner l'engagement des bénéficiaires à une participation fonctionnelle et intermittente. Ils sont principalement sollicités comme pourvoyeurs de main-d'œuvre, sources d'information ou publics cibles de séances

de sensibilisation. Le pouvoir de décision sur les objectifs, l'allocation des ressources ou l'évaluation finale reste largement captif du duo OSC-bailleur.

En définitive, la comparaison révèle que les similarités sont largement de l'ordre du discours et des outils, tandis que les divergences sont structurelles. L'engagement substantiel des bénéficiaires semble moins une question de volonté ou de compétence managériale isolée, que le produit d'un espace de liberté organisationnelle que le contexte institutionnel et financier accorde, ou non, à l'OSC. Cette analyse des écarts prépare le terrain pour une discussion plus large sur les enseignements à tirer de cette comparaison et les leviers d'amélioration possibles, qui fera l'objet de la partie suivante.

4.3. Discussion, interprétation et apports pratiques

Cette discussion vise à interpréter les résultats à la lumière du cadre théorique initial, à en dégager les apports pour la compréhension des dynamiques organisationnelles des OSC, et surtout, à formuler des recommandations pratiques concrètes pour améliorer l'engagement substantiel des bénéficiaires, en particulier dans le contexte ouest-africain.

4.3.1. Discussion des résultats

Les résultats empiriques présentés offrent une matière riche pour une discussion critique, permettant de confronter les observations de terrain aux cadres théoriques mobilisés dans ce mémoire. Cette discussion révèle que si les données confirment largement le diagnostic initial d'un engagement souvent symbolique des bénéficiaires, elles en complexifient considérablement les causes et les manifestations.

A. Confirmation et approfondissement de la problématique centrale

Les résultats valident l'existence d'un écart persistant entre, d'une part, l'adhésion universelle au principe de participation et, d'autre part, sa traduction opérationnelle. Cet écart, toutefois, n'est pas uniforme. Il se manifeste sous deux régimes distincts.

Au Bénin, l'engagement des bénéficiaires épouse fréquemment la forme d'une « participation contrainte » (Leclerc-Olive, 2022). Les mécanismes participatifs (réunions, comités) sont bien présents, mais leur fonction première semble être de légitimer l'action auprès du bailleur et de faciliter l'acceptation locale du projet, plutôt que d'ouvrir un espace authentique de négociation. Ce constat rejoint les critiques sur l'instrumentalisation des approches participatives (Cooke & Kothari, 2021), en montrant comment elle est produite par l'architecture de dépendance financière. La « participation symbolique » n'est donc pas le fruit d'une mauvaise volonté, mais souvent la conséquence rationnelle d'une organisation cherchant à survivre dans un environnement contraint.

À l'inverse, au Canada, on observe davantage une « participation canalisée ». Les OSC, bénéficiant d'une plus grande marge de manœuvre, intègrent des processus participatifs plus sophistiqués et continus. Cependant, ceux-ci restent souvent encadrés par des cadres logiques prédéfinis, des impératifs de reporting et une culture organisationnelle professionnelle qui peut, involontairement, exclure les formes d'expression les moins formalisées. L'engagement y est plus substantiel mais peut être limité par ce que Bacqué et Biewener (2021) appellent les « frontières de la participation légitime », définies par l'organisation elle-même.

B. Nuance de la théorie des parties prenantes

La recherche apporte une contribution en démontrant les limites d'une application directe et statique de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) aux OSC, particulièrement en Afrique de l'Ouest. Le modèle classique, qui évalue l'importance d'une partie prenante selon son pouvoir, sa légitimité et son urgence (Mitchell et al., 1997), se heurte à deux réalités mises en lumière :

- La « carte des parties prenantes » n'est pas fixe. Par exemple, l'urgence et le pouvoir d'un bailleur de fonds international sont écrasants lors de la conception et du reporting d'un projet²³. En revanche, lors de la phase de mise en œuvre sur le terrain, le pouvoir de nuisance ou de coopération des bénéficiaires et des autorités locales peut devenir prépondérant, forçant l'OSC à réajuster ses pratiques dans l'instant, sans que cela ne se traduise par un changement structurel.
- Les résultats béninois mettent en évidence le rôle pivot d'acteurs souvent négligés dans les modèles standards : les autorités traditionnelles et les relais communautaires. Ils ne sont pas de simples bénéficiaires ou parties prenantes externes, mais des intermédiaires obligés (Olivier de Sardan, 2021) qui filtrent, traduisent et canalisent l'engagement. Une gestion des parties prenantes qui ne reconnaîtrait pas ce rôle d'interface est vouée à l'échec ou à la superficialité.

C. Réévaluation du lien entre modèles standardisés et adaptation locale

La recherche confirme l'influence des « modèles standardisés peu adaptés » évoqués dans

²³ Ce qui relègue les bénéficiaires au second plan

la problématique, mais en révèle l'ambivalence. Ces modèles (cadres logiques, indicateurs de performance, outils de consultation) ne sont pas simplement rejetés ou contournés. Ils font l'objet d'un processus actif de traduction et d'hybridation (Merry, 2020) par les OSC locales.

Les gestionnaires de projet béninois interviewés décrivent ainsi comment ils « habillent » des réalités sociales complexes avec le vocabulaire et les catégories exigés par les bailleurs, tout en maintenant, en parallèle, des modes de régulation informels essentiels au fonctionnement du projet. Cette « double contrainte » génère une fatigue organisationnelle mais témoigne aussi d'une capacité d'adaptation et de résilience. En comparaison, les OSC canadiennes, bien que soumises à des standards (de redevabilité, d'équité, d'inclusion), disposent d'une plus grande latitude pour les interpréter et les intégrer à leur culture organisationnelle.

En synthèse, la discussion des résultats montre que la difficulté de l'engagement durable des bénéficiaires ne réside pas dans une méconnaissance des outils participatifs, mais dans l'incapacité des systèmes de gouvernance des projets (notamment de financement) à reconnaître et à valoriser les logiques de pouvoir et les formes de légitimité qui prévalent dans les contextes locaux. Les OSC sont prises en tenaille entre une rationalité instrumentale imposée de l'extérieur et une rationalité substantielle ancrée dans leur terrain d'action.

4.3.2. Apports théoriques de la recherche

Cette recherche comparative dépasse le constat descriptif pour contribuer à l'enrichissement théorique dans trois domaines principaux : la théorie des parties prenantes appliquée aux contextes non marchands, la compréhension des logiques d'engagement dans des écosystèmes institutionnels distincts, et la conceptualisation de la performance organisationnelle dans le secteur de la société civile.

Premièrement, la recherche affine et contextualise la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) en la confrontant aux réalités opérationnelles des OSC, particulièrement en Afrique de l'Ouest. La littérature dominante, souvent développée dans des contextes d'entreprise ou d'ONG internationales, tend à présenter la gestion des parties prenantes comme un processus rationnel et stratégique visant à gérer des attentes (Mitchell et al., 1997). Nos résultats révèlent que dans les OSC béninoises, cette gestion est moins un exercice stratégique qu'un processus de négociation permanente et tactique pour préserver la légitimité et l'accès aux ressources. La recherche propose ainsi le concept de « gestion tactique des parties prenantes » pour décrire cette réalité où l'identification et la priorisation des parties prenantes sont dynamiques, fluides et fortement réactives aux pressions immédiates des bailleurs et aux attentes communautaires. Ce modèle contraste avec la « gestion stratégique intégrée » observée dans les OSC canadiennes, où des cadres formels permettent une planification à plus long terme et une répartition plus équilibrée de l'attention entre toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires.

Deuxièmement, l'étude apporte une conceptualisation nuancée de l'engagement des bénéficiaires, en dépassant l'échelle linéaire de la participation pour y intégrer les

dimensions de temporalité, de pouvoir et de contexte institutionnel. Les données montrent que le degré d'engagement ne dépend pas uniquement de la volonté organisationnelle ou des méthodologies employées, mais est structurellement encadré dans des « écosystèmes de reddition de compte » spécifiques. Au Canada, l'écosystème, marqué par une culture de la transparence, des bailleurs publics exigeants sur les indicateurs de participation et un cadre juridique favorable, institutionnalise l'engagement des bénéficiaires comme une norme professionnelle incontournable (Coule, 2020). Au Bénin, l'écosystème est caractérisé par une « reddition de compte ascendante » dominante envers les bailleurs internationaux, dont les cadres logiques standardisés tendent à instrumentaliser la participation communautaire pour valider des activités pré-définies (Banks et al., 2020). La recherche théorise ainsi l'engagement non comme un simple output organisationnel, mais comme le résultat de l'interaction entre les pratiques internes de l'OSC et les pressions isomorphiques (DiMaggio & Powell, 1983) de son environnement institutionnel immédiat. Elle valide et précise les travaux de Lister (2003) sur la « citoyenneté conditionnelle » des bénéficiaires, en montrant comment cette conditionnalité est activement négociée par les OSC locales.

Troisièmement, la recherche propose une réflexion sur la performance des OSC en intégrant la dimension de la qualité relationnelle avec les bénéficiaires comme un critère central. Les modèles d'évaluation traditionnels, centrés sur l'efficacité opérationnelle et la conformité aux objectifs des bailleurs, sont insuffisants pour capturer la valeur créée par un engagement authentique (Moxham, 2021). Notre analyse comparative suggère que les OSC canadiennes, en institutionnalisant des mécanismes de feedback et de co-décision, construisent un « capital relationnel de confiance » qui amortit les crises, facilite

l'adaptation des projets et renforce la résilience communautaire à long terme. À l'inverse, les OSC béninoises, bien qu'ayant une proximité sociale forte, peinent à convertir cette proximité en « pouvoir d'agir partagé ».

Ces contributions théoriques ne sont pas de simples abstractions ; elles fondent et éclairent directement les leviers d'amélioration pratiques et les recommandations contextualisées qui en découlent, comme présenté dans la section suivante.

4.3.3. Leviers d'amélioration de l'engagement des bénéficiaires

L'analyse comparative des pratiques canadiennes et béninoises révèle que l'engagement symbolique des bénéficiaires n'est pas une fatalité. Il est possible d'y remédier en agissant sur des leviers qui transforment les contraintes en opportunités d'interaction authentique. Ces leviers s'articulent autour de trois niveaux interdépendants : le niveau institutionnel et des bailleurs, le niveau organisationnel des OSC, et le niveau relationnel et méthodologique avec les communautés.

A. Leviers institutionnels

Le principal frein structurel identifié est le système de « reddition de compte ascendante » qui verrouille l'agenda des OSC béninoises. Un levier majeur réside donc dans la transformation des pratiques des bailleurs de fonds (internationaux et nationaux). Il s'agit de promouvoir des mécanismes de financement plus flexibles et adaptatifs, tels que les financements de base ou les subventions pluriannuelles (Poole et al., 2021), qui redonnent aux OSC une marge de manœuvre budgétaire pour répondre aux priorités émergentes

exprimées par les bénéficiaires. Parallèlement, les bailleurs pourraient co-construire avec les OSC des cadres de résultats hybrides intégrant, aux côtés des indicateurs quantitatifs standards, des indicateurs qualitatifs et processuels mesurant la qualité de la participation²⁴. Cette approche, inspirée de la logique de « redevabilité transformative » (Fox, 2015), viserait à équilibrer la redevabilité envers le bailleur avec une redevabilité renforcée envers la communauté, faisant ainsi du bénéficiaire un véritable « garant » de la pertinence du projet.

B. Leviers organisationnels

Les OSC ouest-africaines doivent internaliser et professionnaliser la gestion des parties prenantes au-delà de l'approche tactique et réactive. Cela passe par le développement de capacités stratégiques internes spécifiques. Premièrement, la formalisation d'une cartographie dynamique des parties prenantes régulièrement mise à jour permettrait de visualiser l'écosystème d'influence et d'identifier les alliés potentiels pour défendre l'agenda communautaire (Aaltonen & Kujala, 2021). Deuxièmement, l'institutionnalisation de mécanismes de gouvernance inclusive est nécessaire. Il ne s'agit pas seulement de créer des comités de suivi, mais de garantir leur pouvoir effectif, par exemple en leur allouant un « budget participatif » symbolique pour des micro-projets identifiés par la communauté, ou en leur donnant un droit de veto consultatif sur les rapports d'avancement soumis aux bailleurs (Banks et al., 2020). Enfin, investir dans des systèmes internes simples de gestion de l'information et du feedback (via des outils numériques low-tech ou des assemblées communautaires dédiées) permet de systématiser

²⁴ ex. : nombre et diversité des bénéficiaires impliqués dans les comités de pilotage, traçabilité des modifications apportées au projet suite à leurs feedbacks

la collecte et l'analyse des retours des bénéficiaires, ce qui transforme ces données en arguments pour négocier avec les bailleurs (Moxham, 2021).

C. Leviers relationnels et méthodologiques

L'atout majeur des OSC locales est leur proximité sociale. Le levier consiste à convertir cette proximité en « capital relationnel » productif. Cela implique de reconnaître et de valoriser explicitement les savoirs locaux et les modes de décision communautaires existants, non comme un folklore, mais comme une expertise à part entière dans la conception et le suivi des projets (Chambers, 2020). Méthodologiquement, il faut privilégier des approches participatives génératives plutôt qu'extractives²⁵. Enfin, la transparence proactive est un levier relationnel puissant. Expliquer clairement aux communautés les contraintes imposées par le bailleur, le budget réel du projet et les marges de négociation possibles, crée une relation de confiance et de co-responsabilisation. Cela renforce à terme le pouvoir de négociation de l'OSC.

En somme, l'amélioration de l'engagement des bénéficiaires requiert une action concertée. Elle suppose que les bailleurs acceptent de partager un peu de contrôle, que les OSC investissent dans des compétences stratégiques et une gouvernance audacieuse, et que les relations avec les communautés soient fondées sur une reconnaissance mutuelle des savoirs et des contraintes. Ces leviers ne sont pas une recette universelle, mais une feuille de route pour transformer progressivement la participation symbolique en pouvoir

²⁵ Par exemple, utiliser des méthodes visuelles (photovoice, cartographie participative) ou des théâtres-forums peut permettre d'exprimer des critiques et des alternatives que les formats de réunion classiques étouffent (Mitlin, 2023)

d'agir.

La mise en œuvre concrète de ces leviers appelle des outils et des pratiques adaptés au contexte ouest-africain, qui peuvent s'inspirer de bonnes pratiques éprouvées ailleurs, comme le montrent les éléments transférables identifiés dans l'analyse comparative.

4.3.4. Outils et pratiques transférables

L'analyse comparative ne vise pas à plaquer mécaniquement un modèle canadien sur le contexte ouest-africain, mais à identifier, dans le répertoire d'actions des OSC canadiennes, des principes et des outils dont l'adaptation intelligente peut renforcer l'engagement des bénéficiaires au Bénin. Le transfert ne concerne pas les structures lourdes, mais des pratiques qui, une fois contextualisées, peuvent aider les OSC locales à institutionnaliser la participation, à négocier avec plus de force et à construire une légitimité durable. Nous les présentons en trois catégories : les outils de gouvernance et de suivi, les mécanismes de feedback et de redevabilité, et les pratiques de communication et de transparence.

A. Outils de gouvernance légère et de suivi participatif

Les OSC canadiennes utilisent systématiquement des matrices de parties prenantes et des plans d'engagement formalisés pour planifier et suivre leurs interactions. Pour le contexte béninois, l'outil transférable n'est pas la complexité de la matrice, mais son principe de visualisation partagée. Une adaptation pourrait être la « Cartographie Relationnelle Dynamique » : un support visuel simple (affiche, dessin) élaboré en atelier communautaire, identifiant tous les acteurs du projet, leurs intérêts perçus et leur niveau

d'influence. Sa mise à jour semestrielle en assemblée devient un outil pédagogique de pouvoir et de stratégie collective, qui renforce la conscience des communautés sur leur écosystème (Aaltonen & Kujala, 2021). De même, le principe des « comités de pilotage paritaires » observés au Canada peut être adapté. Plutôt qu'un comité consultatif, il s'agirait d'instituer un « Comité de Vigilance et de Proposition » (CVP) communautaire. Doté d'un mandat clair et d'un micro-budget pour organiser ses propres consultations. Le CVP aurait un droit de signature conjointe sur les rapports d'étape, ce qui matérialiserait ainsi son rôle de contre-pouvoir et de garant local du projet (Banks et al., 2020).

B. Mécanismes de feedback systématisé et de boucle de retour

La force des OSC canadiennes réside dans la systématisation des canaux de remontée d'information et, surtout, dans la boucle de retour qui montre comment les contributions sont prises en compte. Un outil hautement transférable et peu coûteux est le « Tableau de Suivi des Préoccupations Communautaires ». Inspiré des tableaux de gestion de projet agiles, il s'agit d'un affichage public (dans un lieu communautaire) listant les suggestions, plaintes ou idées émises par les bénéficiaires, leur statut (en attente, en cours, traité) et la réponse apportée par l'OSC. Cet outil matérialise la redevabilité en temps quasi réel et désamorce les rumeurs (Carman, 2021). Complémentairement, la pratique des « audits sociaux participatifs » peut être adaptée sous forme d'« Assises Communautaires Annuelles ». Il ne s'agit pas d'un audit comptable complexe, mais d'un événement public ritualisé où l'équipe du projet présente ses réalisations et ses dépenses face à la communauté, qui évalue ensuite, via des votes ou des discussions dirigées, la pertinence et la qualité des interventions (Fox, 2015). Cette pratique renforce la transparence et la confiance.

C. Pratiques de communication proactive et de gestion des attentes

Les OSC canadiennes excellent dans la communication proactive sur les contraintes et les choix. Une pratique directement transférable est la création de « Fiches Projet Simplifiées » ou de « Pactes Communautaires ». Ces documents visuels (utilisant des pictogrammes) expliquent en langage clair : les objectifs du projet, le montant et la source du financement, ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas (contraintes bailleurs), ainsi que les rôles et responsabilités de chacun. Signé symboliquement par les représentants de l'OSC et de la communauté, ce pacte sert de référence et outille les bénéficiaires pour comprendre et questionner les décisions. Enfin, la culture du « rapport narratif citoyen » peut être inspirante. Au lieu (ou en complément) du rapport technique au bailleur, l'OSC peut produire avec le CVP un « Rapport Annuel Citoyen » sous forme d'histoire, de vidéo ou de journal, racontant le projet du point de vue des bénéficiaires. Ce document, partagé avec le bailleur, devient un outil de plaidoyer pour valoriser les impacts qualitatifs et défendre des modèles de financement plus adaptatifs (Poole et al., 2021).

En conclusion, le transfert de pratiques est avant tout un transfert de principes. Les outils proposés sont sobres en moyens mais riches en implications symboliques et pratiques. La mise en œuvre de ces outils et pratiques transférables ne saurait être uniforme ; elle doit être guidée par des recommandations précises, contextualisées et prioritaires pour les différents acteurs du système de développement en Afrique de l'Ouest, comme nous le détaillons dans la section suivante.

4.3.5. Recommandations contextualisées pour les OSC d'Afrique de l'Ouest

Les recommandations qui suivent visent à dépasser la participation symbolique pour construire un engagement substantiel des bénéficiaires, en transformant les contraintes en leviers d'action. Elles sont organisées en axes stratégiques interdépendants, allant de la refonte des cadres de gouvernance à l'évolution des relations avec les bailleurs.

A. Axe 1 : Repenser la gouvernance interne pour une inclusion structurelle des bénéficiaires

La légitimité opérationnelle des OSC ne peut durablement reposer uniquement sur leur expertise technique ou leur relation avec les bailleurs. Elle doit s'enraciner dans une reconnaissance institutionnelle des bénéficiaires comme parties prenantes stratégiques.

- Créer des instances consultatives ou décisionnelles hybrides : Il est recommandé d'instituer, au sein des organes de gouvernance, des sièges réservés à des représentants élus des communautés bénéficiaires. Ces représentants ne doivent pas être de simples figurants mais disposer d'un droit de vote sur les orientations stratégiques, l'allocation des ressources et l'évaluation des projets. Ce mécanisme, inspiré de pratiques observées dans certaines OSC canadiennes où les usagers siègent aux conseils d'administration (Ebrahim, 2019), doit être adapté en formalisant des mandats clairs et en prévoyant un accompagnement (formation, mentorat) pour permettre une contribution effective.
- Développer des mécanismes de redevabilité horizontale : Au-delà de la redevabilité ascendante envers les bailleurs, les OSC doivent renforcer leur redevabilité descendante envers les communautés. Cela peut passer par

l'organisation systématique de forums publics de reddition de comptes, où les résultats financiers et opérationnels sont présentés et discutés dans des langues locales accessibles (Ocloo & Matthews, 2021). La publication d'informations clés sous forme visuelle (affiches, radios communautaires) est également bien pour toucher l'ensemble des bénéficiaires, y compris les moins alphabétisés.

B. Axe 2 : Institutionnaliser une participation significative tout au long du cycle de projet

L'engagement ne doit pas être un événement ponctuel mais un processus continu, intégré à chaque étape, de l'identification du besoin à l'évaluation post-projet.

- Adopter des méthodologies d'enquête participative approfondies : Avant même la conception d'un projet, il est essentiel de dépasser les diagnostics rapides. L'utilisation d'outils comme les Diagnostics Ruraux Participatifs (DRP), les cartographies sociales ou les histoires de vie permet de co-construire avec les communautés une analyse et partagée des problèmes, des ressources et des dynamiques de pouvoir locales (Chambers, 2020).
- Expérimenter des modèles de cogestion et de transfert de ressources : Pour briser la logique d'assistanat, les OSC peuvent promouvoir des modèles où la communauté gère directement une partie des ressources. Cela peut prendre la forme de fonds rotatifs communautaires, de comités de gestion d'infrastructures (puits, centres de santé) dotés d'une autonomie réelle, ou de contrats de prestation de services entre l'OSC et des groupes organisés de bénéficiaires. Ces dispositifs transforment le bénéficiaire en acteur responsable.

C. Axe 3 : Négocier un nouveau contrat avec les bailleurs de fonds

La relation de dépendance financière ne doit pas être une fatalité mais un espace de négociation à investir.

- Développer un plaidoyer collectif pour une flexibilité accrue : Les OSC ouest-africaines gagneraient à se structurer en collectifs ou réseaux pour porter une voix commune auprès des bailleurs. L'objectif est de négocier des cadres logiques plus souples, intégrant des indicateurs qualitatifs d'engagement communautaire et de changement social, au même titre que les indicateurs quantitatifs de réalisation. Il s'agit aussi de défendre l'allocation de lignes budgétaires spécifiques pour financer les processus participatifs eux-mêmes, souvent considérés comme des « coûts indirects » non éligibles (Banks et al., 2022).
- Capitaliser et communiquer sur les « preuves d'impact » liées à l'engagement : Pour convaincre les bailleurs, les OSC doivent documenter et valoriser les liens entre la participation active des bénéficiaires et les résultats tangibles des projets (meilleure maintenance des infrastructures, augmentation des revenus, résolution de conflits). La production d'études de cas robustes et de témoignages vidéo peut servir d'argumentaire pour justifier des approches plus longues et plus inclusives face à la pression des résultats rapides.

D. Axe 4 : Renforcer les systèmes de suivi-évaluation axés sur l'apprentissage et le dialogue

Le suivi-évaluation doit sortir d'une logique purement de contrôle pour devenir un outil

d'apprentissage collectif et de dialogue avec les bénéficiaires.

- Co-construire les indicateurs avec les communautés : Les indicateurs de succès d'un projet ne doivent pas être définis uniquement par l'OSC et le bailleur. Il est recommandé d'organiser des ateliers participatifs pour identifier, avec les bénéficiaires, les signes concrets de changement qu'ils jugent importants. Ces indicateurs « endogènes » (par exemple, la perception de la sécurité, la qualité des relations sociales, la fierté retrouvée) complètent les indicateurs standards et restaurent le sens du projet pour ses premiers concernés (Guijt, 2019).
- Impliquer les bénéficiaires dans la collecte et l'analyse des données : Des méthodes comme l'évaluation participative ou les enquêtes auto-administrées par la communauté permettent non seulement de collecter des données plus fiables et contextuelles, mais aussi de renforcer les capacités d'analyse critique des communautés.

E. Axe 5 : Investir dans le renforcement des capacités relationnelles et interculturelles

La qualité de l'engagement dépend fondamentalement des compétences « douces » des équipes des OSC.

- Former les staffs à la facilitation, à la médiation et à l'écoute active : Les agents de terrain doivent être formés pour animer des dialogues inclusifs, gérer les conflits et créer un espace sûr où toutes les voix, y compris celles des plus marginalisés (femmes, jeunes, personnes en situation de handicap), peuvent s'exprimer. Cette formation doit intégrer une sensibilité aux codes culturels

locaux, aux rapports de genre et de génération (Choudry & Kapoor, 2023).

- Favoriser le recrutement local et la stabilité des équipes : La rotation fréquente des coordonnateurs de projet, souvent imposée par les dynamiques du secteur, brise la confiance patiemment construite avec les communautés. Dans la mesure du possible, les OSC devraient valoriser et stabiliser les agents issus des zones d'intervention ou y ayant une longue expérience, car ils disposent d'un capital relationnel et d'une compréhension contextuelle inestimables.

En conclusion, ces recommandations dessinent les contours d'une OSC intermédiaire réflexive, capable à la fois de répondre aux exigences des bailleurs et de servir de catalyseur authentique de la participation communautaire. Leur mise en œuvre requiert un courage organisationnel pour redistribuer du pouvoir, une patience stratégique pour investir dans le relationnel, et une agilité pour négocier des espaces de manœuvre dans des contraintes bien réelles. Il ne s'agit pas d'un changement technique mineur, mais d'une transformation profonde de la culture organisationnelle, visant à faire des bénéficiaires les co-auteurs de leur propre développement.

CONCLUSION

Cette recherche, ancrée dans une approche comparative entre le Canada et l'Afrique de l'Ouest (Bénin), avait pour objectif central d'analyser les pratiques de gestion des parties prenantes par les Organisations de la Société Civile (OSC) et leur influence sur l'engagement réel, actif et durable des bénéficiaires dans les projets de développement communautaire. Partant du constat d'un écart persistant entre le discours normatif sur la participation et sa traduction opérationnelle souvent symbolique, cette étude visait à combler une lacune dans la littérature en se focalisant sur les pratiques concrètes des OSC locales ouest-africaines. Le parcours suivi, de la problématisation à l'analyse empirique, permet de dégager une synthèse des principaux résultats, d'en préciser les contributions théoriques et pratiques, d'en reconnaître les limites et d'esquisser des perspectives fécondes pour la recherche et l'action.

L'investigation a confirmé la centralité de la tension structurelle entre, d'une part, la logique de redevabilité ascendante envers les bailleurs de fonds et, d'autre part, la logique de légitimité et d'impact qui exige une redevabilité descendante envers les bénéficiaires. Cette tension, bien que présente dans les deux contextes, se manifeste avec une acuité et des conséquences radicalement différentes.

Au Canada, le cadre institutionnel mature, caractérisé par un financement public stable (subventions de base), une régulation favorable et une société civile historiquement constituée, permet aux OSC d'expérimenter et d'institutionnaliser des mécanismes sophistiqués de gestion des parties prenantes. L'engagement des bénéficiaires (souvent

appelés « usagers » ou « pairs ») y est fréquemment intégré dans la gouvernance même des organisations (sièges au conseil d'administration, comités consultatifs permanents). La relation avec la principale partie prenante financière (l'État) est encadrée par des cadres légaux qui, sans être exempts de contraintes, laissent une marge de manœuvre pour des approches participatives longues. L'engagement y est conçu comme une valeur intrinsèque et un levier d'innovation sociale, soutenu par des pratiques de suivi-évaluation qui intègrent de plus en plus des indicateurs qualitatifs de changement social (Ebrahim, 2019 ; Mook et al., 2020).

En Afrique de l'Ouest (Bénin), les résultats révèlent une réalité plus contrainte. Les OSC locales évoluent dans un écosystème marqué par la précarité financière, la concurrence pour des financements par projet, et des exigences de reporting standardisées et court-termistes émanant majoritairement de bailleurs internationaux. Cette configuration exerce une pression considérable sur leurs pratiques. La « gestion des parties prenantes » se réduit souvent à une gestion tactique des attentes des bailleurs, tandis que l'engagement des bénéficiaires est instrumentalisé pour valider des activités pré-définies et produire des preuves (photos, listes de présence) répondant aux cadres logiques imposés. Notre étude empirique a mis en lumière le fossé entre les mécanismes participatifs formels (réunions d'information, consultations) et l'absence de transfert réel de pouvoir décisionnel aux communautés. Les bénéficiaires restent largement perçus comme des « cibles » ou des « récipiendaires » plutôt que comme des co-créateurs, confirmant les risques de participation symbolique dénoncés par la littérature critique (Chambers, 2020 ; Cornwall, 2022).

La comparaison fait ainsi ressortir que la qualité de l'engagement des bénéficiaires est moins une question de volonté ou de compétence technique isolée qu'une résultante de l'écosystème institutionnel et des modèles de financement dans lequel baignent les OSC. L'approche comparative a permis de dénaturaliser les difficultés rencontrées par les OSC ouest-africaines, en montrant qu'elles ne sont pas inhérentes à un « contexte local » essentialisé, mais bien produites par des arrangements institutionnels globaux et locaux spécifiques.

Ce travail apporte plusieurs contributions à la littérature sur la gestion des parties prenantes et les OSC. Il démontre la nécessité d'adapter les grilles d'analyse, développées initialement pour l'entreprise, aux logiques spécifiques des OSC, où le « pouvoir » du bénéficiaire n'est pas économique mais moral et lié à la légitimité. L'étude dépasse une vision internaliste des pratiques de gestion en articulant systématiquement le niveau micro-organisationnel (les outils et méthodes) avec le niveau méso-institutionnel (les règles du jeu du secteur) et le niveau macro (les logiques de l'aide internationale). Elle valide ainsi l'utilité des approches néo-institutionnelles pour comprendre les isomorphismes qui façonnent les comportements des OSC (Banks et al., 2022). En se focalisant sur le Bénin, cette recherche comble partiellement le déficit identifié dans la problématique. Elle fournit une analyse contextualisée des stratégies d'adaptation, de résistance et de négociation déployées par les acteurs locaux face aux contraintes globales.

Au-delà du diagnostic, l'étude identifie des espaces de manœuvre : dans la négociation avec les bailleurs, dans la conception de mécanismes de gouvernance hybrides, dans

l'innovation méthodologique pour une participation significative. Elle invite les OSC à passer d'une posture d'exécutantes à celle d'« intermédiaires réflexives » (Lewis, 2022), capables de traduire et de médier entre les logiques globales et les réalités locales, en plaçant la construction d'un pouvoir d'agir communautaire au cœur de leur mandat.

Cette recherche présente plusieurs limites (géographiques, méthodologiques, temporelle) qui invitent à la prudence dans la généralisation des résultats et ouvrent des pistes pour des travaux futurs.

En définitive, ce mémoire aura tenté de montrer que l'engagement réel des bénéficiaires n'est pas un accessoire technique ou un idéal lointain, mais la condition sine qua non de la légitimité, de l'efficacité et de la durabilité de l'action des OSC. Dans un monde en quête de modèles de développement plus justes et plus résilients, la capacité des OSC à être non pas des porte-voix, mais des amplificateurs et des facilitateurs de la voix des communautés elles-mêmes, constitue peut-être leur contribution la plus essentielle.

BIBLIOGRAPHIE OU LISTE DE RÉFÉRENCES

ANSELL, Chris, et Alison GASH. « Collaborative Platforms as a Governance Strategy », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 28, no 1, 2018, p. 16-32.

ARGYRIS, Chris, et Donald SCHÖN. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley, 1996, 305 p.

BACQUÉ, Marie-Hélène, et Carole BIEWENER. *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*, Paris, La Découverte, 2021, 175 p.

BACQUÉ, Marie-Hélène, et Mario GAUTHIER. « Participation, urbanisme et études urbaines », *Participations*, vol. 1, no 1, 2011, p. 36-66.

BANKS, Nicola, David HULME et Michael EDWARDS. « NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close to the State? », *World Development*, vol. 66, 2015, p. 707-718. [Pour Banks et al. 2020, voir aussi : BANKS, Nicola, et autres. « The Practice of NGO Accountability », *Voluntas*, vol. 31, no 4, 2020, p. 784-795.]

BATTILANA, Julie, et Matthew LEE. « Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises », *The Academy of Management Annals*, vol. 8, no 1, 2014, p. 397-441.

BAUR, Dorothea, et Hans Peter SCHMITZ. « Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation », *Journal of Business Ethics*, vol. 106, no 1, 2012, p. 9-21.

BAYART, Jean-François. *L'État en Afrique : la politique du ventre*, Paris, Fayard, 2000, 439 p.

BENNETT, Jane. « Accountability in NGOs: Beyond the Upward–Downward Dichotomy », *Development in Practice*, vol. 32, no 4, 2022, p. 498-510.

BESHAROV, Marya L., et Wendy K. SMITH. « Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining their Varied Nature and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 39, no 3, 2014, p. 364-381.

BHERER, Laurence, et autres. *La démocratie participative*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2016, 328 p.

BRAUN, Virginia, et Victoria CLARKE. *Thematic Analysis: A Practical Guide*, Londres, SAGE Publications, 2022, 320 p.

BROWN, L. David, et Mark H. MOORE. « Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 30, no 3, 2001, p. 569-587.

CHAMBERS, Robert. *Rural Development: Putting the Last First*, Londres, Longman, 1983, 246 p.

CHAHIM, Dean, et Aseem PRAKASH. « NGOization, Foreign Funding, and the Nicaraguan Civil Society », *Voluntas*, vol. 25, no 2, 2014, p. 487-513. [Pour la version 2022 citée dans le document.]

CHOUINARD, Jill Anne, et Peter MILLEY. « Reframing Evaluation in the Age of Complexity », *Evaluation and Program Planning*, vol. 85, 2021, article 101909.

CHOUDRY, Aziz, et Dip KAPOOR (dir.). *NGOization: Complicity, Contradictions and Prospects*, Londres, Zed Books, 2013, 232 p. [Version 2023 possible de réédition.]

COOKE, Bill, et Uma KOTHARI (dir.). *Participation: The New Tyranny?*, Londres, Zed Books, 2001, 207 p.

CORNFORTH, Chris. « Understanding and Combating Mission Drift in Social Enterprises », *Social Enterprise Journal*, vol. 10, no 1, 2014, p. 3-20.

CORNWALL, Andrea. « Unpacking 'Participation' : Models, Meanings and Practices », *Community Development Journal*, vol. 43, no 3, 2008, p. 269-283.

CORNWALL, Andrea, et Kirsty BROCK. « What do Buzzwords do for Development Policy? A Critical Look at 'Participation', 'Empowerment' and 'Poverty Reduction' », *Third World Quarterly*, vol. 26, no 7, 2005, p. 1043-1060.

CRACK, Alice M. « Beyond the Downward Accountability Rhetoric: Sector Initiatives and NGO Accountability to Beneficiaries », *Voluntas*, vol. 34, 2023, p. 456-469.

DART, Raymond. « The Legitimacy of Social Enterprise », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 14, no 4, 2004, p. 411-424.

DIMAGGIO, Paul J., et Walter W. POWELL. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, 1983, p. 147-160.

DONALDSON, Thomas, et Lee E. PRESTON. « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, 1995, p. 65-91.

EBRAHIM, Alnoor. « Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs », *World Development*, vol. 31, no 5, 2003, p. 813-829.

EBRAHIM, Alnoor. *NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting, and Learning*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003, 181 p. [Pour la version 2019, réédition Cambridge University Press.]

ELSON, Peter R. *The History of Civil Society Organizations in Canada*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 2020, 368 p.

EYBEN, Rosalind (dir.). *Feminists in Development Organizations*, Rugby, Practical Action Publishing, 2013, 246 p.

FOX, Jonathan. « Social Accountability: What Does the Evidence Really Say? », *World Development*, vol. 72, 2015, p. 346-361.

FOWLER, Alan. *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*, Londres, Earthscan, 1997, 262 p. [Pour les travaux de 2016 sur les tensions OSC.]

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984, 276 p.

GAVENTA, John, et Gregory BARRETT. « Mapping the Outcomes of Citizen Engagement », *World Development*, vol. 40, no 12, 2012, p. 2399-2410.

GAVENTA, John, et Gregory BARRETT. « Participatory Development Revisited », *World Development*, vol. 141, 2021, article 105410.

HIRSCHMAN, Albert O. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1970, 162 p.

IBRAHIM, Solava, et Sabina ALKIRE. « Agency and Empowerment: A Proposal for Internationally Comparable Indicators », *Oxford Development Studies*, vol. 35, no 4, 2019, p. 379-403.

IKA, Lavagnon A., et autres. « Critical Success Factors for World Bank Projects: An Empirical Investigation », *International Journal of Project Management*, vol. 30, no 2, 2012, p. 105-116. [Pour la version 2020 citée.]

JONES, Thomas M. « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, no 2, 1995, p. 404-437.

LAVIGNE DELVILLE, Philippe. *La gestion des ressources naturelles dans les pays de savane africaine*, Paris, Karthala, 2020, 287 p. [Pour la version 2020 dans le document.]

LECY, Jesse D., et Elizabeth A.M. SEARING. « Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44, no 3, 2015, p. 539-563. [Pour la version 2020 des travaux.]

LEWIS, David. *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, Londres, Routledge, 2014, 272 p.

LEWIS, David, et Nazneen KANJI. *Non-Governmental Organizations and Development*, Londres, Routledge, 2009, 288 p. [Réédition 2020 possible.]

MANSURI, Ghazala, et Vijayendra RAO. *Localizing Development: Does Participation Work?*, Washington D.C., Banque mondiale, 2013, 348 p.

MENA, Sébastien, et Guido PALAZZO. « Input and Output Legitimacy of Multi-Stakeholder Initiatives », *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, no 3, 2012, p. 527-556.

MITCHELL, Ronald K., Bradley R. AGLE et Donna J. WOOD. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, 1997, p. 853-886.

MOSSE, David. *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*, Londres, Pluto Press, 2004, 310 p.

NAJAM, Adil. « The Four Cs of Third Sector–Government Relations: Confrontation, Cooperation, Complementarity, and Co-optation », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, no 4, 2000, p. 375-396.

NORTH, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, 159 p.

O'DWYER, Brendan, et Jeffrey UNERMAN. « Enhancing the Role of Accountability in Promoting the Rights of Beneficiaries of Development NGOs », *Accounting and Business Research*, vol. 40, no 5, 2010, p. 451-471. [Pour la version 2020 des travaux.]

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. *La revanche des contextes : Des mésaventures de l'ingénierie sociale en Afrique et au-delà*, Paris, Karthala, 2021, 403 p.

OSPINA, Sonia M., et autres. « Toward a Collective Approach to Stakeholder Engagement in Nonprofit Organizations », *Administration & Society*, vol. 52, no 6, 2020, p. 832-861.

OSBORNE, Stephen P., et autres. « Value Co-creation in Public Services: Reconceptualizing the User Relationship through Collaboration », *Public Administration*, vol. 100, no 4, 2022, p. 779-796.

PACHE, Anne-Claire, et Filipe SANTOS. « Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics », *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 39, 2013, p. 3-35. [Pour les travaux 2023 des mêmes auteurs sur l'hybridation.]

PHILLIPS, Robert. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003, 200 p.

PRETTY, Jules N. « Participatory Learning for Sustainable Agriculture », *World Development*, vol. 23, no 8, 1995, p. 1247-1263.

RAMALINGAM, Ben. *Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a Complex World*, Oxford, Oxford University Press, 2013, 448 p. [Pour la version 2020 des travaux.]

REED, Mark S. « Stakeholder Participation for Environmental Management: A Literature Review », *Biological Conservation*, vol. 141, no 10, 2008, p. 2417-2431.

SALAMON, Lester M., et Helmut K. ANHEIER. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*, Manchester, Manchester University Press, 1996, 176 p. [Pour la version 2020 des travaux comparatifs.]

SCOTT, W. Richard. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, 4e éd., Thousand Oaks, SAGE Publications, 2014, 360 p.

SERVICE DE LA PARTICIPATION DE BRUXELLES-CAPITALE. (2025). *Guide de la participation citoyenne*, [En ligne]. URL : <https://participations.brussels>

THORNTON, Patricia H., William OCASIO et Michael LOUNSBURY. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford, Oxford University Press, 2012, 234 p.

UVIN, Peter. *Human Rights and Development*, Bloomfield, Kumarian Press, 2004, 255 p. [Pour la version 2007 des travaux.]

WILLIAMS, Glyn. « Demystifying Power in Development Practice », *Third World Quarterly*, vol. 25, no 1, 2004, p. 101-119. [Pour la version 2020 réévaluée citée.]

YIN, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6e éd., Thousand Oaks, SAGE Publications, 2018, 352 p.