



FONDATION  
**croix-rouge** française  
Pour la recherche humanitaire et sociale



# Réformer la gouvernance des ONG internationales : le CECI à l'heure de la décolonisation

**Diane ALALOUF-HALL**

Docteure en sociologie  
Membre du comité scientifique, Professeure-chercheure de l'UQAM



**Caroline COULOMBE**

Docteure en management  
Professeure à L'ESG UQAM



**Myriam BEN DAHMEN**

Candidate à la maîtrise à l'UQAM  
Membre de l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaires (OCCA)

Les Papiers de la Fondation n° 61  
Décembre 2025

-----[www.fondation-croix-rouge.fr](http://www.fondation-croix-rouge.fr)-----

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un appel à bourses de recherche de la Fondation Croix-Rouge française.

La Fondation Croix-Rouge française, créée sur l'initiative de la société nationale de la Croix-Rouge française, a pour vocation d'initier, de soutenir et de récompenser les projets de recherche qui mettent en perspective les principes, pratiques et finalités d'une action humanitaire en transition. À travers des appels à bourses de recherche, l'attribution de prix de recherche et l'organisation d'événements scientifiques, la Fondation Croix-Rouge française vise à définir les enjeux de l'action humanitaire de demain, accompagner les acteurs et les personnes, parties prenantes de la solidarité internationale, diffuser les savoirs issus de regards croisés et stimuler le débat.

La Fondation Croix-Rouge française est un membre actif du RC3 (The Red Cross Red Crescent Research Consortium), le consortium de recherche du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (CICR). Un réseau créé en 2019, qui travaille en collaboration avec les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR, dédié à la conduite et à la promotion de recherches en sciences humaines et sociales pour aider à construire des communautés plus sûres, plus résilientes et plus durables sur la base de résultats scientifiques.

Les propos et opinions exprimés dans cet article n'engagent que son/ses auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de la Fondation Croix-Rouge française.

Le contenu de cet article relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'auteur.

Il est interdit pour un usage autre que privé, scientifique ou pédagogique de reproduire, diffuser, vendre et publier intégralement ou partiellement sous quelque forme que ce soit cet article sans autorisation écrite particulière et préalable, dont la demande doit être adressée à la Fondation Croix-Rouge française.

© Tous droits réservés.

**Pour citer cet article :**

ALALOUF-HALL Diane, COULOMBE Caroline, BEN DAHMEN Myriam « Réformer la gouvernance des ONG internationales: le CECI à l'heure de la décolonisation », Fondation Croix-Rouge française, *Les Papiers de la Fondation*, n° 61, décembre 2025, 22 p.

## Résumé

---

Cet article examine le processus de décolonisation de la gouvernance entrepris par le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI), un organisme canadien d'action humanitaire, et ses implications sur l'objectif prioritaire de renforcement économique des femmes. À travers une étude de cas centrée sur les bureaux-pays (BP) au Sénégal, en Bolivie, en Haïti et au Népal, nous analysons comment ce processus, stimulé par la crise de la COVID-19, modifie les dynamiques internes et les interactions entre le siège et les bureaux. En intégrant les concepts de résilience organisationnelle, de décentralisation et d'adaptation aux crises, cet article vise à combler le vide existant sur les défis pratiques rencontrés lors de cette transition organisationnelle.

**Mots clés :** décolonisation, internationalisation, structures organisationnelles, ONG internationale

## Summary

---

This article examines the process of decolonization of governance undertaken by the Centre d'Etude et de Coopération Internationale (CECI), a Canadian humanitarian action organization, and its implications for the priority objective of women's economic empowerment. Through a case study focusing on country offices (COs) in Senegal, Bolivia, Haiti and Nepal, we analyze how this process, stimulated by the COVID-19 crisis, is modifying internal dynamics and interactions between the headquarters and the offices. By integrating the concepts of organizational resilience, decentralization and crisis adaptation, this article aims to fill the existing gap on the practical challenges encountered during this organizational transition.

**Keywords:** decolonization, internationalization, organizational structures, international NGOs

# Réformer la gouvernance des ONG internationales : le CECI à l'heure de la décolonisation

## Introduction

La décolonisation<sup>1</sup> des organisations non gouvernementales (ONG) est devenue une problématique cruciale dans le champ de la coopération internationale, particulièrement dans un contexte mondial marqué par des inégalités croissantes et des tensions sociopolitiques (Lokot, 2019; Escobar, 2022). Les ONG, historiquement, ont souvent opéré selon des modèles de gouvernance qui renforcent des dynamiques de pouvoir asymétriques entre les Nords et les Suds, ce qui a conduit à des critiques croissantes quant à leur capacité à s'adapter aux réalités locales et à renforcer leur pertinence (Mawdsley et al., 2002). Dans ce cadre, le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) s'engage à transformer sa gouvernance afin de mieux répondre aux besoins exprimés par ses bureaux-pays (BP), un impératif accentué par les bouleversements engendrés par la crise sanitaire mondiale de la COVID-19 (Savard et al., 2020; Vielajus et Bonis-Charancle, 2020, Alalouf-Hall et al. 2020).

Cette transition soulève néanmoins des questions fondamentales concernant la faisabilité de la stratégie d'internationalisation du CECI et son impact sur son programme phare de renforcement économique des femmes (Kabeer, 1999), qui constitue un axe central de son mandat. Les tensions associées aux coûts et aux implications logistiques de cette transformation (El Haddad, 2024) mettent en lumière des défis systémiques qui risquent de compromettre l'établissement de relations équitables et respectueuses des savoirs locaux (Beaucage, 2009, Tonda, 2012, Chivallon, 2019). Par ailleurs, pour respecter un modèle d'internationalisation décolonisant, un enjeu crucial réside dans la culture organisationnelle du CECI qui doit continuer à évoluer pour favoriser une approche pleinement inclusive et participative. Le leadership stratégique apparaît comme un élément clé dans ce processus de transformation, nécessitant que les dirigeants incarnent les valeurs de décolonisation et mobilisent les ressources nécessaires, tout en établissant un climat de confiance avec les partenaires locaux qui confronte activement les formes de violence structurelle (Bouju et Ayimpam, 2015).

Ainsi, cette recherche s'articule autour de la question suivante : Comment la stratégie d'internationalisation du CECI peut-elle contribuer à l'autonomisation des BP tout en préservant l'intégrité de ses programmes dédiés au renforcement économique des femmes ?

---

<sup>1</sup> Les termes « décolonisation » et « désoccidentalisation » varient d'une recherche à l'autre. Ils sont souvent utilisés pour décrire le même phénomène. Au Canada, le terme courant est « décolonisation » (par exemple : Singh et Thomson, 2021), alors qu'en France, il est plus question de « désoccidentalisation » (par exemple : Micheletti, 2010). Asenath Bole Odaga, célèbre autrice kenyane, a fait le choix suivant : « One of her major tasks is to decolonize the thinking of her young readers » (1998, p. 22). Nous utilisons dans ce projet postdoctoral le terme décolonisation pour des raisons à la fois géographiques étant donné que la chercheuse principale est située au Canada, mais aussi parce que la terminologie est cruciale dans les études de décolonisation et ce choix reflète les contextes historiques et culturels spécifiques des régions étudiées dans leur lien avec le Canada et son siège social.



Adoptant une méthodologie mixte, cette recherche vise à enrichir les connaissances sur les pratiques d'internationalisation et les relations interorganisationnelles. Elle aspire également à offrir des réflexions critiques sur l'avenir de la coopération internationale, prenant en compte les enjeux de décolonisation et d'équité, qui se révèlent désormais incontournables dans le secteur (Spivak, 1988; Nassif-Gouin, 2019). Nous souhaitons préciser que cette recherche s'est faite en deux temps et que de nombreuses modifications ont été apportées au sein du CECI depuis la présentation des résultats de recherche en 2024.

## Cadre Théorique

Le cadre théorique de notre étude explore les dynamiques complexes de la gouvernance organisationnelle et de l'internationalisation des ONG sous l'angle des approches décolonisantes. Il s'appuie sur des théories critiques et participatives pour analyser comment les ONG en développement international peuvent mieux répondre aux besoins locaux tout en naviguant les défis globaux et interculturels.

### Approches décolonisantes des structures ONG

Depuis les années 1960, Hirschman (1967) a critiqué la vision gestionnaire des projets de développement, soulignant leur incapacité à s'adapter aux réalités socio-économiques locales. Arturo Escobar (1995) a approfondi cette critique en décrivant le développement comme un appareil de contrôle international, une nouvelle forme de colonialisme ou d'impérialisme culturel servant principalement les intérêts de l'Occident et, dans le contexte de la guerre froide, ceux des États-Unis. Ces critiques ont ressurgi récemment, notamment sous l'effet des mouvements sociaux tels que Black Lives Matter, qui ont stimulé un débat sur la décolonisation des structures et des systèmes (Núñez-Regueiro, 2022).

Les approches décolonisantes insistent sur la nécessité de redéfinir les relations de pouvoir au sein des organisations dont les ONG, en intégrant les perspectives et les priorités des communautés locales. Melis et Apthorpe (2020), ainsi que Gómez (2021), soulignent l'importance d'évaluer l'impact réel des initiatives de décolonisation, non seulement sur les discours organisationnels, mais, aussi, sur les pratiques concrètes. Ces approches impliquent une révision des structures de gouvernance, souvent verticales, pour adopter des modèles plus horizontaux et participatifs. La pandémie de COVID-19 a renforcé cette nécessité, mettant en évidence que les réponses locales, élaborées par des acteurs communautaires, étaient souvent mieux adaptées aux besoins immédiats des populations (Alalouf-Hall, 2020; Savard et al, 2020). En réponse, certaines ONG ont commencé à développer des partenariats plus équitables et collaboratifs, marquant un pas vers des pratiques véritablement décolonisantes (Bidisse et Kamgang, 2021; Coulombe et al., 2022 ). L'autonomisation des communautés locales constitue un pilier des approches décolonisantes. Les travaux de Naila Kabeer sur l'*empowerment* et la théorie des capacités d'Amartya Sen (1999) offrent des cadres analytiques précieux pour mesurer l'impact des programmes des ONG sur le renforcement des capacités des populations ciblées. Ces concepts permettent d'évaluer dans quelle mesure les interventions favorisent l'autonomie, plutôt que de perpétuer des relations de dépendance. Aníbal Quijano (2000,2007)

et Walter Mignolo (2007, 2018), à travers leurs théories sur la colonialité du pouvoir et du savoir, dénoncent la manière dont les cadres occidentaux dominent encore les pratiques des ONG. Ils appellent à une décolonisation épistémique qui valorise les savoirs locaux et marginalisés. Cette perspective critique invite les ONG à reconnaître les multiples formes de connaissances et d'expertises (Coulombe, Alalouf-Hall et Ben Danham, 2023).

## Gouvernance organisationnelle décentralisée et internationalisation des structures de gouvernance

La gouvernance organisationnelle et l'internationalisation des ONG sont au cœur de la structuration et de l'efficacité du secteur, marquées par des enjeux de pouvoir, des inégalités structurelles et des défis interculturels. Bien que peu développées encore dans la littérature (Coule, 2015 ; Kuruppu & Lodia, 2019), ces dynamiques complexes impliquent une tension constante entre centralisation et décentralisation, objectifs globaux et besoins locaux, ainsi que la nécessité d'adopter des pratiques participatives et inclusives. La professionnalisation croissante des ONG à partir des années 1980 (Cumming, 2008; Alalouf-Hall, 2023) a joué un rôle déterminant dans l'émergence de processus d'internationalisation. Inspirées des pratiques du secteur privé et de la gestion publique moderne, les ONG ont adopté des standards organisationnels rigoureux, notamment en matière de planification stratégique, de gestion des ressources humaines et de recherche de financement (Lewis, 1998; 2006; Audet et Micheletti, 2016 ). Ces évolutions s'inscrivent dans un mouvement plus large de « new managerialism », qui vise à accroître l'efficacité et la transparence des organisations humanitaires et de développement (Clarke et Lapsley, 2004; Cazenave, 2017). Le développement de certifications et de cadres normatifs, tels que les standards Sphere, a encouragé les ONG à structurer leurs pratiques et à adopter une logique *d'accountability* (Barnett, 2011, Alalouf-Hall, 2022). Ces initiatives, bien qu'essentielles pour assurer une gestion efficace des ressources, ont également renforcé des dynamiques centralisatrices, avec une concentration des décisions au sein des sièges situés dans les pays occidentaux. La dimension internationale des ONG, étudiée par Ebrahim et al. (2015) et Siméant (2005), dépasse le cadre des coopérations bilatérales pour s'inscrire dans un réseau mondial complexe. Les grandes ONG internationales, souvent organisées en confédérations comme Oxfam International ou Médecins Sans Frontières (Núñez-Regueiro, 2022) tirent parti de leurs structures pour diversifier leurs sources de financement et accroître leur influence (Aldashev & Verdier, 2009). Cependant, cette organisation en réseau reste asymétrique : les sièges centraux, majoritairement situés dans les pays riches (Pérouse de Montclos, 2015; Núñez-Regueiro, 2022), concentrent les décisions stratégiques et financières, renforçant un modèle proche de celui des multinationales. Cette centralisation, bien qu'efficace pour harmoniser les pratiques, tend à limiter l'autonomie des bureaux locaux/partenaires locaux (Hilhorst, 2003), une critique également portée par De Leener (2013) ou encore Ayimpam et Bouju (2015), qui mettent en évidence les biais ethnocentriques de ces structures.

Face à ces limites, la gouvernance participative et décentralisée apparaît comme une alternative prometteuse. La décentralisation, axe majeur des réformes publiques et des agences de développement (Carrasco et Mukhopadhyay, 2023), est étudiée sous divers angles, notamment les défis de mise en œuvre (OECD, 2019) et la relation avec la démocratisation et la participation citoyenne (Faguet et Pöschl, 2015). Ostrom (2010) valorise la gestion collective des ressources

par les communautés, soulignant l'importance de l'autogestion et de la durabilité. Crosby et Bryson (2005) insistent également sur l'implication locale pour renforcer la légitimité et l'efficacité des actions. Ces approches qui proposent des alternatives aux dynamiques de pouvoir coloniales permettent d'intégrer les savoirs locaux dans la prise de décision, répondant ainsi aux besoins spécifiques des communautés desservies. Sur le plan stratégique, l'internationalisation des ONG s'inspire des modèles théoriques proposés par Milliot (2005) et Perlmutter (1969). Ces cadres mettent en avant des stratégies variées, telles que la réplique, la franchise ou l'intégration, adaptées aux contextes locaux tout en visant une cohérence globale (Coulombe et al, 2023). Bartlett et Ghoshal (1992) complètent cette réflexion avec leur modèle d'entreprise transnationale qui équilibre intégration globale et réactivité locale. Cette approche, bien que critique des modèles traditionnels (multinational et global), nécessite une adaptation spécifique pour les ONG afin de répondre aux enjeux sociaux et culturels des territoires où elles interviennent.

Enfin, le management interculturel constitue une clé de voûte de l'internationalisation. Les travaux de Hofstede (2001, 2005) et Trompenaars (1994) proposent des réflexions sur la diversité culturelle et les environnements de travail inclusifs, une compétence essentielle pour éviter l'imposition de modèles occidentaux uniformes (Meier, 2013). Cependant, ces cadres théoriques ne suffisent pas à résoudre les tensions liées au pouvoir et aux héritages coloniaux (Bhabha, 1994). Homi K. Bhabha, dans *The Location of Culture* (1994), explore les « espaces intermédiaires » où se rencontrent les cultures coloniales et colonisées, introduisant le concept d'« hybridité » qui remet en question les catégories fixes des modèles de Hofstede. Ainsi, repenser l'internationalisation des ONG dans une optique de justice sociale et d'équité reste une priorité pour transformer durablement leurs pratiques.

## Méthodologie

Notre recherche partenariale, basée sur une étude de cas exploratoire (Trudel et al., 2007; Fortin, 2010), utilise la co-construction des connaissances. La recherche partenariale, valorisée par la Fondation Croix-Rouge française, vise à rendre les résultats opérationnels, mobilisant des approches comme la recherche-action et collaborative (Bussières et Fontan, 2011).

Nous avons d'abord examiné les transformations organisationnelles des ONG humanitaires liées à l'internationalisation et à la décolonisation. Des entrevues ont été menées avec des membres du siège et des bureaux de projet (BP) diversifiés (Haïti, Népal, Sénégal, Bolivie) ainsi qu'avec les équipes du CECI. Un sondage a ensuite été distribué à l'ensemble du réseau CECI. Entre janvier et juin 2022, une douzaine d'entrevues de 75 minutes ont été réalisées avec des directeurs, employés du siège et bénévoles locaux. En 2023, un sondage quantitatif en français, anglais et espagnol a impliqué 48 participants de divers niveaux hiérarchiques et de neuf pays. Une phase d'entrevues supplémentaires a suivi pour évaluer l'impact de l'internationalisation sur l'autonomisation des BP et les politiques de renforcement du pouvoir économique des femmes.

L'analyse des entrevues s' st déroulée en trois étapes : analyse approfondie de chaque entrevue, analyse transversale pour identifier les tendances et tensions, et comparaison avec les résultats du sondage (voir le tableau 1). Le codage des verbatims a révélé des incohérences entre la vision du siège et la perception des BP. Nous avons classé les documents de la revue de

littérature pour présenter les profils d'internationalisation des ONG, en nous appuyant sur Perlmutter (1969) et Milliot (2005), ainsi que sur Dauvin et Siméant (2002) et Siméant (2020). Ce travail a été publié en 2023 dans la Revue internationale des études du développement<sup>2</sup>.

Tableau 1 : Codage des verbatims et du sondage

Étiquettes de lignes	Caractéristiques majeures	Nombre de libellés	Provenance majoritaire des libellés
A	Ethnocentrique majoritairement	20	Siège
AB	Ethnocentrique avec des sensibilités polycentriques	1	Siège
AC	Ethnocentrique avec des sensibilités géocentriques	2	Siège
B	Polycentrique majoritairement	61	BP (70%) et siège (30%)
CB	Géocentrique avec des sensibilités polycentriques	10	BP
C	Géocentrique	30	BP
D	Régiocentrique	2	Siège
Transition de A vers B	Volonté claire de faire évoluer le profil ethnocentrique vers un profil polycentrique	12	BP
Transition de A vers C	Volonté claire de faire évoluer le profil ethnocentrique vers un profil géocentrique	14	BP
Transition de B vers C	Volonté claire de faire évoluer le profil polycentrique vers un profil géocentrique	5	Siège (60%) et BP (40%)
<b>Total général</b>		<b>157</b>	

Un second classement des entrevues a analysé l'impact du changement organisationnel sur les politiques de renforcement du pouvoir économique des femmes, en catégorisant les niveaux de préoccupation de 1 (très faible) à 5 (très forte). Des critères objectifs ont été définis pour évaluer ces préoccupations, incluant la perception de l'impact sur les conditions de travail, la participation au processus, le degré d'information, et le sentiment de soutien. Cette approche a permis de mesurer précisément les inquiétudes face aux changements et leurs conséquences sur les initiatives de renforcement économique.

<sup>2</sup> Coulombe, C., Alalouf-Hall, D., Ben Dahmen, M., & Audet, F. (2023). Décolonisation humanitaire et transformations structurelles. *Revue internationale des études du développement*, 253. <https://doi.org/10.4000/ried.9396>

Tableau 2 : Les niveaux de préoccupation des membres du réseau CECI

Entrevue	Moyenne du niveau de préoccupation (échelle de 1 à 5)	Le niveau d'impact ressenti (A)	Le niveau d'influence sur le projet (B)	La satisfaction des employés et des volontaires (C)	Le niveau de confiance et de soutien (D)	Le niveau de compréhension du changement (E)
001	3	4	2	3	3	4
002	3	3	3	2	4	3
003	3	2	3	3	3	4
004	4	4	3	4	4	4
005	4	4	4	4	3	4
006	2	2	2	2	3	2
007	2	2	2	1	3	3
008	2	2	2	2	2	2
009	3	3	4	2	3	2
010	4	4	4	3	3	5
Moyenne générale	3	3	2,9	2,6	3,3	3,3

Resituer l'enquête dans le cadre historique de l'internationalisation du CECI

L'enquête menée dans le cadre de cette étude doit être resituée dans le contexte historique du processus d'internationalisation du CECI. Il convient de rappeler que, contrairement aux entreprises privées qui décident de s'internationaliser dans le but de conquérir de nouveaux marchés ou d'assurer des sources d'approvisionnement, l'internationalisation du CECI s'inscrit dans une dynamique bien différente. En effet, dès sa création, l'organisation a été fondée dans une perspective d'internationalisation, aux fins de promouvoir la coopération au développement à l'échelle mondiale. En outre, il est devenu de plus en plus crucial de réfléchir à la décolonisation des structures de gouvernance au sein des organisations de coopération internationale, une réflexion dans laquelle le CECI souhaite activement s'engager depuis plusieurs décennies. Dans les années 1960, l'envoi de volontaires canadiens dans différents pays du réseau a marqué le début de l'internationalisation, en se concentrant initialement sur les communautés religieuses et, progressivement, sur l'organisation de la société civile. Au milieu des années 1980, l'ouverture de bureaux-pays, gérés en majorité par des Canadiens, a permis l'intégration progressive de personnels nationaux dans les projets. Dans les années 2000, une réorganisation a eu lieu, avec la création de directions régionales et de directions - pays, associant davantage de personnels locaux dans la gestion des projets. Ce processus a atteint un tournant majeur vers 2015, avec la volonté d'autonomiser davantage les bureaux-pays. Il est important de mentionner qu'il s'agit là d'une première différence de perception sur le processus d'internationalisation. En effet, pour

une partie des employés/volontaires du CECI, les années 2015 sont considérées comme le point de départ du grand projet d'internationalisation. Cela coïncide avec les discours internationaux de décolonisation de l'humanitaire. Toutefois, pour d'autres employés/volontaires ce processus commence dès les premières initiatives d'envoi de volontaires. À partir de 2020, le modèle de gouvernance hybride ainsi que les premières résistances ou différences de perceptions ont conduit l'organisation à remettre en question le travail effectué et les défis à venir.

## Résultats

L'internationalisation de la gouvernance au sein du CECI marque une étape décisive dans son évolution organisationnelle. Ce processus, bien qu'enraciné dans une volonté de renforcement de la justice sociale et de décolonisation des pratiques, se heurte à des défis structurels et stratégiques complexes. Cette section propose une analyse approfondie des tensions et des opportunités générées par cette transition, en s'appuyant sur les perspectives des acteurs clés du réseau. Cette section explore également les défis structurels, les points de convergence, ainsi que les recommandations pour pérenniser une gouvernance internationalisée, plus juste et adaptée aux réalités locales. Nous présenterons ces résultats de manière chronologique. Une première section portera sur les résultats de l'observation de 2022-2024 et une seconde section portera sur les résultats depuis 2024. En effet, des changements ont été apportés au CECI à la lumière de nos travaux et des efforts déployés en interne avec les différents bureaux-pays du réseau.

**2022-2024 : Entre centralisation et décentralisation : les défis d'alignement stratégique dans un contexte d'internationalisation.**

Durant la période 2022-2024, nous avons pu observer un tournant significatif dans l'évolution du CECI et de ses défis liés au projet d'internationalisation. Dans ce contexte, l'alignement des visions stratégiques entre le siège et les bureaux-pays (BP) devient une question centrale. Cette section se penche sur la manière dont les visions stratégiques parfois divergentes du siège et les profils culturels locaux influencent le processus de décentralisation et d'internationalisation de l'organisation. Nous présentons dans cette section les tensions et défis organisationnels liés à la coexistence de stratégies globales et locales, et les obstacles rencontrés par les équipes dans leur quête d'un équilibre entre autonomie et cohérence stratégiques.

**Stratégies divergentes et défis de communication dans l'internationalisation**

L'un des enjeux majeurs réside dans la définition et la compréhension partagée de la stratégie d'internationalisation par les différents acteurs du réseau. Bien que le siège prône une décentralisation, il lui est reproché un manque de clarté stratégique par la majorité des répondants. L'analyse révèle une oscillation entre deux approches : d'une part, une stratégie annoncée « transnationale » visant à accorder plus de pouvoir décisionnel aux acteurs locaux tout en maintenant leur intégration globale, et d'autre part, dans les faits une stratégie qui reste

encore « globale » cherchant à éviter la fragmentation, mais avec une prise de décision collective jugée plus complexe et potentiellement inclusive.

Cette dualité crée un paradoxe organisationnel, où coexistent centralisation et décentralisation, générant tensions et incompréhensions au sein du réseau. Les divergences stratégiques sont influencées par plusieurs facteurs interconnectés. L'absence de directives claires sur les objectifs d'internationalisation est un facteur central de ces divergences. Cette fluidité stratégique, perçue comme un manque de clarté, engendre diverses interprétations et orientations organisationnelles. De plus, les contextes locaux des BP jouent un rôle crucial dans l'application des stratégies. Façonnés par des facteurs juridiques, culturels et politiques spécifiques, ces contextes peuvent favoriser l'autonomie ou exiger une approche centralisée pour garantir la cohérence et l'efficacité. Cette diversité rend difficile l'établissement d'une stratégie uniforme. Enfin, les différences d'ancienneté et d'expérience entre le siège et les BP accentuent ces divergences. Les équipes centrales, avec leur vision globale, peuvent voir certaines initiatives locales comme fragmentées, tandis que les acteurs locaux estiment que les orientations globales manquent de pragmatisme. La communication entre le siège et les BP constitue un levier clé pour réussir les transformations organisationnelles. Bien que des progrès aient été réalisés grâce aux technologies de la pandémie, des lacunes persistent. 65 % des répondants soulignent des échanges techniques fluides et constructifs, facilitant la collaboration sur des enjeux spécifiques. Cependant, 76 % des participants mentionnent un déficit d'information sur les changements stratégiques, et 64 % estiment que leur influence sur les décisions stratégiques est insuffisante. Ces manques alimentent des tensions, notamment concernant la répartition des pouvoirs et la clarté des orientations. L'écart entre des échanges constructifs à l'échelle technique et l'insatisfaction liée à l'absence de transparence sur les grandes orientations stratégiques met en lumière un défi organisationnel majeur.

Le défi de réconcilier autonomie locale et cohérence globale dans les choix stratégiques

L'analyse des processus décisionnels révèle une tension majeure entre la volonté d'autonomisation des bureaux-pays (BP) et les préoccupations du siège concernant la cohérence globale et la gestion de la complexité d'une gouvernance décentralisée. Ce dilemme, présent dans les discours et les pratiques organisationnelles, souligne des lacunes dans la gestion des compétences et la mobilisation des ressources humaines. Malgré l'adoption en 2016 d'un plan visant à renforcer les capacités des BP et à promouvoir des partenariats équitables, 67 % des répondants estiment que les résultats actuels ne répondent pas aux attentes initiales. Cela indique une inadéquation entre les objectifs stratégiques et leur mise en œuvre, limitant ainsi l'autonomie des BP. Par exemple, 65 % des répondants jugent insuffisante leur autonomie décisionnelle, notamment en matière de choix programmatiques et de développement local. L'organisation évolue vers un modèle hybride de gouvernance, alternant centralisation et décentralisation, mais les ambiguïtés persistantes dans les responsabilités locales et régionales compliquent le processus d'internationalisation. Bien que la majorité des répondants reconnaissent l'importance des BP dans la planification stratégique, 64 % jugent leur pouvoir d'influence insuffisant. Certains suggèrent d'inclure davantage les directeurs des BP dans les comités décisionnels internationaux, tandis que d'autres prônent la création de comités

consultatifs pour renforcer leur participation. Le succès du projet d'internationalisation dépend du renforcement des capacités humaines et organisationnelles. Cependant, seulement 46 % des répondants considèrent que les rôles et responsabilités entre le siège et les BP sont clairement définis. Les divergences dans les pratiques de gestion exacerbent les tensions, bien que les valeurs organisationnelles communes restent partagées. Le recours aux volontaires internationaux, jugé efficace par 69 % des répondants, rencontre cependant des limitations structurelles et géographiques. La suggestion de recourir à un volontariat mixte, impliquant davantage de ressources locales, est freinée par les contraintes du Programme Canadien de Volontariat<sup>3</sup> (PCV), qui finance principalement les ressources canadiennes ou résidentes permanentes. Une réflexion sur le programme de volontariat pourrait offrir l'opportunité de redéfinir le rôle des coopérants internationaux et de lutter contre les dynamiques coloniales persistantes. Il est crucial de passer d'un programme canadocentré à un modèle plus international, favorisant la participation de coopérants binationaux et des pays du Sud. Bien que ce modèle soit limité par le financement d'Affaires mondiales Canada, la période Covid-19 a montré que cette approche est réalisable et productive. Elle met en évidence la possibilité d'établir des ratios plus équitables de volontaires entre les pays du Nord et du Sud, permettant de rééquilibrer les relations avec les BP. Une telle évolution contribuerait à la déconstruction des dynamiques coloniales et à la promotion de relations plus justes et égalitaires. Pour pallier ces écarts, les répondants préconisaient notamment dans le tableau 3 :

---

3

[https://www.international.gc.ca/world-monde/study\\_work\\_travel-etude\\_travail\\_voyage/volunteer\\_cooperation\\_program-programme\\_cooperation\\_volontaire.aspx?lang=fra](https://www.international.gc.ca/world-monde/study_work_travel-etude_travail_voyage/volunteer_cooperation_program-programme_cooperation_volontaire.aspx?lang=fra)



Tableau 3 : Quelques pistes de travail à creuser

<b>Recommandations</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples</b>
<b>Co-construction des stratégies dès les premières étapes</b>	Intégrer les perspectives locales dans les processus décisionnels globaux dès le début.	Collaboration avec des ONG locales pour définir les priorités d'interventions en fonction des besoins spécifiques.
<b>Soutien accru en ressources financières et infrastructurelles</b>	Renforcer l'autonomie des bureaux-pays (BP) en fournissant plus de ressources financières et infrastructurelles.	Financement de projets de renforcement des capacités locales, comme la construction d'infrastructures sanitaires ou éducatives.
<b>Mise en place d'outils technologiques et de comités consultatifs</b>	Améliorer la communication et la cohésion organisationnelle à travers des outils technologiques et des comités.	Utilisation de plateformes de communication en ligne pour faciliter la coordination entre les BP et les partenaires locaux.
<b>Gestion proactive des disparités contextuelles</b>	Minimiser les risques et adapter les interventions aux réalités locales, en tenant compte des disparités juridiques et économiques.	Collaboration avec des avocats ou des experts locaux pour garantir la conformité des projets avec les législations locales (par exemple, les lois sur les droits du travail ou la fiscalité des ONG).
<b>Redéfinition du rôle de volontaire international</b>	Repenser le rôle des volontaires internationaux et la place de décision dans leur recrutement par les BP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation auprès de l'AMC pour encourager un volontariat plus inclusif.</li> <li>- Favoriser le recrutement de volontaires binationaux pour surmonter les contraintes liées aux législations locales et aux restrictions de visa</li> <li>- Implication des BP dans la rédaction de l'offre et le choix des candidats.es.</li> </ul>

### Les limites des résultats de recherche sur la période 2022-2024

Les résultats présentés dans cette section sont à relier au fait que le CECI était marqué par la prise de fonction du nouveau Directeur général et une phase cruciale de redéfinition de sa vision stratégique, validées par le Conseil d'Administration, ainsi que de son processus d'internationalisation. Cette période de transition a engendré des incompréhensions parmi plusieurs parties prenantes, notamment au sein des bureaux-pays, en raison du manque de clarté perçu concernant les orientations stratégiques à venir. Un autre facteur important à prendre en compte est le profil des répondants, particulièrement dans les pays où plusieurs membres

des bureaux-pays étaient récemment arrivés au CECI dans le cadre du Programme Canadien de Volontariat (PCV), pour certains en phase de démarrage. Cette notion est importante puisqu'elle met en lumière le manque de connaissance des processus de consultation antérieurs à leur arrivée. Ces défis de communication et de cohésion autour de la stratégie globale ont eu un impact direct sur l'alignement des visions stratégiques, exacerbant les tensions entre les ambitions globales du siège et les réalités locales des bureaux-pays. Ce travail de transition a généré des incompréhensions parmi plusieurs parties prenantes, notamment au sein des bureaux-pays, en raison d'un manque de clarté perçu quant aux orientations stratégiques futures. Par ailleurs, les effets de cette transformation ne sont pas pleinement pris en compte dans les consultations de 2022 et 2023, qui ont servi de base à la recherche.

À partir de 2024 : naviguer dans le changement et réaffirmer les objectifs stratégiques

Cette période de transformation s'accompagne d'une réévaluation de ses structures de gouvernance et de ses modèles de fonctionnement afin d'assurer une plus grande représentativité des régions d'intervention et de favoriser une gestion plus décentralisée. Toutefois, ces changements suscitent des questionnements quant à leur impact sur la mission sociale de l'organisation, notamment en matière de renforcement du pouvoir économique des femmes (RPEF). Cette section explore les ajustements stratégiques mis en place ainsi que les défis et opportunités qui en découlent.

### *Les changements majeurs depuis 2024*

Le CECI avance sur l'opérationnalisation de son processus d'internationalisation, en révisant et en consolidant son positionnement transnational. Initialement, l'organisation envisageait une transformation vers un réseau de pairs autonomes fonctionnant sous un modèle de franchise, une approche dont certaines étapes avaient déjà été mises en place dans certains pays. Toutefois, cette vision s'est heurtée à plusieurs défis, notamment en raison de la valeur ajoutée incertaine de cette transformation pour une organisation de taille modeste, en comparaison aux grands réseaux internationaux. Plusieurs questions ont émergé de la part des BP :

- *Certaines entités nationales dans certains pays ne risquent-elles pas, à terme, de devenir simplement de nouvelles organisations locales, alors que certains pays comptent déjà une multitude d'ONG nationales ?*
- *Ce modèle organisationnel garantirait-il réellement une plus grande influence au sein d'un éventuel réseau international ?*

Face à ces enjeux de contextualisation en partie liés au droit local et aux spécificités locales du secteur de bienfaisance/associatifs, la stratégie initiale a été ajustée en faveur du maintien d'une stratégie transnationale, mais via le leadership. Cette transition se traduit par une gouvernance et une gestion de plus en plus représentatives des régions d'intervention. On retrouve notamment :

- Actuellement, 7 des 15 membres du conseil d'administration (CA) proviennent des régions de programmation, et il est décidé que cette propension augmente dès 2026.

- Tous les postes de direction régionale, de représentation nationale et de coordination de projets sont désormais occupés par des personnes provenant des pays concernés.
- Un Comité de Leadership international a été mis en place pour orienter les grandes décisions stratégiques.
- Alors que la gestion des relations avec les bailleurs de fonds était auparavant centralisée au Canada, un nombre croissant de postes de chargé-e-s de projet sont désormais situés directement dans les pays d'intervention.

En positionnant ces rôles au sein des pays d'intervention, le CECI tente de soutenir le renforcement de l'appropriation locale des projets. Les équipes sur le terrain ont une meilleure compréhension des réalités et des besoins des communautés, et aussi une plus grande capacité à piloter les initiatives de manière plus autonome et pertinente. L'idée sous-jacente est portée également sur la diversité de ses sources de financement pour limiter leur dépendance aux financements internationaux, souvent influencés par des priorités politiques fluctuantes.

### *L'impact sur la visibilité des objectifs de renforcement du pouvoir économique des femmes (RPEF)*

L'adhésion collective des participants aux objectifs organisationnels est apparue comme un facteur clé pour limiter les tensions et les ruptures potentielles lors des transformations stratégiques. Le consensus sur l'importance du Renforcement Économique des Femmes (RPEF) joue un rôle central dans le maintien d'un climat de coopération, permettant aux organisations de relever les défis liés à l'internationalisation tout en gardant une trajectoire claire sur leurs engagements sociaux. Cette cohésion organisationnelle offre une base solide pour préserver et promouvoir les initiatives d'autonomisation économique des femmes. Cependant, l'adoption de nouvelles structures de gouvernance soulève des préoccupations importantes. Une majorité des répondants (75 % des membres des sièges centraux) expriment leur crainte que ces changements n'affaiblissent la priorité accordée au RPEF, risquant d'en compromettre l'efficacité. Parallèlement, 70 % des membres des BP soulignent l'importance d'intégrer une perspective de genre dans les évaluations d'impact, bien que 65 % restent préoccupés par la perte de visibilité des objectifs RPEF. En outre, 60 % signalent un stress accru dû aux réformes organisationnelles, mettant en évidence la nécessité de mécanismes clairs pour préserver la mission sociale tout en gérant les transformations.

Un cadre bien défini, comme celui établi par le Centre d'Étude et de Coopération Internationale (CECI), demeure essentiel pour guider les efforts en faveur du RPEF. Ce cadre repose sur des principes d'égalité des genres et de lutte contre les discriminations, garantissant un accès équitable aux ressources économiques et aux opportunités pour les femmes. Il encourage leur participation aux processus décisionnels, favorisant leur autonomie économique. En contexte de crises humanitaires ou de catastrophes naturelles, des mesures spécifiques sont prévues pour protéger les droits et les moyens de subsistance des femmes, assurant leur résilience et leur inclusion. Malgré ces cadres robustes, plusieurs obstacles freinent la mise en œuvre des programmes RPEF :

### 1. Déconnexion entre stratégies globales et réalités locales

Les stratégies globales, bien qu'ambitieuses, peinent parfois à répondre aux besoins spécifiques des contextes locaux. Cette disjonction réduit l'adhésion et la participation des communautés ciblées, limitant ainsi la durabilité des initiatives. Comme l'a exprimé un.e participant.e :

« *Le changement est inévitable, mais il ne doit pas compromettre nos principes fondamentaux.* » (Entrevue BP)

« *Nous avons une chance unique de montrer que la croissance et le changement ne signifient pas nécessairement sacrifier nos valeurs. La priorité doit être de veiller à ce que les femmes que nous soutenons ne soient pas laissées pour compte dans cette transition* ». (Entrevue BP)

### 2. Manque de sensibilisation et communication inadaptée

Une communication insuffisante sur l'importance stratégique du RPEF affaiblit son attractivité auprès des parties prenantes internes et externes. Sans mise en avant des résultats concrets, tels que des témoignages ou des données d'impact, il devient difficile de mobiliser des ressources ou de renforcer l'engagement.

« *Nous devons veiller à ce que les femmes ne soient pas les premières à souffrir des changements organisationnels. Une vigilance accrue est essentielle pour éviter tout recul dans nos engagements envers elles.* » (Entrevue BP)

### 3. Contraintes Financières et Humaines

Les ressources limitées restent un obstacle majeur. Les équipes, souvent sous-financées, doivent prioriser des actions immédiates (réponses aux crises, par exemple) au détriment de projets à long terme comme le RPEF. Le manque de personnel dédié complique également le suivi et l'évaluation des initiatives locales. Ces limitations entraînent une perte de *momentum*, rendant difficile l'instauration d'un impact durable.

« *Lorsque le REF n'est pas une priorité pour les financements locaux, il devient difficile de le défendre. Si nous cherchions à être plus indépendants, nous risquerions de perdre des budgets essentiels, ce qui compromettrait encore davantage nos actions à long terme.* » (Entrevue BP)

## Discussion : Une place de leader à saisir pour le CECI

L'internationalisation de la gouvernance au CECI s'inscrit dans un moment clé où les défis rencontrés peuvent être convertis en leviers stratégiques pour un avenir organisationnel plus inclusif et décolonisé. Ce processus dépasse une simple adaptation structurelle : il reflète une volonté d'incarner des valeurs de justice, d'égalité et de reconnaissance des savoirs locaux. Cependant, pour que cette transition atteigne tout son potentiel, elle exige une réflexion approfondie et des actions concertées autour de plusieurs axes. D'abord, le CECI doit continuer à affirmer son rôle de chef de file au Québec en adoptant des pratiques innovantes dans le domaine du renforcement des capacités locales et du volontariat. En revendiquant un élargissement des politiques de financement de l'AMC pour inclure les volontaires nationaux, l'organisation a l'opportunité de jouer un rôle de pionnier dans la décolonisation de la coopération

internationale. Ce plaidoyer pourrait non seulement transformer les modalités actuelles, mais également inspirer un changement systémique dans le secteur.

Enfin, cette démarche offre une opportunité de redéfinir la notion de volontariat dans un contexte globalisé et décolonisé. Repenser les approches de formation, valoriser les échanges interculturels et diversifier les profils de volontaires sont autant de moyens pour ancrer le changement dans des pratiques concrètes et durables. Cela pourrait également ouvrir la voie à un volontariat plus inclusif, où la diversité des expériences enrichit à la fois les projets et les communautés bénéficiaires.

## Conclusion

En conclusion, la crise sanitaire mondiale de la COVID-19 a mis en lumière les défis sans précédent auxquels les acteurs humanitaires et les organismes de solidarité internationale ont dû faire face. Dans ce contexte, repenser les approches de coopération internationale est devenu impératif. Cette étude, qui s'inscrit dans un débat critique sur l'internationalisation de la gouvernance et les relations interorganisationnelles, a examiné le CECI à travers plusieurs pays, en visant à améliorer les pratiques de coopération internationale et à intégrer des approches décolonisantes. Les premiers résultats de cette recherche apportent des perspectives importantes et des connaissances concrètes qui nourrissent ce débat. Étant ancré dans une recherche partenariale, les analyses sont partagées avec le CECI qui pourra les utiliser pour accompagner les changements organisationnels en cours. Le second objectif, relatif à l'impact de la stratégie d'internationalisation du CECI sur son programme de renforcement économique des femmes, a suscité des opinions contrastées. Si certains participants craignent une réduction des ressources allouées au programme central en raison de l'autonomie accrue des BP, d'autres y voient une opportunité de stimuler la créativité et l'innovation grâce à la décentralisation des opérations. Le renforcement des partenariats locaux et la diversification des financements apparaissent également comme des éléments positifs, tout comme la valorisation des compétences locales, particulièrement mise en évidence par le recrutement de volontaires pendant la pandémie. Toutefois, plusieurs limites ont marqué cette étude. Des défis pratiques, tels que la complexité de la planification des entretiens et la restriction du partage d'informations entre le siège et les BP, ont affecté la diversité des perspectives recueillies. Les résultats doivent ainsi être interprétés avec prudence, car ils sont spécifiques au contexte organisationnel du CECI au moment de la recherche et ne peuvent être généralisés. De plus, malgré les efforts pour éviter les biais colonisant, certaines subjectivités inhérentes à la méthodologie ont pu influencer les analyses.

## Bibliographie

---

- Alalouf-Hall, D., et al. (2020). Entre menaces et opportunités : La réponse canadienne face à la Covid-19. *Alternatives Humanitaires*, (15), 94–115. <https://alternatives-humanitaires.org/fr/2020/11/25/entre-menaces-et-opportunites-la-reponse-canadienne-face-a-la-covid-19/> ISBN (PDF) : 978-2-37704-746-8
- Alalouf-Hall, D. (2020, November 12). COVID-19 force à décentraliser l'action humanitaire. *The Conversation*. <https://theconversation.com>
- Alalouf, Diane (2023). « La réponse standardisée de l'action humanitaire en cas de catastrophe d'origine naturelle : l'initiative SPHÈRE et les enjeux de localisation et de décolonisation » Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en sociologie.
- Aldashev, G., & Verdier, T. (2009). When NGOs go global: Competition on international markets for development donations. *Journal of International Economics*, 79(2), 198-210. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2009.02.003>
- Audet, F., & Micheletti, P. (2016). Comprendre les organisations humanitaires : développer les capacités ou faire survivre les organisations ? Presses de l'Université du Québec. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2696748>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). What is a global manager? *Harvard Business Review*, 70(5), 124-132.
- Barnett, M. (2011). *Empire of Humanity : A History of Humanitarianism*. Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/9780801460616>
- Bhabha, H. K. (1994). *The Location of Culture* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203820551>
- Beaucage, P. (2009). Chapitre 7. Savoirs autochtones, modernité et identité. In P. Beaucage & Taller de tradición oral (Ed.), *Corps, cosmos et environnement chez les Nahuas de la Sierra Norte de Puebla* (pp. 371-388). Montréal: Lux Éditeur.
- Bidisse, A., & Kamgang, I. N. G. (2021). Gérer la logistique humanitaire en temps de Covid-19: Une analyse auprès de Médecins Sans Frontières en contexte camerounais. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 6(2).
- Bole Odaga, A. (1998) « Publishing for Kenyan Children », in Meena Khorana (ed.), *Critical Perspectives on Postcolonial African Children's and Young Adult Literature*.
- Ayimpa, S., & Bouju, J. (2015). Ethnocentrisme et partenariat : La violence symbolique de l'aide humanitaire. *Les Papiers du Fonds Croix-Rouge française*, décembre 2015, (n°1), 15 p.
- Cazenave, B. (2017). L'émergence d'un "Nouveau Management Humanitaire" : Rôles et influences contrastées des dispositifs de contrôle dans les ONG. *Gestion et management*, ESCP Europe; École Doctorale de Management Panthéon Sorbonne.

- Bussières, D., & Fontan, J.-M. (2011). La recherche partenariale : Point de vue de praticiens au Québec. SociologieS.
- Carrasco, B., & Mukhopadhyay, H. (2023). Introduction: Localizing the Sustainable Development Goals in Asia and the Pacific: Multi-level governance in the “Decade of Action.” Carrasco & H. Mukhopadhyay (Eds.), *Localizing the Sustainable Development Goals in Asia and the Pacific* (Chapter 1). <https://doi.org/10.4324/9781003282297-1>
- Chivallon, C. (2019). Recherches sur les univers de sens (post)coloniaux – Un essai réflexif sur la décolonisation des savoirs. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*.
- Clarke, P., & Lapsley, I. (2004). Management accounting in the new public sector. *Management Accounting Research*, 15(3), 243-245.
- Coule, T. M. (2015). Nonprofit Governance and Accountability: Broadening the Theoretical Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 75-97. <https://doi.org/10.1177/0899764013503906>
- Coulombe, C., Alalouf-Hall, D., Ben Dahmen, M., & Audet, F. (2023). Décolonisation humanitaire et transformations structurelles : Une analyse des choix stratégiques du CECI. *Revue internationale des  tudes du développement*, 253, 143-174.
- Coulombe, C., Persaud, C., Audet, F., Alalouf-Hall, D., Harvey, J., & Tremblay, D. (2022). Rethinking Responsibility during disruptive times – “Duty of care/caring: The Cambodian Living Arts ONG analysis”. Concordia University.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared Power World*. Jossey-Bass.
- Cumming, G. D. (2008). French NGOs in the Global Era : Professionalization “Without Borders”? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(4), 372-394. <https://doi.org/10.1007/s11266-008-9069-5>
- Dauvin, P., & Siméant-Germanos, J. (2002). Le travail humanitaire: Les acteurs des ONG, du siège au terrain. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.dauvi.2010.01>
- De Leener, P. (2013). Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend l'autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale. *Mondes en développement*, (41) 1, 79-92. <https://doi.org/10.3917/med.161.0079>
- Ebrahim, A., Brown, L. D., et Batliwala, S. (2015). Global Integration without Ownership: Designing International NGOs. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 18891. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.18891abstract>
- El Haddad, P. (2024). Les coûts cachés comme levier de transformation dans une ONG :  tude exploratoire. *ACCRA*, N  19(1), 95-117. <https://doi.org/10.3917/acra.019.0095>
- Escobar, A. (1995). *Encountering development: The making and unmaking of the third world*. Princeton University Press.

- Faguet, J.-P., & Pöschl, C. (2015). *Is decentralization good for development? Perspectives from academics and policy makers* (1st ed.). Oxford University Press.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Chenelière Éducation.
- Gómez, R. (2021). *Evaluating decolonization in NGO practices: A critical approach*.
- Hilhorst, D. (2003). *The real world of NGOs: Discourses, diversity, and development*. Zed Books.
- Hirschman, A. O. (1967). *Development projects observed*. Brookings Institution Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435–464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00150>
- Kuruppu, S. C., & Lodhia, S. (2019). Disruption and transformation: The organisational evolution of an NGO. *The British Accounting Review*, 51(6). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.05.002>
- Lewis, D. (1998). Inter-agency partnerships in aid-recipient countries: Lessons from an aquaculture project in Bangladesh. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(3), 288–307. <https://doi.org/10.1177/0899764098273003>
- Lewis, D. (2006). *The management of non-governmental development organizations* (2nd ed.). Routledge. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=178990>
- Lokot, M. (2019). The space between us: Feminist values and humanitarian power dynamics in research with refugees. *Gender & Development*, 27(3), 467–484. <https://doi.org/10.1080/13552074.2019.1664046>
- Mawdsley, E., Townsend, J. G., & Porter, G. (2005). Trust, accountability, and face-to-face interaction in North-South NGO relations. *Development in Practice*, 15(1), 77–82. <https://doi.org/10.1080/0961452042000334310>
- Meier, O. (2013). *Management interculturel* (5e éd.). Dunod.
- Melis, S., & Apthorpe, R. (2020). *Decolonizing development: Power, knowledge, and practice*.
- Mignolo, W. (2007). *Delinking: The rhetoric of modernity, the logic of coloniality and the grammar of de-coloniality*.
- Mignolo, W. D., & Walsh, C. E. (2018). *On decoloniality: Concepts, analytics, praxis*. Duke University Press. <https://doi.org/10.1215/9780822371779>
- Milliot, É. (2005). Stratégies d'internationalisation : Une articulation des travaux de Porter et Perlmutter. *Management et Avenir*, 3, 43–60. <https://doi.org/10.3917/mav.003.0043>



- Nassif-Gouin, C. (2019). « Comment faites-vous : De la décolonisation de l'action ? » Possibles, 32(2), 76-90.
- Núñez-Regueiro, S.. (2022). Croissance et concurrence : Dynamiques institutionnelles des ONG d'aide internationale. Economies et finances. Université de Picardie Jules Verne. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-04152105>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Making decentralisation work: A handbook for policy-makers. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264180427-e>
- Ostrom, E. (2010). Gouvernance des biens communs: Pour une nouvelle approche des ressources naturelles. De Boeck.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. Practicing Manager, 17, 13-18.
- Pérouse de Montclos, M.-A. (2015). Les ONG, nouvelle puissance mondiale ? In Pour un développement « humanitaire » ? (pp. 1-). IRD Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.8724>
- Quijano, A. (2000). Coloniality of power and Eurocentrism in Latin America. International Sociology, 15(2), 215-232. <https://doi.org/10.1177/0268580900015002005>
- Quijano, A. (2007). Coloniality and modernity/rationality. Cultural Studies, 21(2-3), 168-178.
- Savard, M.-C., Audet, F., & Leroux, M.-P. (2020). La localisation de l'aide au prisme de la Covid-19 : Question de choix ou dernier recours ? Alternatives Humanitaires.
- Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford University Press.
- Siméant, J. (2005). What is going global? The internationalization of French NGOs 'without borders'. Review of International Political Economy, 12(5), 851-883. <https://doi.org/10.1080/09692290500338938>
- Spivak, G. C. (1988). Can the subaltern speak? University of Chicago Press.
- Tonda, J. (2012). L'impossible décolonisation des sciences sociales africaines. Mouvements, 2012(4), 108-119. <https://doi.org/10.3917/mouv.072.0108>
- Trompenaars, F. (1994). L'entreprise multiculturelle. Maxima.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? Recherches Qualitatives, 5, 38-45. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v5/trudel.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/trudel.pdf)
- Vielajus, M., & Bonis-Charancle, J.-M. (2020). Localisation de l'aide : Situation actuelle du débat et possibles impacts de la crise de la Covid-19. Alternatives Humanitaires, 14, 150-161. <https://alternatives-humanitaires.org/fr/2020/07/23/localisation-de-laide-situation-actuelle-du-debat-et-possibles-impacts-de-la-crise-de-la-covid-19/>