

**Coopération Nord-Sud et économie sociale :  
l'expérience de l'ONG  
Plan Nagua (1969-2000)**

**Manon Boulianne et Louis Favreau**

Note sur les auteurs :

Manon Boulianne est anthropologue et chargée de recherche dans différents projets liés à la coopération internationale et l'économie sociale dans les pays du Sud. Elle est aussi chercheure associée à la CRDC et au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Louis Favreau, sociologue et travailleur social, est professeur au Département de travail social de l'Université du Québec à Hull. Il est aussi coordonnateur de la CRDC et membre du Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale (GÉRIS), aussi de l'UQAH. Il est chercheur et responsable du volet Économie sociale du CRISES ainsi que rédacteur en chef de la revue Économie et Solidarités (CIRIEC-Canada).

**Chaire de recherche en développement communautaire  
(CRDC)**

**Série Pratiques économiques et sociales no. 15**

**ISBN : 2-89251-074-0**

**Juin 2000**

**Université du Québec à Hull**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos .....</b>	<b>i</b>
<b>1. Présentation générale.....</b>	<b>1</b>
<b>2. La République Dominicaine : portrait socio-économique et aide internationale ...</b>	<b>2</b>
<b>3. Les premières années de Plan Nagua .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Le Plan Nagua, une organisation non gouvernementale .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1 Les acteurs à l'interne.....</b>	<b>8</b>
4.1.1 Le personnel salarié .....	8
4.1.2 Les administrateurs et administratrices .....	11
4.1.3 Les membres .....	12
4.1.4 Les bénévoles.....	12
<b>4.2 Les acteurs extérieurs à l'organisation .....</b>	<b>13</b>
4.2.1 Les clientèles .....	13
4.2.2 Les réseaux et regroupements.....	14
4.2.3 Les partenaires .....	14
4.2.3.1 Les partenaires au Québec.....	14
4.2.3.2 Les partenaires en République Dominicaine et à Haïti .....	16
4.2.3.3 Les partenaires ailleurs dans le monde.....	19
<b>5. La coopération internationale à la façon de Plan Nagua .....</b>	<b>19</b>
<b>5.1 La coopération outre-mer .....</b>	<b>19</b>
5.1.1 Les thématiques privilégiées.....	20
5.1.2 L'itinéraire de financement des projets .....	22
5.1.3 Quelques exemples de projets appuyés par le Plan Nagua.....	26
5.1.4 Au sujet des retombées .....	29
<b>5.2 Les stages .....</b>	<b>29</b>
5.2.1 Les stages internationaux pour les jeunes.....	31
5.2.2 Les stages de groupes .....	32
5.2.3 Les stages scolaires.....	34
<b>5.3 L'éducation du public : animation et financement.....</b>	<b>35</b>
5.3.2 Les activités éducatives en milieu scolaire .....	37
<b>5.4 Les partenariats et services .....</b>	<b>39</b>
<b>6. Le Plan Nagua et le développement de la solidarité Nord - Sud.....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe 1 : Structure organisationnelle de Plan Nagua.....</b>	<b>44</b>
<b>Annexe 2 : Données budgétaires.....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe 3 : Les projets financés par le Plan Nagua : répartition des thématiques par décennie.....</b>	<b>48</b>

<b>Annexe 4 : Classification des projets de coopération à partir de deux descripteurs 1969-1999 .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Annexe 5 : Évolution du tirage du bulletin Solidaridad.....</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 6 : Calendrier des événements marquants.....</b>	<b>51</b>
<b>Sources consultées.....</b>	<b>52</b>
<b>Liste des acronymes .....</b>	<b>55</b>

## *Avant-propos*

*Faire l'examen du pôle associatif de développement au Sud et de la coopération internationale qui lui correspond, c'est d'abord parler d'aménagement des bidonvilles, de développement d'une économie populaire et solidaire<sup>1</sup> - souvent à partir d'un secteur informel soutenu par le micro-crédit et la microfinance - et de développement durable (recyclage de déchets urbains...).*

*Faire l'examen de ce pôle associatif au Sud, c'est ensuite parler d'une économie sociale et solidaire émergente qui doit beaucoup aux ONG dites de développement (pour les différencier des ONG d'urgence ou d'aide humanitaire). C'est l'aiguillon qui l'alimente. Pour cela il faut rappeler ce qui caractérise l'essentiel du travail de ces ONG. À partir des années 1960 en Asie, du début des années 1970 en Amérique latine et du début des années 1980 en Afrique, le travail des ONG de développement et la solidarité internationale qui l'accompagne font un bond qualitatif important : ce travail est désormais associé surtout à des projets initiés directement dans des communautés locales et non plus à des initiatives venues d'en haut, c'est-à-dire gouvernementales.*

*Au fil du temps, plusieurs de ces ONG sont devenues des lieux privilégiés d'intervention de développement local de type associatif et de soutien à des initiatives d'économie solidaire, ce qui signifie, grosso modo, un travail autour de trois axes:*

*1) une intervention de soutien à des micro-projets à l'intérieur de communautés locales motivées par le changement de leurs conditions de vie sur le plan de l'emploi, de la santé, du logement, de l'éducation;*

*2) la défense de droits sociaux de catégories particulièrement bafouées de la population, notamment des paysans dans les campagnes et des habitants dans les bidonvilles, par l'organisation de comités de quartier autour de questions vitales comme l'accès à l'eau et à l'électricité de même qu'à de l'équipement collectif en matière de santé et d'éducation;*

*3) la mise en œuvre de démarches de développement économique et social, local et intégré, permettant l'auto-organisation de collectivités locales autour de priorités qui génèrent des projets coopératifs et associatifs à volets multiples où se croisent la résolution de problèmes d'emploi,*

---

<sup>1</sup> Rappelons ici que l'économie populaire englobe plus d'initiatives que l'économie solidaire dans ce sens qu'elle regroupe à la fois des entreprises privées et des entreprises collectives.

*d'aménagement du territoire, de santé communautaire, d'alphabétisation des adultes et de mise sur pied de centres d'éducation et de centres communautaires ;*

*4) la mise en œuvre de démarches partenariales de développement local (et même régional) de ces ONG avec le secteur privé (la PME surtout) et des municipalités.*

*Ces ONG sont des organisations de coopération internationale (OCI), c'est-à-dire des ONG de pays du Nord travaillant avec leurs semblables au Sud car les ONG de ces pays se sont de plus en plus multipliées dans les trois dernières décennies. C'est cette dynamique de soutien au développement local au Sud et de coopération Nord-Sud entre ONG que nous pouvons examiner de plus près à partir de l'expérience de Plan Nagua, une OCI québécoise qui travaille en collaboration avec des ONG de République Dominicaine depuis 30 ans.*

*Avec cette monographie de Plan Nagua, la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC) veut prolonger, dans sa série *Pratiques économiques et sociales*, un ensemble de travaux sur les pratiques de développement local et de coopération internationale, travaux amorcés avec l'expérience de Villa el Salvador au Pérou (Favreau et Fréchette, 1998), travaux qui se continueront également avec une monographie sur une autre OCI québécoise (et canadienne), *Développement et Paix* (van Kemenade et Favreau, 2000).*

*Louis Favreau, coordonnateur  
Chaire de recherche en développement communautaire  
Université du Québec à Hull*

## 1. Présentation générale

Le Plan Nagua est un organisme québécois de coopération internationale basé à Québec<sup>2</sup>. Il a initié ses activités en 1969 et s'est incorporé en 1972. Les principaux objectifs poursuivis par le Plan Nagua sont de contribuer à l'auto-développement durable dans les pays du Sud ainsi qu'à l'établissement de relations plus équitables et solidaires entre les pays du Nord et du Sud. Pour les atteindre, l'organisation met de l'avant différentes activités qui se déploient dans trois volets complémentaires : l'éducation du public, les stages et la coopération outre-mer.

Le financement de projets de développement ainsi que l'organisation de stages réalisés par de jeunes Québécois et Québécoises dans des organismes partenaires de Plan Nagua constituent ses principales interventions à l'étranger. Elles ont lieu pour la plupart en République Dominicaine. L'organisme réalise aussi chaque année différentes activités visant à sensibiliser les Québécois et Québécoises à la question du développement et à leur faire connaître les problèmes vécus, mais aussi les solutions mises de l'avant par la société civile dans les pays du Sud. Elles s'adressent notamment aux jeunes du primaire et du secondaire. Plusieurs de ces activités, en plus de leur aspect éducatif, permettent d'amasser des fonds pour le financement de projets de développement. En effet, l'octroi de contributions gouvernementales au Plan Nagua en vue du financement de projets outre-mer est conditionnel à l'investissement d'une contrepartie de la part de l'organisme.

Constitué comme corporation sans but lucratif, le Plan Nagua est géré par un conseil d'administration élu annuellement par l'assemblée des membres. Ceux-ci composent la cellule de base de la structure

---

<sup>2</sup> Les activités de recherche ayant mené à la publication du présent document se sont échelonnées entre juillet 1999 et mars 2000. La collecte de données s'est organisée à partir d'une grille servant à l'étude d'activités de l'économie sociale (Comeau, 1996), grille qui a été adaptée à l'étude d'une organisation de coopération internationale. Les données utilisées proviennent de cinq sources distinctes. Elles ont été amassées et traitées à l'aide d'une méthodologie essentiellement qualitative, exception faite de celles ayant trait aux projets de coopération financés par le Plan Nagua, qui ont fait l'objet d'une analyse quantitative. La première source de données est constituée d'observations réalisées lors de différentes visites aux bureaux de l'organisation. La seconde consiste en entrevues structurées et semi-structurées réalisées auprès d'informateurs et informatrices clés. Rapports annuels, bulletin de liaison, documents de travail internes, site Web de Plan Nagua représentent la troisième source de données à laquelle nous avons eu recours. La quatrième est un questionnaire ayant trait aux expériences d'économie sociale appuyées par l'organisme. Quelques ouvrages et articles portant sur la République Dominicaine et sur l'économie sociale dans les pays du Sud complètent nos sources d'information. Par ailleurs, nous tenons à remercier le conseil d'administration, la direction et le personnel de Plan Nagua, dont l'attentive collaboration nous a permis de réaliser cette étude.

organisationnelle de Plan Nagua. Plusieurs membres collaborent aux activités de Plan Nagua à titre bénévole, mais la plupart des tâches sont assurées par des employés et employées salariés.

Pour l'année fiscale 1998-1999, l'organisation a géré un budget d'un million deux cent cinquante mille dollars. En 1999-2000, il a légèrement diminué à un million deux trente cinq mille dollars. Les gouvernements canadien et québécois constituent les principaux bailleurs de fonds de Plan Nagua. Leurs contributions ont représenté 67 % des revenus lors de la dernière année budgétaire.

Impliqué depuis le départ dans la promotion du développement social (construction d'infrastructures servant à assurer des services éducatifs et sanitaires) et communautaire (formation de leaders, renforcement institutionnel des organisations locales) dans le cadre d'une économie domestique d'autosubsistance, le Plan Nagua a élargi son champ d'action au cours des dernières années. Il appuie de plus en plus souvent des initiatives visant la création d'emplois et le développement économique dans un cadre marchand. Il a donc établi de nouveaux partenariats en République Dominicaine avec des organisations ayant les mêmes visées. Il a également contribué à la tenue de rencontres entre entrepreneurs québécois et dominicains. À l'instar d'autres organisations de coopération internationale du Nord, le Plan Nagua contribue ainsi à l'incorporation croissante des initiatives du Sud à l'économie globale<sup>3</sup>.

## **2. La République Dominicaine : portrait socio-économique et aide internationale**

La République Dominicaine est située dans les Grandes Antilles. Elle occupe les deux tiers de l'île d'Hispaniola, qu'elle partage avec Haïti. Ancienne colonie espagnole qui acquiert son statut de république en 1844<sup>4</sup>, le pays compte plus de 8 millions d'habitants dont presque la moitié sont âgés de moins de quatorze ans<sup>5</sup>. La population se concentre surtout dans la capitale Santo Domingo et dans la vallée fertile de Cibao. Les deux tiers de la population du pays vivent en milieu urbain.

---

<sup>3</sup> Voir, à cet effet, le livre du Centre tricontinental (1998).

<sup>4</sup> Après avoir déclaré son indépendance en 1821, la colonie s'est retrouvée pendant plus de vingt ans sous le contrôle haïtien. Les relations demeurent encore aujourd'hui tendues entre Dominicains et Haïtiens.

<sup>5</sup> Selon des données de la Banque mondiale ([http : www.worldbank.org/data/countrydata/aag/dom-aag.pdf](http://www.worldbank.org/data/countrydata/aag/dom-aag.pdf)) datées du 21 septembre 1999.

L'activité économique commerciale de la République Dominicaine a longtemps reposé sur des monocultures d'exportation, telles que la production de canne à sucre et de certains fruits tropicaux, ainsi que sur l'exportation de minerai non transformé. Depuis une trentaine d'années toutefois, elle s'est passablement diversifiée. Les secteurs secondaires et tertiaires y occupent une plus grande place qu'auparavant, notamment les domaines touristiques et manufacturiers.

Le tourisme s'est développé en République Dominicaine à partir des années 1970 avec le déploiement d'une série de mesures fiscales visant à favoriser l'investissement privé dans l'infrastructure hôtelière, accompagnées d'investissements publics dans l'amélioration des voies de communication. En 1984, le tourisme remplaçait d'ailleurs le sucre comme secteur générant le plus de devises en République Dominicaine<sup>6</sup>. Au milieu des années 1980, l'industrie manufacturière prenait elle aussi son essor à la suite de l'adoption d'une politique économique libérale par le gouvernement de Joaquin Balaguer, laquelle s'est traduite entre autres par la multiplication de zones franches dans différentes régions du pays. Les zones franches regroupent majoritairement des usines d'assemblage et de confection de vêtements, américaines pour la plupart, qui emploient une main-d'œuvre surtout féminine. L'industrie légère représente donc aujourd'hui un secteur économique des plus dynamiques en République Dominicaine. Cependant, comme elle appartient à du capital étranger, elle génère relativement peu de devises.

Malgré certains indicateurs macro-économiques favorables depuis près d'une décennie, la balance commerciale demeure déficitaire, le pays a toujours une dette extérieure importante et son économie demeure dépendante. Ainsi, la République Dominicaine exporte surtout des matières premières non transformées et des biens manufacturiers tandis qu'elle importe des biens de capital, des ressources énergétiques et de la nourriture. En 1998, la valeur en dollars américains des biens de capital importés équivalait à cinq fois celle de la première rubrique d'exportation, soit les biens manufacturiers. La valeur des aliments importés représentait quant à elle plus de trois fois celle du sucre brut exporté.

On constate que la majorité de la population dominicaine continue à vivre dans la pauvreté et que l'écart entre riches et pauvres s'est même accru au cours des dernières années. Le taux de chômage officiel oscille autour de 22 %. Il n'est donc pas étonnant que l'économie informelle occupe une place importante en République Dominicaine. Nombre de ménages dépendent pour leur reproduction de la

---

<sup>6</sup> Richard Haggerty, *Dominican Republic. A Country Study*. Washington, Library of Congress, Federal Research Division. 1989.

réalisation d'activités génératrices (ou non) de revenus qui, d'une part, échappent aux régulations étatiques (petit commerce de rue, production artisanale dans des ateliers domestiques, services personnels) et, d'autre part, ne permettent pas de dépasser le niveau de la subsistance. Environ le quart de la population économiquement active s'emploierait au sein de l'une des quelque 300 000 micro-entreprises informelles en République Dominicaine<sup>7</sup>.

Au début des années soixante, lorsque prend fin la dictature militaire de Trujillo, qui a duré plus de trente ans, l'aide internationale au développement commence à affluer vers la République Dominicaine. Après être intervenus militairement pour mettre un terme au conflit armé de 1965<sup>8</sup>, les États-Unis y injectent de fortes sommes. En 1966 seulement, la Banque interaméricaine de développement transfère 100 millions de dollars en aide bilatérale à la République Dominicaine. Le Canada emboîte bientôt le pas, notamment par l'entremise d'organisations non gouvernementales (ONG) de coopération internationale qui financent des projets de développement. Entre 1969 et 1975, 73 projets financés par l'une de celles-ci voient le jour, dont 23 par Développement et Paix, 22 par le Plan Nagua et 10 par la Source de Beauport. Ces projets sont orientés pour la plupart vers l'éducation, la production agricole et d'élevage et la promotion de la santé<sup>9</sup>.

D'abord axée sur la satisfaction des besoins, comme c'était généralement le cas pendant la première décennie du développement, l'aide internationale au développement attribuée à la République Dominicaine favorise davantage, à partir des années 1980, la promotion d'activités économiques industrielles vouées à l'exportation, la gestion de l'environnement ainsi que le développement et la formalisation des micro-entreprises<sup>10</sup>. Comme nous le verrons plus loin, les activités de coopération outre-mer de Plan Nagua sont influencées par ces tendances tout en étant marquées d'un sceau spécifique lié à l'histoire et à l'évolution de l'organisation.

---

<sup>7</sup> Annie Vézina, *La micro-entreprise en République Dominicaine : une réaction populaire de débrouillardise*. Rapport essai-stage. Maîtrise en gestion internationale des entreprises. Faculté d'administration, Université Laval. 1997.

<sup>8</sup> Après une dictature de plus de trente ans, une fragile démocratie politique est instaurée au début des années 1960. Mais les luttes entre conservateurs et démocrates débouchent sur une guerre civile en 1965.

<sup>9</sup> Michel Morisset, *Développement communautaire et coopération : intégration économique et sociale. Le cas de la République Dominicaine*. Mémoire de maîtrise en sciences sociales, Université Laval. 1979.

<sup>10</sup> Richard Haggerty, *op.cit.*

### 3. Les premières années de Plan Nagua

La fin des années 1960 marque au Québec la fin de la révolution tranquille, une période caractérisée par la mise en place d'institutions modernes. C'est l'époque du plein emploi et de l'abondance dans les programmes sociaux. La fin des années 1960 c'est aussi une période durant laquelle de nouveaux mouvements sociaux, un peu partout en Occident, remettent en cause l'ordre établi. Au moment où le Québec s'ouvre au monde, y prennent naissance plusieurs organisations de coopération internationale. Dans les milieux chrétiens et humanistes, on cherche comment élargir le cercle des actions qui permettraient d'alléger la souffrance humaine dans les "pays pauvres".

Au Petit Séminaire de Québec, un groupe de collégiens, membres du Clan Routier<sup>11</sup>, désirent s'impliquer dans un projet concret à l'étranger. L'animateur du collège fait partie de la "maîtrise", le comité d'orientation du mouvement Scout. Il suggère d'organiser un séjour en Amérique latine. Pendant tout l'hiver, une série de rencontres hebdomadaires de préparation et de réflexion sur le développement réunissent les intéressés. Comme on y a un point d'ancrage, c'est d'abord au Paraguay qu'on pense séjourner. Mais les prix des billets d'avion sont prohibitifs. Un contact personnel avec un missionnaire québécois résidant en République Dominicaine vient finalement réorienter le voyage vers cette destination.

En effet, en 1968, un groupe de jeunes, membres de l'organisme La Source, de Beauport, a été reçu par des missionnaires du Sacré-Cœur résidant à Villa Riva, en République Dominicaine. Le responsable du groupe, sollicité par l'animateur du Petit Séminaire, met ce dernier en contact avec le curé de la paroisse de Nagua, un prêtre québécois. La ville de Nagua est située à 30 kilomètres de Villa Riva. Le prêtre accepte de les aider à organiser leur séjour. Il ne reste que quelques semaines avant la date prévue pour le départ.

C'est ainsi qu'à l'été 1969, sept jeunes hommes et leur animateur-accompagnateur se rendent dans la ville de Nagua pour un séjour d'immersion de trois semaines. Leurs buts : mieux comprendre ce que signifie le sous-développement au quotidien et mener une action qui permette d'y remédier, du moins en partie. Le stage s'articule à la construction de centres de distribution de nourriture pour la cellule locale de Caritas<sup>12</sup>, qui reçoit de l'aide alimentaire des États-Unis. Depuis peu, elle est devenue conditionnelle à l'existence d'un lieu d'entreposage adéquat.

---

<sup>11</sup> Les Routiers constituent le groupe d'âge le plus élevé dans le mouvement Scout.

<sup>12</sup> Caritas est un organisme de charité relevant des évêques. Il est présent dans plusieurs pays du tiers-monde.

Les huit membres du groupe défraient eux-mêmes les coûts de leur billet d'avion et leurs frais de séjour. Ils amassent en outre quelque 2000 dollars pour financer la construction des centres de distribution. Une partie de cette somme est recueillie lors d'un souper de la faim<sup>13</sup> tandis que près de la moitié leur est offerte par un groupe de femmes de Québec qui ont constitué un fonds à cet effet grâce à des dépôts hebdomadaires, auxquels sont venus s'ajouter des dons supplémentaires. Aux dires de l'animateur de l'époque, savoir ces femmes engagées de la sorte, motive fortement les membres du groupe à ne pas renoncer à leur projet, malgré les hauts et les bas de la période de préparation.

La récupération de papier constitue une autre source de financement importante pour la construction des centres de distribution de nourriture. Pour solliciter la participation de la population, les futurs stagiaires font paraître une annonce dans les feuillets dominicaux de différentes paroisses de l'agglomération urbaine de Québec, invitant les gens à appuyer la population dominicaine tout en se débarrassant de leurs vieux journaux. Il suffit de prendre contact avec l'animateur du Petit Séminaire pour qu'un membre du groupe aille cueillir le papier à domicile. Un camion est prêté par un entrepreneur de la région de Québec, dont c'est la façon de contribuer à l'effort collectif. Treize tonnes de papier sont ainsi amassées. On en obtient environ 270 dollars de la part d'une entreprise de récupération. Par la suite, la collecte de papier va devenir l'une des principales sources de financement de Plan Nagua et une formule de sensibilisation de la population du Québec à la solidarité internationale.

À Nagua, les huit stagiaires résident dans un collège appartenant à la communauté des Sœurs de St-Damien. Tous les jours, ils se rendent travailler sur le chantier de construction. Ils échangent parfois, à la fin de l'après-midi, avec des jeunes Dominicains membres d'un des " Clubs Culturels " qui se sont multipliés en République Dominicaine pendant les années 1960, après la mort de l'ancien dictateur Trujillo. Pendant son règne, de 1930 à 1961, il avait réprimé toute organisation politique, sociale ou culturelle pouvant structurer une opposition<sup>14</sup>. Ces rencontres permettent aux Québécois de prendre connaissance de certaines des ambitions de ce groupe, comme celle de mettre sur pied une bibliothèque

---

<sup>13</sup> À l'occasion des soupers de la faim, mode de financement très populaire dans les années 1970 au Québec, on servait aux convives une portion de riz, un pain, du beurre et un café. Des conférences de sensibilisation aux réalités du tiers-monde étaient prononcées pendant l'événement.

<sup>14</sup> César Lopez, " Popular Organizations in Dominican Republic : the Search for Space and Identity " dans M. Kaufman et H. Dilla Alfonso (dir.), *Community Power and Grassroots Democracy. The Transformation of Social Life*. Ottawa et Londres, CRDI & Zed Books, 1997, pp. 84-101.

dans leur communauté. Après le départ des stagiaires, la construction des centres de distribution est achevée par la population locale dans le cadre d'un programme d'aide alimentaire américain du type *Food-for-work*<sup>15</sup>.

De retour au Québec, on met en place une dynamique de rencontres hebdomadaires autour de l'expérience vécue et des suites à lui donner. Un second groupe est formé en prévision d'un séjour de quatre semaines à l'été 1970. Le Petit séminaire étant une institution d'enseignement mixte depuis l'automne 1969, le groupe compte cette fois six filles et huit garçons. Lors de leur séjour, en plus de la construction d'un troisième centre de distribution alimentaire, les jeunes femmes participent à une campagne de distribution de vitamines tandis que les hommes construisent des latrines sur les plages. Le tout est réalisé, encore une fois, en coordination avec l'organisme Caritas.

Le soir, des rencontres ont lieu avec le nouveau curé de la paroisse de Nagua. Son prédécesseur a dû quitter pour cause de maladie. Lors de ces rencontres, on réfléchit à la meilleure façon de contribuer au développement de la République Dominicaine sans tomber dans le paternalisme. Accompagner les efforts entrepris par les Dominicains et Dominicaines (travailler avec des organisations partenaires locales déjà constituées) tout en favorisant l'accès au savoir (accent sur la formation et l'éducation) s'impose alors comme principes de base. Ces principes guident toujours les actions menées par le Plan Nagua aujourd'hui. L'approche privilégiée consiste donc à appuyer les initiatives des organisations locales.

Lors de ce même séjour, l'animateur du groupe de stagiaires fait la rencontre d'un chargé de projets de l'ACDI qui se trouve en mission en République Dominicaine. Ce dernier l'incite à solliciter du financement à l'ACDI, ce qui permettrait d'appuyer des projets de plus grande envergure. De retour au Québec, une demande est soumise et acceptée par l'ACDI. Une source de financement stable se met désormais en place. La gestion des sommes octroyées par l'ACDI, qui augmentent rapidement, rend l'incorporation pressante en 1972.

---

<sup>15</sup> Ce type de programme existe encore aujourd'hui. Il consiste à conditionner l'aide alimentaire à la participation des bénéficiaires à des travaux, souvent d'infrastructures, qui bénéficient à la communauté.

## **4. Le Plan Nagua, une organisation non gouvernementale**

### ***4.1 Les acteurs à l'interne***

Les acteurs impliqués à l'intérieur de l'organisation sont les employés salariés, les administrateurs, les membres et les bénévoles.

#### ***4.1.1 Le personnel salarié***

Parmi les employés actuels, qui sont au nombre de seize, on compte treize femmes et trois hommes. La directrice occupe son poste depuis 1990, époque où l'organisation vit une importante crise financière. Embauchée à l'origine comme animatrice pour le réseau scolaire, cette personne très dynamique n'avait aucune connaissance particulière en développement international mais de l'expérience d'animation et de gestion dans différents organismes communautaires. Au moment de prendre la relève comme coordonnatrice, elle demeure la seule employée de Plan Nagua. Un an plus tard, elle a réussi à démarrer de nouveaux projets et à trouver des ressources qui permettent de donner du travail à quatre autres personnes<sup>16</sup>. Par la suite, le nombre d'employés ne cesse d'augmenter, passant de quatre à temps plein et trois à temps partiel en 1994 à quatre à temps plein et six à temps partiel en 1997 et enfin, à seize à temps plein en 1999. S'ajoutent actuellement à ces employés réguliers, deux stagiaires qui bénéficient pour une période de six mois d'un programme d'employabilité du gouvernement fédéral.

Au fil des ans, la structure organisationnelle de Plan Nagua s'est ramifiée et les tâches se sont spécialisées, ce qui a élevé le niveau de qualification exigé chez les nouveaux employés (voir l'organigramme actuel en annexe). La coordination, premier poste permanent créé en 1981, est depuis devenue une direction qui supervise quatre coordinations : les stages, l'éducation, la coopération outre-mer et les séjours interculturels. Les tâches des secteurs du secrétariat et de la comptabilité sont remplies par deux personnes, tandis que celles liées aux communications et au financement occupent quatre employés. Sous la responsabilité du coordonnateur des stages, une personne agissant à titre d'adjointe se charge des contacts, de la préparation des stages sur le terrain avec les organismes partenaires et coordonne les stages individuels de six mois (ACDI). Une autre personne se charge des stages scolaires et de groupes (3 mois). La coordonnatrice du volet éducation est appuyée par une agente d'éducation qui remplit également la tâche d'animatrice. Elles se chargent de l'éducation en

milieu scolaire et pour le grand public. La coopération outre-mer incombe quant à elle à une coordonnatrice des projets outre-mer, qui reçoit l'appui d'un chargé de projets et d'un représentant-terrain<sup>17</sup>.

Le volet partenariat et services est le plus récent. Il regroupe sous un même chapeau les activités liées aux séjours interculturels, qui existent depuis quatre ans, et à la commercialisation des produits du tiers-monde. Les deux stagiaires mentionnés ont eu justement pour tâche de conclure une étude de faisabilité pour un projet de commerce équitable du café avec des coopératives de la République Dominicaine qui vient de débuté. Leur travail s'est effectué sous la supervision d'un des employés du volet communications et financement qui a pris en charge ces nouvelles activités.

Toutes ces personnes, sauf les stagiaires, sont sur la liste de paie de Plan Nagua et considérées comme des employés permanents. La pérennité de leur poste de travail dépend des ressources dont l'organisation peut disposer à chaque nouvelle année budgétaire. Les contributions octroyées par les bailleurs de fonds publics influencent énormément les orientations, car elles fournissent une partie des frais administratifs et des frais encourus lors de la tenue d'activités d'éducation du public pour chaque projet de développement financé. En outre, certains postes de travail bénéficient d'une subvention de programmes d'aide à l'emploi des gouvernements canadien et québécois. Dans ces circonstances, ce sont des contrats de travail à durée déterminée (un an) qui lient le Plan Nagua et ses employés. Les politiques et règles quant aux salaires et aux conditions de travail sont précisées dans un règlement de régie interne. La semaine de travail est de 35 heures. Plusieurs activités se déroulent en-dehors des heures normales de bureau. Ces heures "supplémentaires" peuvent être accumulées par les employés dans une banque d'heures et échangées éventuellement contre des congés.

Le personnel de Plan Nagua est plutôt jeune. La plupart des employés et employées sont dans la vingtaine et la trentaine. Originaires de différents coins de la province, formés dans des disciplines variées, plusieurs ont des expériences préalables de travail dans des organisations communautaires. Ces personnes sont complices d'un même désir de contribuer à faire progresser la justice, l'équité et la solidarité au Québec et à l'étranger. Alors que certains et certaines considèrent le Plan Nagua comme leur horizon de travail à long terme, d'autres ont des projets de carrière différents.

---

<sup>16</sup> Entrevue réalisée avec la directrice de Plan Nagua le 20 octobre 1999.

<sup>17</sup> Le terme "consultant" utilisé plus loin dans le texte fait référence à ce même représentant-terrain.

Les fonctions de chacun et chacune sont clairement définies, mais l'échange et l'entraide font partie de la dynamique de travail au quotidien. L'ambiance est agréable dans les bureaux. Les employés et employées permanents se sont affublés mutuellement de surnoms à consonance hispanique, tels Pedro, Anita ou Pepita, créant ainsi une espèce de sous-culture d'entreprise. C'est ce surnom qu'ils utilisent couramment pour se parler les uns aux autres ou les uns des autres. L'anniversaire d'un ou d'une collègue de travail donne lieu à un court rassemblement dans l'aire de réception. On offre une carte signée par l'ensemble des compagnons et compagnes de travail. On échange des souhaits, quelques blagues, puis on retourne au travail.

Depuis juin 1997, les bureaux de Plan Nagua sont situés sur l'avenue du Colisée, au sous-sol de l'édifice qui abritait autrefois l'Externat Saint-Jean-Eudes, un collège classique. Auparavant, ils étaient localisés dans une école primaire, non loin de ceux de l'organisation Développement et Paix. L'espace comprend différentes pièces, de tailles variées, qui communiquent entre elles et que se partagent en général plusieurs personnes rattachées à un même volet d'activité. Dans l'espace bureaux, les murs ont été peints de couleurs vives et chaudes. Y sont suspendues des photos de la République Dominicaine, des affiches publicisant des activités du Plan ou celles d'organisations partenaires. Plantes vertes et objets décoratifs fabriqués par des artisans dominicains ou haïtiens, qui ornent le dessus des bibliothèques du centre de documentation, contribuent à créer une atmosphère chaleureuse.

En face des locaux où les employés s'activent devant leur bureau, autour des ordinateurs, des téléphones et des télécopieurs, une grande salle dotée de quelques tables, de chaises et de deux sofas et où se déroulent les assemblées générales, les réunions du conseil d'administration, la formation des stagiaires, les conférences, la sélection et la formation des accompagnateurs et accompagnatrices pour les stages de groupes. Sur les murs, des cartes de la République Dominicaine, des photos des derniers groupes de stagiaires, le drapeau dominicain, des affiches en espagnol qui dénoncent la violence familiale.

Dans la cuisine, on partage le repas du midi autour de la grande table carrée; on s'y sert une tasse de café équitable, on consulte le babillard pour vérifier les horaires de vacances, lire le calendrier des activités des Journées québécoises de la solidarité, se rappeler quelle semaine on a la responsabilité de faire la vaisselle ou découvrir une pétition qui circule contre les mines anti-personnel.

#### 4.1.2 Les administrateurs et administratrices

Le conseil d'administration de Plan Nagua est composé de onze membres. Ils sont élus pour une période d'un an lors de l'assemblée générale annuelle, qui a généralement lieu à la fin du printemps. Les membres du C.A. peuvent être réélus indéfiniment. L'actuel président, qui fut le premier animateur et accompagnateur des stagiaires, en 1969, fait toujours partie du C.A.; un autre de ses collègues y siège depuis 27 ans. D'autres, enfin, y sont demeurés pendant plusieurs années avant de céder leur place. Il y a donc présence de leaders forts qui assurent une certaine continuité au sein de l'organisme.

Il revient aux administrateurs et administratrices d'élire les officiers (président, vice-président, secrétaire et trésorier) et les membres du comité exécutif. Comptant de trois à cinq personnes, ce comité doit rendre compte de ses activités à chaque assemblée du C.A.<sup>18</sup>. Les membres du C.A. sont en outre appelés à travailler au sein d'un des comités suivants : financement, stages, sélection des projets et éducation. Aucune de ces tâches n'est rémunérée.

Pendant les premières années d'existence de Plan Nagua, les jeunes qui allaient participer au stage annuel et se réunissaient de façon hebdomadaire en préparation de leur séjour tenaient lieu de conseil d'administration<sup>19</sup>. Il n'y avait pas de distinction entre administrateurs et stagiaires. C'étaient eux, de plus, qui étaient en charge du financement des projets de coopération, réalisant toutes les tâches depuis l'identification de partenaires en République Dominicaine jusqu'à l'évaluation des retombées des projets financés. La croissance de l'organisation a entraîné la création d'un poste permanent de coordination pour assurer les tâches de gestion à partir de 1981.

Le conseil d'administration constitue l'instance où se prennent les décisions clés quant aux orientations et au fonctionnement de l'organisation. Bien qu'il soit souvent à la source des idées novatrices qui y sont discutées, le personnel doit s'en tenir aux décisions qui y sont prises, ce qui n'est pas sans créer certaines frustrations, car les membres du conseil d'administration n'ont pas nécessairement d'expérience en animation ou en développement international. De leur propre aveu, c'est leur participation au conseil d'administration qui a permis à certains et certaines de s'y initier<sup>20</sup>. Quelques

---

<sup>18</sup> Document de régie interne.

<sup>19</sup> Entrevue réalisée avec le président du conseil d'administration de Plan Nagua le 5 octobre 1999.

<sup>20</sup> Selon des propos recueillis et publiés dans le bulletin de liaison *Solidaridad*.

membres du C.A. sont des anciens stagiaires de Nagua ; d'autres ont connu l'organisation par le biais de leurs activités professionnelles avant de décider de s'y impliquer.

Il y a toujours eu des femmes sur le conseil d'administration de Plan Nagua, mais celles-ci y sont demeurées minoritaires. Par contre, les postes de coordination (aujourd'hui la direction) ont été assignés à des femmes trois fois sur quatre.

#### 4.1.3 *Les membres*

Il y a trois catégories de membres à Plan Nagua: actifs, honoraires et de soutien. Seuls les premiers ont droit de vote aux assemblées. Devenir membre actif implique le paiement d'une cotisation annuelle (20 dollars pour 1999-2000) qui contribue au financement des activités de l'organisation. La carte de membre donne droit à des rabais lors de l'acquisition de produits promotionnels (t-shirts, tasses, casquettes, etc.) de Nagua et chez une vingtaine de marchands de Québec. Le nombre de membres actifs a atteint 125 en janvier 2000. Les membres de soutien fournissent un appui financier ou en temps de bénévolat mais ne paient pas de cotisation et n'ont pas droit de vote aux assemblées. Les membres honoraires, quant à eux, sont désignés comme tels par le conseil d'administration qui reconnaît ainsi une contribution extraordinaire en faveur de Plan Nagua<sup>21</sup>.

Les membres de Plan Nagua jouent essentiellement un rôle de soutien de l'organisation. Ils sont invités à assister aux différentes activités destinées au public et sont tenus au courant des projets de coopération financés grâce au bulletin d'information *Solidaridad*, distribué gratuitement et automatiquement aux membres en règle et aux membres de soutien.

#### 4.1.4 *Les bénévoles*<sup>22</sup>

De façon générale, le Plan Nagua investit peu d'efforts dans la recherche et la gestion de bénévoles, exception faite des stagiaires. Ceux-ci, à leur retour de l'étranger, sont invités à s'impliquer dans une activité de Plan Nagua. Vivant pour plusieurs un choc culturel, cela leur permet, pendant leur période

---

<sup>21</sup> *Règlements généraux en vigueur.*

<sup>22</sup> L'information concernant les bénévoles provient d'une entrevue réalisée avec la directrice de Plan Nagua le 22 octobre 1999.

de réadaptation à la vie au Québec, de demeurer en contact avec des gens qui savent ce qu'ils ont vécu. L'importance du travail bénévole demeure donc relativement restreinte à Plan Nagua. Il se chiffre à environ 225 heures annuellement, ce qui représente six semaines et demi de travail à temps plein pour une personne.

Les gens qui offrent leur aide comme bénévoles sont parfois prêts à s'impliquer dans à peu près n'importe quelle tâche tandis que d'autres veulent participer à des activités spécifiques. Il peut s'agir de personnes à la retraite, qui ont du temps libre, de jeunes sans emploi qui désirent se rendre utiles ou de gens au travail qui ont le goût de participer aux activités d'une organisation dont ils épousent la cause. Certains prêtent main forte sur une longue période tandis que d'autres s'impliquent dans des tâches plus ponctuelles. A titre d'exemple, une même personne s'est chargée pendant plusieurs années d'insérer les nombreux exemplaires de chaque numéro du bulletin *Solidaridad* dans des enveloppes et de les mettre à la poste. Une autre, qui s'y connaît en informatique, prête main forte lorsqu'un problème surgit avec un logiciel utilisé au bureau. Un infirmier, ancien stagiaire de Nagua, a pour sa part mis au point des trousse de secours utilisées au bureau et par les groupes de stagiaires.

## ***4.2 Les acteurs extérieurs à l'organisation***

Le Plan Nagua entretient des relations plus ou moins organiques avec un certain nombre d'acteurs extérieurs. Ceux-ci se divisent en clientèle, en regroupements et en partenaires. A leur tour, les partenaires se divisent en partenaires au Québec et à l'étranger.

### ***4.2.1 Les clientèles***

Le Plan Nagua a identifié différentes clientèles, que l'on pourrait également nommer usagers, auxquelles il fournit des services. Une partie de cette clientèle est la clientèle jeunesse : il s'agit des jeunes qui réalisent des stages et les élèves des écoles primaires et secondaires où sont réalisées des activités d'animation. L'autre partie de la clientèle est constituée par le grand public. Certaines activités s'y adressent spécifiquement.

#### 4.2.2 *Les réseaux et regroupements*

Un autre ensemble d'acteurs est formé des réseaux et des regroupements d'organisations auxquels appartient le Plan Nagua. Le Plan Nagua est membre fondateur de Carrefour Tiers Monde, regroupement d'organisations de coopération internationale de la région de Québec, ainsi que de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale, l'AQOCI. Le Plan Nagua participe en outre à la coalition contre les mines anti-personnel, au Regroupement des ONGs environnementales ainsi qu'au Regroupement des organisations d'éducation populaire et d'action communautaire, le REPAC. Ces organismes chapeaux sont tous québécois. Enfin, le Plan Nagua est reconnu par le réseau des écoles vertes Bruntland.

#### 4.2.3 *Les partenaires*

Au Québec, les partenaires de Plan Nagua sont constitués des bailleurs de fonds qui dirigent des ressources vers l'organisation et des fournisseurs de services. En République Dominicaine, les partenaires sont des ONGs locales et des associations formellement constituées. Par l'intermédiaire de ses partenaires en République Dominicaine, le Plan Nagua entretient également des collaborations avec des ministères et des agences publiques et, de plus en plus, avec le secteur privé. Une concertation accrue s'établit ainsi entre ces différents acteurs dominicains dans le cadre de la réalisation de projets financés en partie grâce à la coopération internationale.

##### 4.2.3.1 *Les partenaires au Québec*

Un premier type de partenaires sont les bailleurs de fonds de Plan Nagua. Ils sont constitués des agences du secteur public, des entreprises et fondations du secteur privé de même que des acteurs institutionnels du milieu syndical avec lesquels Nagua entretient des relations d'ordre d'abord financier mais qui débordent souvent celles-ci.

L'Agence canadienne de développement international, l'ACDI, qui gère des fonds fédéraux, constitue depuis 1972 le principal partenaire public de Nagua, car il constitue la plus importante source de financement de l'organisme. Les contributions de l'ACDI ont représenté 72 % des revenus de Plan Nagua lors de ses vingt premières années d'existence<sup>23</sup>. Cette proportion a depuis diminué

---

<sup>23</sup> Plan Nagua, *Plan Nagua, 1969-1989. 20 ans de solidarité avec la République Dominicaine*, 1989.

considérablement, même si elle demeure importante. En 1997-98, 37 % des revenus de Plan Nagua provenaient de contributions de l'ACDI<sup>24</sup>. Ce pourcentage passa à 44 % pour l'exercice financier 1998-99 et à 52 % pour 1999-2000 (voir l'annexe 2).

Un autre partenaire important du secteur public est le ministère des Relations internationales du Québec, qui finance des stages et des projets de coopération outre-mer. D'autres ministères fédéraux ou provinciaux interviennent à titre de bailleurs de fonds, mais aussi à titre de régents lorsqu'ils doivent vérifier le respect de la normativité établie pour certaines activités spécifiques.

En ce qui concerne les partenariats avec les secteurs associatif et privé, un certain nombre de fondations et d'organismes de charité ainsi que des entreprises québécoises œuvrant dans différents secteurs d'activité économique (communications, finance, transport, alimentation, culture, etc.) agissent à titre de donateurs envers le Plan Nagua. Il peut s'agir de dons en argent mais, de plus en plus, les partenaires contribuent à des activités d'éducation de Plan Nagua qui ont lieu au Québec en fournissant gratuitement certains services. Le Plan Nagua a également développé des partenariats avec le secteur syndical au cours des dernières années, notamment avec la CEQ, qui gère le réseau des écoles vertes Bruntland et de la FTQ par le Syndicat des Communications, de l'Énergie et du Papier (entre autres, par des contributions de leur Fonds humanitaire), par le Syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile (fonds de justice sociale). Le partenariat direct entre les syndicats québécois et dominicains représente une nouvelle avenue de coopération dont le Plan Nagua favorise l'exploration depuis quelques années et qui a commencé à porter fruit sous la forme de jumelages. Les contributions institutionnelles du secteur privé dans son ensemble ont représenté 15 % des revenus de Plan Nagua en 1998-99.

Un second type de partenaires sont les fournisseurs de services. Il s'agit de commerçants de la région de Québec qui offrent des rabais aux membres de Plan Nagua de même que des individus et entreprises qui réalisent des tâches spécifiques moyennant rétribution, mais n'ont pas de contrat de travail comme salariés de l'organisation. Cette dernière catégorie inclut les formateurs, les accompagnateurs, ainsi qu'une série de ressources professionnelles qui réalisent le graphisme, la traduction, l'entretien ménager, l'installation d'équipement informatique, etc.

---

<sup>24</sup> Plan Nagua. *Rapport annuel 1997-98*, p. 12

Les formateurs et les accompagnateurs sont requis pour la réalisation des stages. Les premiers animent un ou plusieurs des ateliers de formation donnés avant le départ ou au retour du terrain. Bien que la plupart de ces ateliers soient assurés par du personnel permanent de Plan Nagua, il faut à l'occasion recourir à des personnes extérieures à l'organisation qui possèdent des compétences particulières. Les accompagnateurs servent de guides aux stagiaires des groupes pendant leur séjour à l'étranger et y représentent le Plan Nagua. Leurs tâches, devoirs et responsabilités sont décrits en détail dans un guide de procédures.

Les candidats au poste d'accompagnateur ou d'accompagnatrice pour les groupes scolaires et les groupes de stagiaires sont sélectionnés durant un processus groupal qui dure une journée et demie. Dans la grande salle, les membres du comité de sélection, formé des responsables des stages et des formateurs, les font travailler en équipe à la planification des premières journées d'un séjour et participer à des mises en situation. On observe alors la façon dont les personnes se présentent et interagissent. Cette formule a remplacé un processus de sélection basé sur des entrevues individuelles qui permettaient difficilement d'évaluer comment les candidats et candidates se comportaient au sein d'un groupe. Elle permet donc de mieux prédire l'attitude que celles-ci risquent d'adopter sur le terrain<sup>25</sup>. Par la suite, elles suivent obligatoirement des ateliers de formation s'adressant spécifiquement aux accompagnateurs et accompagnatrices.

#### 4.2.3.2 Les partenaires en République Dominicaine et à Haïti

Les partenariats établis par le Plan Nagua à l'étranger ont connu une transformation manifeste au fil des ans<sup>26</sup>. Au départ, les projets et les stages étaient le plus souvent réalisés en collaboration avec des organisations ou des représentants de l'Église, comme le furent d'ailleurs 80 % des 73 projets de développement financés par des organisations canadiennes et réalisés en République Dominicaine entre 1969 et 1973<sup>27</sup>.

Du milieu des années 1970 au milieu des années 1980, ce sont des projets portés par des acteurs du secteur coopératif dominicain qui prennent le dessus. Par exemple, en 1977, FEDOCOOP, la

---

<sup>25</sup> Entrevue informelle avec la responsable des stages de groupe réalisée le 22 septembre 1999.

<sup>15</sup> Ces observations se basent sur une analyse systématique des thématiques et des partenaires de l'ensemble des projets financés par le Plan Nagua entre 1969 et 1999.

<sup>27</sup> Michel Morisset, *op.cit*, p. 118

Fédération dominicaine des coopératives d'épargne et de crédit, constitue l'un des principaux partenaires de Plan Nagua. Le Plan Nagua finance le salaire de trois promoteurs pour une période d'un an, ce qui permet aux coopératives de prendre de l'expansion : alors qu'en 1969, FEDOCOOP regroupait 8 900 membres répartis dans 83 caisses coopératives, le nombre de coopérateurs passe à 41 000, appartenant à 108 caisses, en 1977<sup>28</sup>. À la même époque, Nagua a également fourni le salaire d'un permanent à l'Union des Caisses populaires de l'Ouest, à Haïti, pour une durée de deux ans, et fait la même chose à la FENACOOOP, la Fédération nationale des coopératives agricoles. Il faut dire qu'au début des années 1980, la République Dominicaine était le pays d'Amérique latine ayant le plus fort taux de pénétration du secteur coopératif (% de coopérateurs par rapport à la population totale), avec plus de 40 % de ses habitants appartenant à au moins une coopérative<sup>29</sup>.

Ces acteurs et les préoccupations qui les animent se diversifient au cours des années 1990. Ceci reflète les tendances observées en général chez les ONGs des pays du Sud et l'évolution des politiques d'appui au développement dans les grandes agences d'aide internationale. Par exemple, des organisations de femmes surgissent comme partenaires dans la seconde moitié des années 1980 ; plus récemment, depuis 1996, des associations de petits industriels et de commerçants impliquées dans des projets de développement économique régional comptent parmi les partenaires privilégiés de Plan Nagua.

En principe, Nagua ne subventionne que des organisations légalement constituées, et en général, cherche à établir des relations qui durent plusieurs années avec ses partenaires privilégiés. Le partenariat qui lie les organisations dominicaines et le Plan Nagua dépasse la réalisation de projets ponctuels. Il a donné lieu, à plusieurs reprises, à des visites de dirigeants d'organisations dominicaines au Québec. À titre d'exemple, en 1982, des gérants de coopératives appartenant à la Fédération dominicaine des coopératives sont venus réaliser un stage au Québec. Pendant leur séjour, ils ont donné des conférences pour faire connaître la réalité des coopératives dominicaines. En 1984, un avocat oeuvrant au sein du Centre de Promotion et d'Action Œcuménique (CEPAE) s'est rendu au Québec donner une série de conférences sur la paysannerie dominicaine. En juin 1985, étaient reçus des représentants de FUDECO, une ONG se spécialisant dans l'implantation de technologies appropriées ; en 1989, c'est un défenseur des droits des haïtiens en République Dominicaine qui vient exposer leur situation. Des dirigeants de l'École de Formation Ouvrière (EFO), de la Fondation pour le

---

<sup>28</sup> Plan Nagua. Rapport d'activités 1977-78.

<sup>29</sup> Patrick Develtere, *Économie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*. Paris et Bruxelles, DeBoeck et Garcier, 1998, p. 28

Développement (FUNADESA), de l'Association des Entreprises Industrielles d'Herrera et de la chambre de commerce de Salcedo ont visité le Québec entre 1993 et 1996. La directrice exécutive du Centre dominicain de développement, le directeur du Centre culturel dominicain-haïtien, aussi représentant du Syndicat des travailleurs de la canne à sucre, ainsi qu'un consultant dominicain en développement ont été invités comme conférenciers à l'occasion d'un colloque sur l'économie sociale et les relations Nord-Sud organisé par le Plan Nagua qui s'est tenu à Québec en avril 1999.

Étant donné le faible niveau de revenus des membres ou des bénéficiaires des organisations dominicaines partenaires, la contrepartie locale aux projets que finance le Plan Nagua est d'abord constituée d'apports en nature (matériaux, main-d'œuvre, locaux, etc.). Toutefois, dans la mesure des possibilités des groupes impliqués dans ces projets, le Plan Nagua favorise une collaboration financière articulée autour de l'épargne (création de caisses d'épargne par exemple).

En ce qui concerne les stages, ils n'ont plus nécessairement lieu qu'avec des organisations dominicaines qui ont vu un de leurs projets financé par Plan Nagua, comme cela était le cas auparavant. Un nouveau type de partenariat s'est donc établi depuis deux ans avec ce que l'on appelle désormais des partenaires-stages. Au lieu de reposer sur le transfert de ressources financières du Nord vers le Sud, il consiste au transfert de ressources humaines. Il s'agit de partager des savoirs, des façons de voir, des expériences de vie<sup>30</sup>.

Les organisations appuyées financièrement par le Plan Nagua ont recours à différentes sources de revenus. Leur existence ne repose donc pas sur le soutien de Plan Nagua. Voulant éviter de créer des liens de dépendance et défendant une approche du développement local basée sur la concertation, le Plan Nagua encourage constamment ses partenaires à s'adresser aux différents acteurs publics et privés dominicains, particulièrement ceux qui ont une présence dans leur milieu immédiat, pour qu'ils participent au financement et à la réalisation des initiatives proposées.

La voie d'intervention privilégiée par le Plan Nagua consiste donc à accompagner les organisations dominicaines de manière à contribuer à la consolidation d'alternatives locales au développement. Pour y arriver, un choix judicieux des ONGs partenaires devient un élément clé. Tout en offrant des services professionnels aux regroupements de base, leurs permanents doivent avoir une compréhension

---

<sup>30</sup> Entrevue réalisée le 8 mars 2000 avec la directrice et le coordonnateur des stages de Plan Nagua.

profonde des réalités vécues par les habitants des communautés rurales ou urbaines où elles interviennent et démontrer un engagement réel auprès des populations concernées. Cela permet d'éviter, de la part de Plan Nagua tout autant que de ses partenaires, des pratiques qui relèveraient de l'assistantat ou d'une approche du développement " par-le-haut " <sup>31</sup>.

#### 4.2.3.3 Les partenaires ailleurs dans le monde

La majorité des activités de Plan Nagua se déroulent encore aujourd'hui en République Dominicaine. On observe cependant une tendance à une certaine diversification des pays où l'organisation développe des partenariats. Par exemple, depuis 1996, des liens ont été établis avec des organisations du Costa Rica et du Venezuela. Ces partenariats se sont mis en place autour de visites culturelles d'étudiants et professeurs de français. Les contacts avec ces groupes ont eu lieu par l'entremise du ministère des Relations Internationales du Québec. Un des membres du conseil d'administration y est employé, ce qui facilite l'identification de certains réseaux internationaux.

### **5. La coopération internationale à la façon de Plan Nagua**

Les volets actuels d'activités ont été définis comme tels lors d'une restructuration qui a eu lieu en 1995-96. Auparavant, les activités se divisaient en deux volets : éducation au Québec et projets outre-mer. Le volet éducation comprenait les activités en milieu scolaire, pour le grand public, pour les membres amis, les stages, ainsi que le développement de liens avec des représentants du monde économique (syndicats, chambre de commerce, PME, Rotary, etc.) pour la conception de ce qui allait devenir le volet " partenariat et services " <sup>32</sup>.

#### ***5.1 La coopération outre-mer***

Le Plan Nagua a financé un projet en 1969, 54 projets au cours des années 1970, 39 projets durant les années 1980 et 70 pendant la dernière décennie, pour un total de 164 projets. La durée de ces projets a varié la plupart du temps entre un et trois ans. Il s'agit de projets ancrés localement mais dont les impacts débordent souvent la communauté locale.

---

<sup>31</sup> Entrevue avec la chargée de projets réalisée le 29 février 2000.

Alors qu'en 1971, la somme totale investie dans de tels projets se chiffrait à 10 940 dollars, celle-ci atteignait 107 400 dollars en 1972<sup>33</sup>. En 1979, elle dépassait les 700 000 dollars<sup>34</sup>. En 1989, on atteignait le million et demi de dollars<sup>35</sup>. En 1999, soit trente ans après la fondation de l'organisme, un total de trois millions et demi de dollars avaient été investis dans des projets de coopération internationale.

### 5.1.1 Les thématiques privilégiées

Au plan de la nature des projets financés, certains thèmes sont omniprésents, comme celui de la construction et des infrastructures (écoles, dispensaires, aqueducs), de la formation et de l'éducation, de la santé et du développement de nouvelles organisations (coopératives, associations sectorielles, syndicats, etc.). S'ajoutent depuis le début de la présente décennie des projets qui relèvent non plus exclusivement du "social" mais également de l'économique. On cherche à promouvoir le développement d'entreprises locales créatrices d'emploi, la micro-entreprise étant un modèle privilégié. C'est ainsi que la production devient un thème prépondérant dans les années 1990. Le tableau de l'annexe 3 ainsi que le graphique de l'annexe 4 illustrent l'importance relative des thématiques des projets appuyés par le Plan Nagua pour les trois dernières décennies. Ces figures ont été construites à partir d'une compilation de tous les projets réalisés par le Plan Nagua depuis 1969. Différents documents contenant une description sommaire de ces projets ont été mis à profit. Un descripteur de leur objet principal et, le cas échéant, de leur objet secondaire a été assigné à chacun de ces projets.

Comme on peut l'observer dans le tableau en annexe 3, les projets touchant la formation ou l'éducation ont été les plus nombreux au cours des années 1970, suivis des projets de construction, de mise en place de mécanismes d'épargne et de crédit, de production (agricole surtout), de développement institutionnel, de promotion de la santé, d'acquisition ou d'installation d'équipement et de développement communautaire (divers). Dix thèmes différents ont été identifiés pour cette première décennie d'intervention de Plan Nagua. Par souci de précision concernant les thématiques, les projets d'appui à des coopératives ne sont pas spécifiquement indiqués sur le graphique, même s'ils sont pris

---

<sup>32</sup> *Ibid.*

<sup>33</sup> Document manuscrit "Les trente ans de Plan Nagua".

<sup>34</sup> *Solidaridad*, vol. 4, no. 1, août-septembre 1981.

<sup>35</sup> Plan Nagua. *Plan Nagua, 1969-1989. 20 ans de solidarité avec la République Dominicaine*. 1989, p. 12.

en compte. Ils sont au nombre de 16, soit 30 % de tous les projets financés durant cette décennie. Sept d'entre eux concernent des coopératives de production et cinq des coopératives d'épargne et de crédit.

Le nombre de thèmes passe à quatorze pendant les années 1980, ce qui signale une diversification des secteurs d'intervention. Apparaissent des projets qui concernent l'environnement, la promotion de la femme, les droits humains et les jeunes. Le secteur de la formation et de l'éducation demeure prépondérant au sein des projets financés, alors que la construction occupe une place plus marginale. Le développement de nouvelles organisations (coopératives, syndicales et autres) se situe en deuxième place en ordre d'importance, suivi de la production.

En 1987, suite à une révision de l'organisation interne, Plan Nagua établit une politique et des priorités concernant les projets à financer. Elles stipulent qu'il faut favoriser les projets visant à augmenter la production (que ce soit dans le secteur agricole, agro-industriel, artisanal ou industriel) et qui incluent un volet de formation technique et administrative, de manière à ce que les activités soient autogérées à la fin du projet. Les projets d'appui à des initiatives favorisant la conservation de l'environnement, le développement de technologies alternatives et la production d'énergies non-traditionnelles sont également ciblés. Enfin, les projets d'appui à l'éducation et au développement communautaire qui permettent de satisfaire les besoins de base et visent l'amélioration des niveaux de conscientisation et d'organisation sociale doivent eux aussi recevoir une attention particulière<sup>36</sup>. C'est dans le cadre de cette même restructuration des activités que l'on élabore un premier guide de présentation des projets pour les partenaires dominicains.

Dans les années 1990, deux nouveaux thèmes s'ajoutent à ceux déjà abordés : la violence familiale et la consommation. Les projets axés sur la production deviennent prépondérants, surtout au cours des cinq dernières années. À nouveau, plusieurs projets de construction et de mise en place d'infrastructures ont cours dans la première partie de la décennie. Le développement de nouvelles organisations conserve une place importante parmi les thématiques les plus fréquemment abordées.

---

<sup>36</sup> *Solidaridad*, vol. 10, no. 1, mai 1988.

### *5.1.2 L'itinéraire de financement des projets*

L'ACDI constitue le principal bailleur de fonds des projets de développement appuyés par le Plan Nagua comme le démontre le tableau en annexe 2. Les relations entre les deux entités passent depuis 1995 par le “ mécanisme de projets ONG ” (MPO), qui gère un fonds de partenariat. Le MPO contribue au financement de projets présentés par des OCI canadiennes qui travaillent en partenariat avec d'autres ONGs dans les pays en développement. Par cette entremise, l'ACDI peut octroyer jusqu'à un maximum de 350 000 dollars par année à Plan Nagua pour financer 66 % du montant nécessaire, les 34 % restants devant être fournis comme contrepartie par le Plan Nagua. Chaque projet sélectionné par ce dernier et susceptible d'être financé par l'ACDI doit préalablement, à son tour, être évalué positivement par le comité consultatif du MPO.

La procédure est la suivante. Sur le terrain, le Plan Nagua dispose d'un employé à temps partiel (un consultant) qui assure une présence continue sur place. Il s'agit d'un Dominicain qui travaille pour différentes organisations de coopération internationale. Il connaît très bien le milieu et constitue un très bon vulgarisateur.

Comme ce consultant est toujours sur place, c'est lui qui reçoit les demandes initiales de subvention de la part des organismes locaux. Il les aide à préparer leur demande selon le guide de présentation des projets de Plan Nagua. Celui-ci est conçu de façon à satisfaire les exigences de l'ACDI et du MRI. Il arrive que des organisations prennent directement contact avec le Plan Nagua à Québec. On leur fait alors parvenir le guide pour la présentation de projets.

Le consultant fait une évaluation écrite de l'organisation qui présente le projet ainsi que du projet lui-même, à l'aide d'une grille pré-établie. Cette grille est construite sur la base des critères dont tient compte le comité de sélection des projets de Plan Nagua<sup>37</sup>. Les grandes catégories de cette grille sont :

1. La pertinence du projet
2. La présence de partenaires de l'organisation demanderesse
3. L'apport du projet au développement de nouvelles habiletés
4. La faisabilité
5. La durabilité
6. Le respect de l'environnement
7. Les aspects techniques
8. Les coûts

---

<sup>37</sup> Le comité de sélection est formé de la directrice, de membres de Plan Nagua, dont plusieurs siègent ou ont déjà siégé au conseil d'administration, de la coordonnatrice de la coopération outre-mer et de son adjoint ou adjointe.

9. La présentation de documents concernant l'organisation (statuts légaux, règlements généraux, derniers états financiers)

Cette première évaluation est résumée par un ou une chargée de projet de Plan Nagua. Elle accompagne la soumission du projet au comité de sélection. Le résumé comporte les catégories suivantes :

1. Organisation qui présente le projet avec son statut légal et sa date de fondation
2. Titre du projet
3. Lieu d'exécution
4. Bénéficiaires (directs et indirects)
5. Description sommaire
6. Résultats escomptés
7. Activités prévues
8. Viabilité et prise en charge locale (pourra continuer à la fin de la subvention)
9. Commentaires (sur la base de l'évaluation du consultant terrain)
10. Budget détaillé
11. Évaluation du projet faite par les chargées de projet (même catégories que celles utilisées par le consultant), en mentionnant les points forts et les points faibles pour chaque rubrique.

Si le projet est approuvé par le comité de sélection (l'approbation peut être totale ou conditionnelle à l'introduction de certaines modifications ou précisions), celui-ci est retranscrit sur des formulaires de demande de subvention de l'ACDI. Ces demandes ne peuvent pas être présentées en tout temps. Un comité consultatif, qui prend les décisions quant aux projets à subventionner dans le programme MPO, se réunit périodiquement à cette fin. Des échéances (environ deux mois avant la date de la réunion) sont fixées pour la remise des projets. Ce comité peut rejeter, accepter ou accepter conditionnellement un projet et exiger des modifications. Les dimensions "genre et développement" et "environnement" doivent être présentes dans tous les projets.

Une fois obtenue une réponse positive de l'ACDI, celle-ci établit un contrat avec le Plan Nagua. Le Plan Nagua passe ensuite un accord écrit avec le partenaire dominicain. Y sont spécifiées les dates de versement des paiements. Ceux-ci se font toujours au moins en deux temps. Un premier versement est réalisé au début du projet, l'autre à mi-chemin et à la suite de l'approbation d'un rapport partiel satisfaisant les exigences de l'ACDI et de Plan Nagua. Outre les données financières et les obligations prises par chaque partie, cet accord contient le plan d'actions à réaliser.

À l'automne 1995, lors de l'avènement du programme "mécanisme de projets ONG", l'ACDI a resserré ses critères pour le financement de projets outre-mer, tandis que des coupures dans le secteur

de l'éducation au public ont mené à un résultat semblable dans le volet correspondant. Le Plan Nagua a, depuis, cherché à diversifier davantage ses partenaires et sources de financement de manière à être moins dépendant des contributions de l'ACDI. L'organisation s'est adonnée à un exercice de restructuration relevant de la planification stratégique, modèle de gestion qui s'impose dorénavant. Y sont définis une mission, une philosophie et des moyens d'action. Les principes directeurs énoncés en 1996 donnent priorité à des projets ayant recours à des ressources locales, qui incluent la participation des femmes, qui sont axés sur la prise en charge du milieu par la population, qui ont des effets multiplicateurs et dont les coûts sont proportionnels aux avantages. On parle ici de rentabilité globale, soit une rentabilité financière, technique et sociale<sup>38</sup>. L'aide d'urgence n'est pas considérée comme une forme d'appui au processus de développement<sup>39</sup>. Toutefois, lorsque l'ouragan Georges frappa la République Dominicaine en 1998, le Plan Nagua mena une campagne éclair pour amasser vivres, vêtements et dons en argent afin de venir en aide à la population sinistrée.

Le Plan Nagua n'a pas jusqu'à présent établi de lignes d'intervention spécifiques en ce qui a trait aux thématiques à privilégier. Les membres du comité de sélection des projets conservent un certain pouvoir discrétionnaire à cet effet. Ils n'ont pas nécessairement les mêmes préférences<sup>40</sup>. De telles lignes d'intervention sont actuellement en voie de définition.

Pour la planification et l'évaluation des projets financés, l'ACDI fonctionne actuellement avec la "GR", la méthode de gestion par résultats. Cela implique que la demande de financement de chaque projet doit prévoir des indicateurs de rendement permettant d'évaluer les résultats obtenus à différents moments de la période de réalisation du projet. L'expérience montre qu'en théorie, ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs mais, dans les faits, ils ramènent presque toujours à des données quantitatives. Elles ne sont pas toujours des plus appropriées pour mesurer les phénomènes en cause. La conception du développement implicite dans cette méthode est linéaire et basée sur l'hypothèse de relations de cause à effet entre les actions mises de l'avant et les résultats obtenus à court, moyen et long terme. Pourtant, il est rarement possible de prévoir les effets à long terme d'une action ponctuelle. De même, les phénomènes se produisant plusieurs années après la fin d'un projet ne sont pas le résultat des seules actions menées dans le cadre du dit projet, si tant est qu'il existe un lien entre eux.

---

<sup>38</sup> Plan Nagua. *Rapport annuel 1995-96*, p. 7

<sup>39</sup> Ibid, p. 5

<sup>40</sup> Présentation personnalisée d'administrateurs et administratrices parues dans les vol. 13, no. 4, 5 (1993) et vol. 14, no. 1,2,3, et 4 (1994) du bulletin *Solidaridad* où l'on mentionnait le genre de projets que chacun et chacune favorisait davantage.

La gestion des projets financés par l'ACDI devient de plus en plus complexe, tant pour les organisations qui servent d'intermédiaire entre le Nord et le Sud, comme c'est le cas de Plan Nagua, que pour les ONG du Sud qui obtiennent des argents par cette entremise. Ce sont les normes et les règles dictées par l'ACDI qui prévalent, et les uns comme les autres doivent s'y plier. Ainsi, la planification stratégique et la gestion par résultats sont des outils de gestion que doivent utiliser aussi bien le Plan Nagua que ses partenaires dominicains. De plus, au plan des critères de recevabilité des projets, ce sont des normes canadiennes qui entrent en vigueur, notamment en ce qui a trait aux impacts environnementaux.

Même en étant administratrice de formation, une chargée de projet de Plan Nagua a dû suivre une formation donnée par l'ACDI lors de l'instauration du mode de présentation des projets avec gestion par résultats. On peut facilement imaginer que pour des organisations émergentes du Sud, dont les gestionnaires sont parfois peu alphabétisés, cet ensemble de normes administratives imposées et l'investissement en temps qu'elles exigent représentent un effort considérable. En se complexifiant constamment, elles risquent de se convertir en éléments de discrimination envers les organisations qui ne comptent pas ou peu de ressources professionnelles formées dans cette optique. Celles qui sont le fait de couches de la population plus défavorisées, comme les femmes ou les jeunes, risqueraient fort d'être graduellement exclues. Pour éviter que cela ne se produise, le Plan Nagua maintient des liens constants avec ses partenaires en République Dominicaine. Une partie du travail du consultant-terrain et des chargés de projet consiste d'ailleurs à fournir un appui aux ONG partenaires pour la planification ou la gestion de projets. Celui-ci peut prendre la forme d'ateliers de formation, de rencontres visant à faciliter leur maillage ou d'une assistance plus ponctuelle. Une partie des coûts que représentent ces activités de renforcement institutionnel est couverte par l'ACDI. Le Plan Nagua a pu y faire valoir l'importance, pour le développement local, de contribuer non seulement à la réalisation de projets de coopération mais aussi à la consolidation des organisations dominicaines elles-mêmes.

Outre sa contribution au financement de projets outre-mer, le MPO contribue également au financement d'activités de sensibilisation du public jusqu'à concurrence d'une somme équivalent à 10 % de la contribution totale de Plan Nagua aux activités menées à l'étranger. De son côté, le Plan Nagua doit assurer une contrepartie équivalant au tiers du montant octroyé pour des projets de coopération et ce, incluant les activités de sensibilisation du public et d'administration au Canada.

Pour ce qui est du ministère des Relations internationales du gouvernement du Québec, c'est dans le cadre du programme d'Aide à l'action humanitaire que le Plan Nagua obtient des ressources financières pour appuyer des organisations dominicaines. Ce programme " vise à appuyer les organismes de coopération internationale du Québec dans leurs interventions auprès de populations en difficulté. Les interventions doivent viser la réhabilitation des populations en cause en les impliquant dans une démarche de prise en charge des outils nécessaires à la satisfaction de leurs besoins de base, notamment dans les secteurs de la santé, de l'éducation de base, de la sécurité alimentaire et de l'organisation sociale et communautaire "41. Les contributions obtenues du MRI par le Plan Nagua sont généralement inférieures à celles octroyées par l'ACDI. Par contre, en général, le processus est plus souple. Jusqu'à tout récemment, la contrepartie à fournir pouvait aussi dans certains cas se limiter à 17 % du montant total octroyé par projet42.

### *5.1.3 Quelques exemples de projets appuyés par le Plan Nagua*

COSALUP est un centre de santé populaire pour femmes créé en 1983. En 1993, COSALUP devient partenaire de Plan Nagua, qui finance un fonds de micro-crédit ainsi qu'un projet de formation en santé. L'objectif du projet est de contribuer à la mise sur pied de micro-entreprises de femmes à l'aide de l'implantation d'un fonds rotatif leur donnant accès au crédit. Les prêts, accordés par ce fonds à un taux d'intérêt mensuel de 2 %, varient entre 200 et 600 dollars canadiens. En moins d'un an, ils permettent le démarrage de seize micro-entreprises et l'amélioration de vingt-quatre autres déjà existantes.

Comme le tableau suivant permet de l'apprécier, les activités entrepreneuriales des femmes qui ont bénéficié des prêts consentis dans le cadre de ce projet se situent largement dans le secteur tertiaire de l'économie, dans des activités pour la plupart traditionnellement dévolues aux femmes dans un cadre domestique.

---

<sup>41</sup> [http://www.mri.gouv.qc.ca/secretariat/description\\_fr.html#Partenaire](http://www.mri.gouv.qc.ca/secretariat/description_fr.html#Partenaire)

<sup>42</sup> Entrevue réalisée avec l'adjointe à la chargée de projet le 21 septembre 1999.

**Répartition des prêts consentis en 1993**  
**Projet de fonds rotatif de COSALUP**

Activité principale de la micro-entreprise	Proportion du total des prêts consentis
Magasin	45,5%
Atelier de couture	22,0%
Épicerie	11,9%
Salon de coiffure	7,3%
Cafétéria	5,6%
Élevage / vente d'animaux	4,2%
Boulangerie	3,5%
Total	100%

Suite à cette première expérience, le Plan Nagua a financé d'autres projets de formation en santé et de micro-crédit et d'épargne destinés aux femmes, présentés et réalisés par COSALUP. Toutefois, il est difficile pour une organisation dont ce n'est pas la mission première de gérer adéquatement un fonds de ce genre et, tout particulièrement, de procéder au recouvrement. C'est pourquoi, à la fin du projet, le fonds a été transféré au Centre Dominicain de Développement (CDD)<sup>43</sup>. Grâce à l'expertise et aux ressources dont dispose cette dernière organisation, les femmes intéressées allaient pouvoir, éventuellement, obtenir des prêts plus importants. Le CDD est en effet une ONG dominicaine spécialisée dans le soutien technique et financier à la micro-entreprise. Alors qu'à ses débuts, en 1991, son offre de crédit n'avait attiré que vingt participantes, l'organisation appuie aujourd'hui plus de 2 000 entreprises, dont la grande majorité appartiennent à des femmes. Les salaires du personnel du CDD proviennent à 98 % des intérêts générés par les prêts accordés par l'organisation<sup>44</sup>. Le CDD gère une part d'un fonds public de promotion de la micro-entreprise, PROMIPYME.

Le Plan Nagua a choisi de favoriser dorénavant la mise en réseau des organisations désireuses d'avoir accès au micro-crédit avec des ONGs spécialisées dans la gestion des fonds de ce genre. Ainsi, plus récemment, il a contribué à un projet mis de l'avant par l'Association des micro-entreprises d'Herrera, un quartier industriel situé en banlieue de Santo Domingo. L'AMEH est issue d'un partenariat entre

<sup>43</sup> Entrevues réalisées auprès de la chargée de projet et de son adjointe.

<sup>44</sup> Esperanza Laura, communication présentée lors du colloque "Économie sociale et relations Nord-Sud : les orientations à privilégier", Université Laval, 17 avril 1999.

l'Association des entreprises industrielles d'Herrera (AEIH) et le CDD. Créée en 1995, elle compte aujourd'hui environ 150 membres (Plan Nagua, 1999).

Le projet financé par le Plan Nagua, qui a débuté en 1998, consiste à établir un fonds rotatif destiné à la création d'une vingtaine de micro-entreprises et à dispenser de la formation en gestion, administration, coûts, production, etc. aux micro-entrepreneurs membres de l'AMEH (Plan Nagua, 1999). Les intérêts générés sont de l'ordre de 18 % annuellement (Plan Nagua, 1999), ce qui demeure faible comparativement aux taux en vigueur dans les banques commerciales, lesquelles par ailleurs, n'accordent pas de crédit aux entreprises informelles. Les sommes provenant des intérêts sont réinvesties dans le fonds, ce qui assure sa croissance. Parallèlement, l'AMEH a établi une caisse d'épargne à laquelle contribuent ses membres. En plus de favoriser l'épargne chez les propriétaires des micro-entreprises qui demeurent le plus souvent au niveau de la subsistance, elle permet au fonds rotatif de s'autofinancer en partie.

Une expérience novatrice en cours est celle du programme d'achats en collectivité "Achetons ensemble", mis sur pied par l'ONG dominicaine SENUTRI, qui intervient dans le domaine alimentaire. Le programme vise à contrer les effets de la multiplication des intermédiaires sur le prix des denrées alimentaires tout en favorisant l'épargne. Les femmes étant les premières responsables de l'approvisionnement alimentaire des ménages, le programme s'adresse à des groupes de femmes constitués à cet effet. Chaque groupe élit deux coordonnatrices qui se chargent d'élaborer chaque mois une liste d'achat de groupe à partir des listes préparées par les membres du groupe et d'effectuer les achats à l'entrepôt de SENUTRI. Les groupes peuvent, s'ils le désirent, convenir d'une somme à ajouter au prix de revient des denrées achetées. Cette somme sert à alimenter un fonds de solidarité et un fonds d'investissement (Plan Nagua, 1999). Le premier permet de parer rapidement aux frais encourus par des maladies ou des décès au sein des familles des membres du groupe tandis que le second peut être éventuellement réinvesti dans une activité génératrice de revenus ou une entreprise sociale. C'est ainsi, par exemple, qu'un centre de consultation médicale et une pharmacie populaire ont été mis sur pied par l'un des groupes participant au programme.

Le programme "Achetons ensemble" de SENUTRI était déjà sur pied avant le démarrage du projet appuyé par le Plan Nagua. Celui-ci vise donc essentiellement à faciliter sa reproduction dans des

localités où il n'était pas encore institué. De cette façon, le Plan Nagua participe de la diffusion en République Dominicaine d'une innovation sociale qui favorise une forme de solidarité articulée autour de l'épargne entre femmes.

#### *5.1.4 Au sujet des retombées*

Les retombées des projets financés par le Plan Nagua concernent évidemment la résolution de problèmes concrets qui en sont la plupart du temps à l'origine. Mais elles ne s'y limitent pas. Les dynamiques sociales favorisées par la mobilisation autour d'un projet collectif contribuent en effet à l'acquisition de connaissances techniques, mais aussi au développement de certaines habiletés relationnelles et réseaux communautaires qui débouchent parfois sur d'autres initiatives favorisant le développement local.

Vus sous cet angle, les projets deviennent des moteurs de mobilisation qui concourent à la transformation graduelle des rapports sociaux. Ainsi, bien que les projets menés par les organisations partenaires de Plan Nagua ne puissent en eux-mêmes renverser les tendances économiques mondiales et transformer tout à coup la République Dominicaine en un pays prospère, il est possible d'avancer que plusieurs favorisent l'enrichissement du capital social et la démocratisation des rapports sociaux en République Dominicaine. Cette dynamique est d'autant plus probable lorsque la coopération s'intègre à une vision plus large du partenariat qui tend vers la solidarité Nord-Sud. Les stages constituent un autre élément qui participe de l'instauration graduelle de cette solidarité.

## **5.2 Les stages**

Depuis sa création, le Plan Nagua offre la possibilité à des jeunes Québécois et Québécoises de réaliser un stage de coopération internationale au sein d'ONGs ou d'associations dominicaines<sup>45</sup>. Ces stages visent à développer la sensibilité et la compréhension des participants et participantes face à la problématique du développement, à leur permettre de prendre connaissance et de participer à des

---

<sup>45</sup> Un stage a déjà eu cours en Haïti. Depuis 1998, des stages scolaires et internationaux de l'ACDI ont également été réalisés au Costa Rica et en Bolivie. La plupart des stages se déroulent cependant en République Dominicaine. Le Plan Nagua n'a pas financé de projets de développement au Costa Rica jusqu'à ce jour, mais un nouveau partenariat établi lors de la réalisation de stages pourrait mener à une éventuelle implication dans la coopération outre-mer en Amérique centrale.

initiatives locales à l'étranger tout en vivant une situation de contact interculturel et à susciter un engagement social de leur part au retour.

Entre 1969 et 1989, dix-sept stages de groupe, impliquant 145 Québécois et Québécoises, ont eu lieu<sup>46</sup>. Les stages ont été interrompus entre 1977 et 1981<sup>47</sup> et à nouveau entre 1991 et 1995<sup>48</sup>. Depuis 1995, le nombre de stages et de stagiaires a augmenté de façon quasi pyramidale, avec l'organisation de stages scolaires à partir de 1995 et l'instauration des programmes " Québec sans frontières " en 1995 et des stages internationaux de l'ACDI en 1997. Ainsi, pour l'année 1999-2000 seulement, environ 150 jeunes participent à l'un des quinze stages orchestrés par le Plan Nagua.

Le Plan Nagua organise trois types de stages : les stages internationaux pour jeunes de l'ACDI, réalisés individuellement ou en équipes de deux, les stages de groupe, d'une durée de trois mois et les stages scolaires, qui durent entre deux et quatre semaines. Dans tous les cas, les stagiaires de Plan Nagua sont jumelés à des organisations partenaires à l'étranger. Quatre à cinq mois avant leur départ pour le terrain, ils initient une série d'ateliers de formation dont cinq se déroulent lors de fins de semaine d'activités intensives. Des cours d'espagnol hebdomadaires complètent leur préparation.

Lors du premier atelier de formation, les stagiaires reçoivent un guide qui contient notamment une présentation de la philosophie de Plan Nagua, une description du projet-terrain auquel ils et elles vont prendre part, des informations utiles sur le pays d'accueil, les précautions à prendre pour se maintenir en bonne santé ainsi que le rôle et les responsabilités des stagiaires.

Les qualifications requises de la part des stagiaires et les activités à réaliser pendant le stage sont toujours définies par les organisations partenaires. Des échanges entre le Plan Nagua et ses partenaires ont débouché récemment sur l'instauration d'une formule qui prévoit qu'une partie des stagiaires réalisent des activités qui contribuent au renforcement institutionnel de l'organisation partenaire, les autres s'attachant davantage à la réalisation de tâches liées au projet lui-même. Cette approche est récente. Elle découle des besoins ressentis par les partenaires et des constats réalisés par le Plan Nagua à l'effet que la pérennité des institutions de développement dominicaines est tout aussi importante que

---

<sup>46</sup> *Solidaridad*, vol. 14, no. 1, février 1994

<sup>47</sup> Entre 1978 et 1981, faute de disponibilité de la part des administrateurs et sans permanence pour assurer la continuité des activités, les stages n'ont pu être organisés. Avec l'embauche d'une coordonnatrice et le retour de plusieurs administrateurs qui avaient dû se retirer pour des raisons professionnelles, ceux-ci reprennent en 1982.

<sup>48</sup> Cette fois, la reprise des activités après une crise financière exigeait de trouver de nouveaux partenaires.

la réalisation de projets ciblés pour favoriser le développement local. Le Plan Nagua sélectionne pour sa part les organisations susceptibles de recevoir des stagiaires sur la base de critères bien précis : elles doivent être bien structurées, fonctionner de façon démocratique, être inclusives pour les femmes, etc. Ces critères sont stipulés dans un guide de repérage.

Pour réduire les frais liés à leur stage, les stagiaires peuvent réaliser des activités de financement individuelles de leur choix. Les stagiaires de groupes doivent prendre part à une levée de fonds collective, ce qui leur fournit une première expérience de travail en groupe avant leur départ sur le terrain. Dans les deux cas, le Plan Nagua met à la disposition des stagiaires certains articles promotionnels (tasses, t-shirts, papier à lettre, etc.) destinés à la vente et dont les profits leur reviennent entièrement.

Au retour, les stagiaires ont à réaliser des activités de diffusion qui peuvent prendre différentes formes. Cela leur permet de mieux digérer et de partager les apprentissages réalisés et l'expérience vécue. Alors qu'avant ce partage se faisait essentiellement au Québec, il est maintenant admis au sein de Plan Nagua que les organisations partenaires à l'étranger doivent elles aussi bénéficier des projets-retour réalisés par les stagiaires. C'est ce qu'implique une relation symétrique Nord-Sud Sud-Nord<sup>49</sup>.

### *5.2.1 Les stages internationaux pour les jeunes*

Le Plan Nagua participe à un programme du gouvernement canadien géré par l'ACDI et intitulé "Jeunes stagiaires internationaux". Il est financé en partie par Développement des ressources humaines Canada et constitue une des initiatives de la Stratégie emploi jeunesse. Il s'agit d'un programme d'employabilité à caractère international. "Jeunes stagiaires internationaux" s'adresse à de jeunes professionnels canadiens âgés entre 19 et 30 ans qui se trouvent en chômage ou sous-employés et désirent acquérir une expérience de travail dans un contexte international afin de faciliter leur intégration sur le marché du travail. Organisations non-gouvernementales (53 en 1999), secteur privé (9 entreprises en 1999, dont le groupe-conseil Génivar et l'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Canada), institutions d'enseignement (17) et associations professionnelles (1) proposent des stages à réaliser à l'étranger d'une durée variant entre 6 et 12 mois<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Entrevue réalisée avec la directrice et le coordonnateur des stages de Plan Nagua le 8 mars 2000.

<sup>50</sup> <http://acdi-cida.org/frtypmenu99.html>

Ces stages doivent concerner un des thèmes prioritaires de l'ACDI : besoins humains fondamentaux, intégration de la femme au développement, services d'infrastructure, droits de la personne, démocratie, bon gouvernement, développement du secteur privé, environnement. Pour les entreprises qui présentent des stages, ce programme permet d'avoir accès à faible coût à une main-d'œuvre qualifiée, mais sans expérience, et de lui faire acquérir plusieurs mois d'expérience sur le terrain. L'ACDI peut verser jusqu'à 15 000 dollars par stagiaire à l'organisme qui présente le stage, pour un maximum de 300 000 dollars par année<sup>51</sup>.

Un ensemble de normes élaborées par l'ACDI régit la tenue de ces stages. Le Plan Nagua conserve cependant le contrôle des lieux de stage et dispense aux participants, à même ses propres ressources humaines, la formation requise avant le départ. Pour le suivi du retour, on a recours aux services d'une firme conseil qui se charge de réaliser l'évaluation des connaissances et de l'expérience que le stage a permis d'acquérir afin que le ou la stagiaire puisse en tirer parti dans sa recherche d'emploi. Étant une mesure d'employabilité, le programme de l'ACDI comporte un volet de recherche d'emploi qui fait suite au stage proprement dit.

Les stages organisés par le Plan Nagua ont une durée de 26 semaines (six mois) sur le terrain. Les stagiaires se retrouvent pour la plupart en milieu urbain, car leur lieu de travail est généralement le siège social des organisations partenaires. En 1998-99, douze stagiaires ont pris part à ce programme. Onze sont allés en République Dominicaine et un au Costa Rica<sup>52</sup>. En 1999-2000, ils sont au nombre de quinze<sup>53</sup>.

### 5.2.2 *Les stages de groupes*

Ceux-ci sont financés en partie par l'ACDI (deux stages par année) par le biais du MPO et en partie par le Secrétariat à l'aide internationale du Québec dans le cadre du programme " Québec sans frontières ". Le programme " Québec sans frontières " est géré par le ministère des Relations internationales en collaboration avec l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). Ce sont les organisations de coopération internationale membres de l'AQOCI qui organisent et

---

<sup>51</sup> <http://acdi-cida.org/fr/introduction.html>

<sup>52</sup> Plan Nagua. *Rapport annuel 1998-99*, p. 9

<sup>53</sup> Entrevue avec le coordonnateur des stages réalisée le 22 septembre 1999.

réalisent les activités reliées aux stages. Ce programme a été créé en juin 1995 et les premiers stages, auxquels participa le Plan Nagua, eurent lieu à l'hiver 1996. Ils s'adressent aux jeunes résidents et résidentes du Québec âgés de 18 à 30 ans. Le programme offre la possibilité de vivre une expérience de coopération internationale au sein d'un organisme communautaire des Antilles, de l'Amérique latine ou de l'Afrique, pendant une période pouvant varier entre deux et trois mois.

À Plan Nagua, chaque groupe de stagiaires travaille sur une thématique distincte : santé, éducation environnementale, développement communautaire par exemple. Les stages se déroulent le plus souvent en milieu rural. En 1999-2000, quatre groupes composés de neuf stagiaires et d'un accompagnateur prennent part à ce programme.

Selon le coordonnateur des stages, les jeunes qui choisissent de vivre un séjour à l'étranger ne sont pas seulement attirés par la coopération internationale. Ils cherchent aussi, dans bien des cas, à vivre une expérience interculturelle. Misant sur les deux tableaux, le Plan Nagua les encadre de manière à leur permettre de vivre leur stage de manière réflexive. Cela nécessite d'innover constamment, notamment en ce qui a trait au projet à réaliser au retour.

Si la réalisation d'un documentaire vidéo, d'une exposition de photos, d'une conférence sont des moyens traditionnels de faire partager les connaissances acquises, elles demeurent ponctuelles. Afin d'impliquer les stagiaires dans des projets-retour ayant des impacts à plus long terme pour la solidarité internationale, une nouvelle formule a été mise de l'avant en 1999-2000. Elle consiste à jumeler les stagiaires non seulement avec une organisation partenaire de la République Dominicaine mais également avec une organisation québécoise œuvrant dans un domaine connexe et ce, dès la période de préparation préalable au séjour sur le terrain. Une fois à l'étranger, comme ils ont déjà été initiés aux activités de l'organisation québécoise à laquelle ils sont jumelés, les stagiaires peuvent partager leur expérience avec l'organisation dominicaine où se déroule leur stage vice-versa au retour. Il devient ainsi plus probable que des liens de solidarité soient créés directement entre des organisations dominicaines et québécoise ayant des intérêts et des expertises en commun. Il s'agit également d'offrir une possibilité plus concrète d'engagement des stagiaires dans une organisation québécoise à leur retour.

Cette année, par exemple, le groupe dont le stage s'intitule "Fiesta Agua" est jumelé avec PROCONUCO, une organisation dominicaine vouée au développement durable. Au Québec, le groupe

est jumelé avec les Amis de la Terre. Le thème de leur stage : la gestion de l'eau. Pendant leur séjour en République Dominicaine, ils vont prendre des photos du projet au sein duquel ils vont être impliqués. Ce projet est réalisé par PROCONUCO avec l'appui de Plan Nagua. A leur retour, ces images serviront à produire un document à vocation pédagogique, qui sera mis à la disposition non seulement de Plan Nagua mais aussi des Amis de la Terre. Un autre groupe, dont le thème du stage est le développement communautaire, est jumelé au Québec avec le Pignon Bleu de la ville de Québec, un organisme d'aide aux familles démunies qui a mis de l'avant une entreprise d'insertion dans le domaine de la restauration<sup>54</sup>.

### 5.2.3 *Les stages scolaires*

C'est en 1995 qu'a eu lieu le premier stage scolaire de Plan Nagua. Avant, les stages s'adressaient uniquement à une population adulte (18 ans et plus). Une demande formulée par un groupe Scout pour les aider à organiser un stage en République Dominicaine en 1994 est à l'origine de l'instauration de ce type de stages.

Les stages scolaires ont une durée qui varie entre deux et quatre semaines. Le Plan Nagua organise, à la demande des institutions d'éducation, des stages pour des groupes de jeunes fréquentant l'école secondaire, le cégep ou l'université. Sauf exception, les stagiaires sont jumelés à des organisations partenaires de Plan Nagua. En plus d'une personne responsable de la part de l'école, un accompagnateur ou une accompagnatrice de Plan Nagua guide le groupe pendant son séjour à l'étranger. Le programme scolaire bénéficie d'une contribution de l'ACDI qui couvre une partie des frais engagés par le Plan Nagua. Le ministère des Relations internationales contribue dans certains cas à financer une part des dépenses liées à la réalisation d'activités spécifiques sur le terrain. Les stages scolaires attirent environ quatre fois plus de filles que de garçons. La proportion de garçons est légèrement plus élevée dans les stages de groupe mais les filles y demeurent majoritaires (environ 70 % de filles pour 30 % de garçons)<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Entrevue réalisée auprès du coordonnateur des stages le 29 février 2000.

<sup>55</sup> Entrevue avec le coordonnateur des stages réalisée le 22 septembre 1999.

### ***5.3 L'éducation du public : animation et financement***

L'éducation au développement représente beaucoup plus qu'une contrepartie nécessaire au financement des projets dans la philosophie qui anime le Plan Nagua. Celle-ci a pour but de “ (...) favoriser l'émergence d'attitudes, de comportements et de solutions nouvelles en vue de favoriser l'instauration d'un ordre international juste, équitable et solidaire ”<sup>56</sup>. Depuis cinq ans, des objectifs ont été ajoutés dans ce volet d'activités. Par leur biais, le Plan Nagua cherche à participer à l'émergence d'une “ responsabilité sociale collective ”, tant chez la population des pays du Nord que chez celle des pays du Sud.

Une des stratégies utilisées par le Plan Nagua pour atteindre cet objectif tout en assurant sa survie a été, dès le départ, de conjuguer la sensibilisation du public à la levée de fonds. A l'époque des repas de la faim, au début des années 1970, c'était d'abord la “ corde de la charité ” des Québécois et Québécoises qui vibrait quand ils décidaient de contribuer à soulager la “ misère des pauvres ” par l'entremise de Plan Nagua. De même, la notion de coopération au développement qui animait les tout premiers stagiaires relevait d'une vision qui tenait à la fois de l'assistanat et du développementisme<sup>57</sup>.

Aujourd'hui, le Plan Nagua a dépassé ces notions et s'insère davantage dans une dynamique de promotion d'une véritable solidarité Nord/Sud et Sud/Sud, en favorisant non seulement la compréhension des problèmes vécus en République Dominicaine mais également, puisqu'il reconnaît que ces problèmes ont des causes structurales, la recherche de solutions par l'action conjointe de la société civile au Nord et au Sud. C'est ainsi qu'il collabore à des actions concertées au plan international et organisées par des organisations de la société civile, telles la Marche mondiale des femmes ou la campagne contre les mines anti-personnel. Ces actions s'inscrivent dans un mouvement planétaire de résistance face aux effets pervers de la mondialisation et de recherche d'alternatives viables pour un développement à visage plus humain. Ces efforts sont entrepris alors que la situation devient, de l'avis de la directrice de Plan Nagua, pour le moins paradoxale : au moment même où les effets négatifs de la mondialisation sont davantage apparents, alors qu'il est de plus en plus clair que le destin des populations du Nord et du Sud sont liés, l'individualisation exacerbée des acteurs sociaux provoque un repli sur soi qui représente une entrave majeure à leur mobilisation et à leur participation à des actions solidaires.

---

<sup>56</sup> Plan Nagua. *Rapport annuel 1998-99*, p.10.

L'élaboration en 1986 d'un livre de recettes du tiers monde à contenu pédagogique constitue un exemple des innovations réalisées par le Plan Nagua au chapitre de la sensibilisation jumelée à la levée de fonds. Ce livre, réalisé par des bénévoles, a d'ailleurs connu beaucoup de succès. Il s'en est vendu environ 3000 exemplaires<sup>58</sup>.

La collecte de papier à recycler constitue un autre exemple du genre d'activités novatrices menées par le Plan Nagua au chapitre de l'animation-financement. Instaurée dès la création de Plan Nagua, en 1969, cette activité s'est poursuivie jusqu'à l'avènement à Québec de la collecte sélective des ordures ménagères, en 1995. Des conteneurs furent d'abord installés sur les stationnements de magasins d'alimentation coopératifs (Cooprix), puis la campagne de sensibilisation a atteint les entreprises et, enfin, les écoles. Mais au départ, il s'agissait d'une activité s'adressant au grand public. D'ailleurs, comme il est mentionné plus haut, les activités d'éducation menées par le Plan Nagua sont aujourd'hui élaborées en fonction de deux clientèles clairement identifiées : le grand public et le milieu scolaire.

### 5.3.1 Les activités éducatives s'adressant au grand public

Conférences et soirées d'information avec des experts du développement, expositions artistiques, concerts-bénéfices, promotion de campagnes de sensibilisation, émissions radiophoniques et télévisées, dont les reportages tournés à l'étranger et mettant en vedette comme animateurs des jeunes adolescents du Québec ayant remporté le concours "Jeunes Reporters", activités d'animation se déroulant dans le cadre des Journées québécoises de la solidarité internationale, élaboration et distribution du bulletin d'information *Solidaridad* constituent les principales activités éducatives destinées au grand public.

Le bulletin *Solidaridad*, publié périodiquement sous ce nom depuis 1978, est une fenêtre ouverte sur les activités réalisées par l'organisation. Plus récemment, un site web s'ajoutait comme façon de rejoindre un public élargi. Ce site est navigable en français, en anglais et en espagnol (ou devrait l'être sous peu).

*Solidaridad* atteint en l'an 2000 le vingtième volume de son édition. De 1978 à 1989, le bulletin était publié dans un format 8 1/2 x 7 pouces (feuilles 8 1/2 x 14 pliées en deux). Entre décembre 1989 et

---

<sup>57</sup> D'après les notions utilisées par Daniel Corsino, "La part des ONG dans la coopération internationale" dans Centre Tricontinental, *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Paris, L'Harmattan, 1998, pp.35-60.

<sup>58</sup> *Solidaridad*, vol. 10, no. 1, mai 1988.

octobre 1992, sa publication a été suspendue, faute de moyens financiers. Elle reprit ensuite sous un nouveau format, 8 1/2 x 11 pouces, avec un tirage de 500 exemplaires<sup>59</sup>. Celui-ci allait croître constamment pour atteindre 3000 exemplaires en février 1999 (voir le graphique en annexe 5). Le nombre de publications annuelles a quant à lui varié entre quatre et cinq depuis 1993. En 1992, lors de la reprise, deux numéros étaient parus. Chaque numéro compte entre huit et douze pages.

Le contenu du bulletin *Solidaridad* est révélateur de l'évolution qu'a connue le Plan Nagua au fil des ans, en ce qui a trait à la nature des activités réalisées mais aussi à leur ampleur. Témoignages de stagiaires de retour de leur séjour à l'étranger, description des projets de coopération financés, présentation d'organisations partenaires de la République Dominicaine, analyse de l'actualité politique en République Dominicaine ou Haïti, annonce de la tenue et succès obtenus avec les activités de financement, lancement ou résultats de programmes et d'outils d'animation en milieu scolaire, invitation à participer ou résultats des mobilisations organisées par des regroupements d'ONGs (campagnes contre la militarisation, pétitions, etc.), compte-rendus d'activités ponctuelles telles la visite de dirigeants d'organisations dominicaines au Québec ou la tenue d'un colloque sur l'économie sociale sont autant de sujets traités dans *Solidaridad*. Le bulletin est publié grâce à l'appui financier de l'ACDI et du Regroupement d'éducation populaire et d'action communautaire (REPAC) dont fait partie le Plan Nagua. Suite à des coupures dans la contribution de l'ACDI, des annonces publicitaires font leur apparition dans le numéro de juin 1996. Leur présence demeure toutefois sporadique et discrète.

### 5.3.2 *Les activités éducatives en milieu scolaire*

L'animation en vue de la sensibilisation au développement est un volet d'activités très dynamique de Plan Nagua. Les thématiques de l'environnement et de l'interdépendance Nord/Sud y prennent une place prépondérante. Le principal but visé est le développement de la responsabilité sociale chez les jeunes, une responsabilité qui déborde le pays dont ils sont citoyens ou citoyennes et s'exprime par la réalisation de gestes concrets de solidarité.

Le Plan Nagua fait de l'animation en milieu scolaire depuis le début des années 1980. En effet, en avril 1981, l'organisation embauchait une animatrice à plein temps. Ses premières interventions, qui

---

<sup>59</sup> C'est seulement à partir de cette date que le tirage est indiqué.

comprenaient des jeux et des mises en situation autour des thèmes de l'environnement et du sous-développement, eurent lieu dans un Patro de Québec. Ce programme de sensibilisation fut ensuite adapté au milieu scolaire<sup>60</sup>.

Ateliers, pièces de théâtre, diaporamas, vidéos, concours variés s'articulant à des programmes éducatifs (dessins, poèmes, récupération de papier, vente de fleurs qu'on a cultivées soi-même, reportages télé) servent de support aux messages que le Plan Nagua adresse aux jeunes du primaire et du secondaire. En plus de la tenue d'événements en présence d'animateurs ou animatrices de Plan Nagua, certains outils pédagogiques (cahier d'activités Écolo-monde, valise Enviro-monde) pouvant être utilisés de façon autonome par les professeurs ont également été mis au point.

Parmi les activités novatrices les plus marquantes de ce volet, soulignons Défi Récupération Solidarité Tiers-monde, qui a eu cours entre 1992 et 1997. Il s'agissait d'un concours scolaire de collecte de papier à recycler. Y était associée la papetière Daishowa de Québec. Elle récupérait le papier amassé et versait à Plan Nagua un pourcentage des revenus ainsi générés. Le concours s'articulait à un ensemble d'activités d'animation et de sensibilisation. Son succès fut tellement grand qu'il mena à l'attribution du prix Desjardins de l'environnement à Plan Nagua en 1994.

Au titre du recyclage du papier, le Plan Nagua a joué un rôle d'avant-garde au Québec. Impliqué dès 1969 dans la récupération de ce matériau recyclable, il a contribué à l'instauration de l'habitude de la séparation des ordures ménagères au sein de la population de la région de Québec, ouvrant la voie à la collecte sélective de la part des municipalités.

En 1997, le Plan Nagua innove encore une fois en milieu scolaire en lançant le Défi Écllosion Solidarité Nord-Sud. Cette fois, on invite les jeunes participants à faire pousser une fleur qui sera vendue à l'occasion de la fête des mères. La culture d'une fleur devient un prétexte et un soutien visuel et tactile au déroulement d'activités d'animation autour des thèmes de l'environnement, du développement et de la solidarité internationale. L'argent amassé par les enfants est investi dans des projets d'amélioration du milieu scolaire en République Dominicaine. Une entreprise du domaine horticole qui agit dans le respect de l'environnement collabore à l'approvisionnement de terreau composté dans les écoles. Les contenants utilisés sont, bien sûr, biodégradables. En 1999, 7 500 jeunes rattachés à vingt-neuf écoles

---

<sup>60</sup> Bulletin *Solidaridad*, vol. 4, no. 1, août-septembre 1981.

ont pris part au programme. On y a donné 65 représentations de la pièce de théâtre servant à l'animation autour du concours. Une somme de 7 226 dollars a été amassée. Elle a été utilisée pour mener à bien un projet d'accès à l'eau potable qui visait à pallier aux effets dévastateurs du passage de l'ouragan Georges en République Dominicaine à l'automne 1998<sup>61</sup>.

#### **5.4 Les partenariats et services**

Ce volet d'activité est désigné comme tel depuis 1996. Il vise à dépasser les relations Nord/Sud pour instaurer également des relations Sud/Nord. Ces relations s'établissent autour d'activités de nature commerciale : organisation de séjours au Québec pour des groupes de l'étranger, missions commerciales d'entrepreneurs québécois à l'étranger - et vice-versa – et commercialisation de produits du tiers monde sous un mode équitable.

Les séjours interculturels ont jusqu'à présent donné lieu à la venue au Québec de près de 150 étudiants et étudiantes et d'une vingtaine de professeurs latino-américains, pour des périodes de deux semaines pendant lesquelles ils perfectionnent leur français. Le séjour offert par le Plan Nagua inclut l'hébergement, des activités pédagogiques et des activités touristiques. Ainsi, les visiteurs sont complètement pris en charge pendant leur séjour. Le développement de ce volet d'activité doit en théorie représenter une source d'autofinancement pour le Plan Nagua et, éventuellement, mener à la création d'emplois additionnels. Cependant, les crises économiques et financières ainsi que les taux de change en vigueur rendent prohibitif l'accès à ce genre de séjours pour une grande partie de la clientèle potentielle de l'Amérique latine, qui est principalement visée, ce qui rend difficile l'essor de ce secteur d'activités<sup>62</sup>.

Avec la mondialisation, les échanges entre gens d'affaires sont favorisés et le Plan Nagua a choisi de s'y insérer. Ce genre d'initiative était dans l'air depuis quelques années à Plan Nagua et a donné lieu depuis 1998 à quelques rencontres entre entrepreneurs québécois et dominicains. L'implication de Plan Nagua dans ce genre de rencontres tient de ses récents partenariats avec des organisations d'entrepreneurs de la République Dominicaine et, encore une fois, de la position professionnelle de certains des membres les plus influents du conseil d'administration, qui ont une longue expérience dans les relations commerciales internationales. On considère que les initiatives qui peuvent favoriser la

---

<sup>61</sup> Bulletin *Solidaridad*, vol. 19, no. 4, septembre 1999.

<sup>62</sup> Entrevue réalisée avec la coordonnatrice des séjours interculturels le 14 septembre 1999.

production et la création d'emplois en République Dominicaine et au Québec constituent un moyen additionnel de favoriser le développement local, lequel ne saurait reposer uniquement sur des projets axés sur le développement social ou la génération de revenus dans le secteur informel ou social de l'économie.

Le commerce équitable constitue la troisième composante du volet partenariats et services. Il y a longtemps que le Plan Nagua désire se lancer dans l'aventure du café équitable. D'ailleurs, au cours des années 1970, l'organisation avait agi à titre de distributrice d'un café équitable dont le Club 2/3 de Montréal, un autre organisme de coopération internationale, avait organisé le commerce. Le café était acheté à une coopérative haïtienne et transporté chez un torréfacteur de Montréal. À Québec, le Plan Nagua approvisionnait certains marchands en café équitable, notamment les magasins Cooprix. Le café étant laissé aux consommateurs pratiquement au même prix que les autres cafés, les marges de profit étaient trop minces par rapport au temps investi pour que le jeu en vaille la chandelle<sup>63</sup>, et l'entreprise ne dura qu'un temps.

En 1984, on sollicitait, par le biais du bulletin *Solidaridad*, des bénévoles prêts à initier des démarches pour réaliser l'achat direct de café à des coopératives dominicaines. Le projet ne s'est pas concrétisé à l'époque. Toutefois, l'étude de faisabilité menée récemment grâce à une subvention de l'ACDI a abouti au printemps 2000. Le projet "Café Nagua" a démarré. D'ailleurs, le café provient d'une coopérative de producteurs dominicains.

Pour la directrice de Plan Nagua, l'instauration d'un réseau de commerce équitable du café avec des coopératives de la République Dominicaine représente la matérialisation des principes énoncés par le Plan Nagua en vue de l'instauration d'une véritable solidarité Nord-Sud. Il ne s'agit plus seulement, ici, d'appuyer un projet ponctuel qui, même s'il contribue à l'amélioration des conditions de vie d'une communauté paysanne, ne lui permettrait pas de sortir d'une relation de dépendance envers les intermédiaires qui achètent le café ni envers le marché international qui fixe les prix. Il ne s'agit plus seulement de faire connaître ici les effets négatifs de la mondialisation sur cette communauté. Il s'agit de modifier les règles du jeu, grâce à un lien direct entre consommateurs du Nord et producteurs du Sud. Il devient alors possible de boucler la boucle en dépassant les limites structurelles imposées par

---

<sup>63</sup> Entrevue réalisée avec le président de Plan Nagua le 5 octobre 1999.

l'économie mondiale et des rapports de coopération Nord-Sud basés sur la "charité" envers les plus démunis que soi, pour mettre en place une relation plus juste et équitable<sup>64</sup>.

## **6. Le Plan Nagua et le développement de la solidarité Nord - Sud**

Au terme de ce périple, il est temps de relever certaines tendances plus marquées et d'ébaucher quelques commentaires qui tiendront lieu de conclusions.

Nous avons constaté qu'au cours des premières années d'existence de Plan Nagua, ses partenaires en République Dominicaine étaient constitués d'individus et d'organisations non gouvernementales émergentes, souvent liées à l'Église, qu'il finançait pour la réalisation de projets consistant à la mise en place d'infrastructures ou de services normalement dispensés par l'État (santé, éducation). Les stages ont toutefois été instaurés, dès le départ, comme un mécanisme concomitant de sensibilisation au Nord. En fait, c'est autour d'un stage que la première activité de coopération de Plan Nagua s'est articulée. On retrouve donc dès l'origine une intégration entre les différents volets d'activités. Cette intégration s'est poursuivie par la suite. Une fois la dynamique initiale lancée, le financement de l'ACDI est bientôt venu contribuer à l'expansion de l'organisation et à sa formalisation.

Malgré, ou à cause, des limites liées à un financement reposant sur l'ACDI comme principal bailleur de fonds, le Plan Nagua a mis de l'avant, à plusieurs reprises, des pratiques novatrices assurant la collecte de fonds tout en contribuant à la sensibilisation des Québécois et Québécoises aux réalités du tiers monde. À ce titre, le développement de partenariats avec certaines entreprises du secteur privé à la suite des coupures de l'ACDI dans le domaine du financement aux activités d'éducation du public en 1995 constitue un exemple révélateur.

En tant qu'organisation de coopération internationale, le Plan Nagua a une double inscription dans l'économie sociale. En effet, en plus de favoriser l'organisation et la réalisation d'initiatives collectives à portée économique et sociale, le Plan Nagua constitue lui-même une initiative de l'économie sociale : organisation sans but lucratif qui repose sur une structure organisationnelle de type démocratique (un membre, une voix), il réalise un ensemble d'activités d'intérêt collectif. Le Plan Nagua recourt à un financement hybride (secteur public, secteur privé, autofinancement) ainsi qu'à des formes hybrides de travail (travail salarié, contrats de travail "aidés" par des programmes publics, travail bénévole). Au

---

<sup>64</sup>Entrevue réalisée avec la directrice et le coordonnateur des stages de Plan Nagua réalisée le 8 mars 2000.

plan de la coopération internationale, comme nous l'avons souligné plus haut, ses activités sont déterminées de plus en plus souvent conjointement avec ceux qui en sont les "usagers", soit les partenaires dominicains, ce qui nous met en présence des éléments constitutifs d'une économie solidaire. Bien que celle-ci ne se soit pas constituée de façon délibérée au départ, elle a émergé au cours de l'évolution de l'organisation.

Ainsi, après quelques années d'existence, le Plan Nagua s'est engagé en République Dominicaine dans la promotion d'initiatives qui relèvent de l'économie sociale. Cet engagement s'est manifesté, dans un premier temps, par un appui financier articulé aux efforts déployés localement pour la constitution et la consolidation d'institutions et de réseaux faisant partie de ce que l'on appelle "l'ancienne économie sociale". En effet, comme nous l'avons déjà souligné, le développement de coopératives de production ou d'épargne et de crédit représente un secteur dans lequel le Plan Nagua s'investit fortement du milieu des années 1970 au milieu des années 1980. Par la suite, des initiatives qui correspondent davantage à ce que l'on appelle "la nouvelle économie sociale" font leur apparition. Dans le domaine de l'épargne et du crédit, il s'agit notamment de systèmes de crédit solidaire qui reposent sur le crédit plutôt que sur une épargne préalable<sup>65</sup>, et dont nous avons donné des exemples. Dans le domaine du commerce, on pense au café équitable, qui s'établit néanmoins avec, comme partenaire, une coopérative issue de "l'ancienne économie sociale".

En outre, les femmes et les jeunes - protagonistes d'actions collectives qui ne sont plus articulées autour des intérêts de classe comme l'étaient les trois piliers des mouvements sociaux latino-américains pendant les années 1970 (paysans, ouvriers et urbains populaires)<sup>66</sup> - sont aussi devenus les acteurs d'un nombre croissant de projets appuyés par le Plan Nagua, comme notre analyse diachronique des projets de recherche financés a permis de le constater. Enfin, depuis quelques années, les projets financés sont de plus en plus souvent orientés vers un développement économique local fondé en partie sur une économie sociale. Cette évolution ne repose évidemment pas seulement sur le Plan Nagua. Elle est en quelque sorte le reflet des transformations de la société civile dominicaine.

---

<sup>65</sup> Christian Jacquier, "L'épargne et le crédit solidaire dans les pays en développement" dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris et Bruxelles, DeBoeck & Larcier, pp. 59-82, 1999.

<sup>66</sup> Louis Favreau, "Économie sociale et mondialisation : une perspective globale" dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau, *op. cit.*, pp. 241-254, 1999.

Quoi qu'il en soit, nous pouvons affirmer à la lumière des tendances récentes signalées dans ce document que les relations partenariales qu'entretient le Plan Nagua à l'étranger sont en train de se transformer au plan qualitatif. Relevant encore en partie de la coopération, elles tendent à s'inscrire également dans la solidarité telle que définie par Favreau (2000 : 23-24)<sup>67</sup>. Aux dires de plusieurs des personnes interrogées, cela a été grandement facilité par l'établissement de contacts permanents sur le terrain par l'entremise d'un consultant ayant une connaissance approfondie de la réalité dominicaine. De plus, l'établissement de partenariats avec des organisations qui partagent la vision du développement de Plan Nagua est un autre élément qui s'est avéré capital pour éviter, comme le suggère Moreels<sup>68</sup>, les “[...] courtiers de développement qui [...] ne disposent pas, en réalité, d’ancrage véritable et profond dans les communautés locales”. La collaboration du consultant terrain contribue également à éviter que la possibilité d’obtenir une aide financière extérieure ne vienne détourner les organisations locales de leurs objectifs initiaux, autre danger qui selon Moreels guette les acteurs de la coopération internationale. En ce sens, le fait que le Plan Nagua concentre ses activités de coopération outre-mer dans un seul pays nous semble contribuer à éviter cet écueil.

Il est donc possible d'affirmer qu'au cours de ses trente ans d'existence, le Plan Nagua est passé d'une intervention correspondant à la logique de l'aide à l'établissement de relations à plus long terme axées sur la coopération. Les pratiques qui se sont mises en place et qui visent plus particulièrement ces dernières années à établir des alternatives à une économie-monde capitaliste dominée par le paradigme du profit, ont peu à peu contribué à l'émergence d'actions et la promotion de relations avec les pays et les organisations partenaires qui dépassent la coopération pour déboucher sur la solidarité.

---

<sup>67</sup> La coopération renvoie pour cet auteur au “ soutien financier, technique et professionnel de pays du Nord dans les pays du Sud ” tandis que la solidarité implique des “ projets conjoints Nord-Sud, Sud-Sud ou Sud-Nord de développement ” (2000, pp. 23-24).

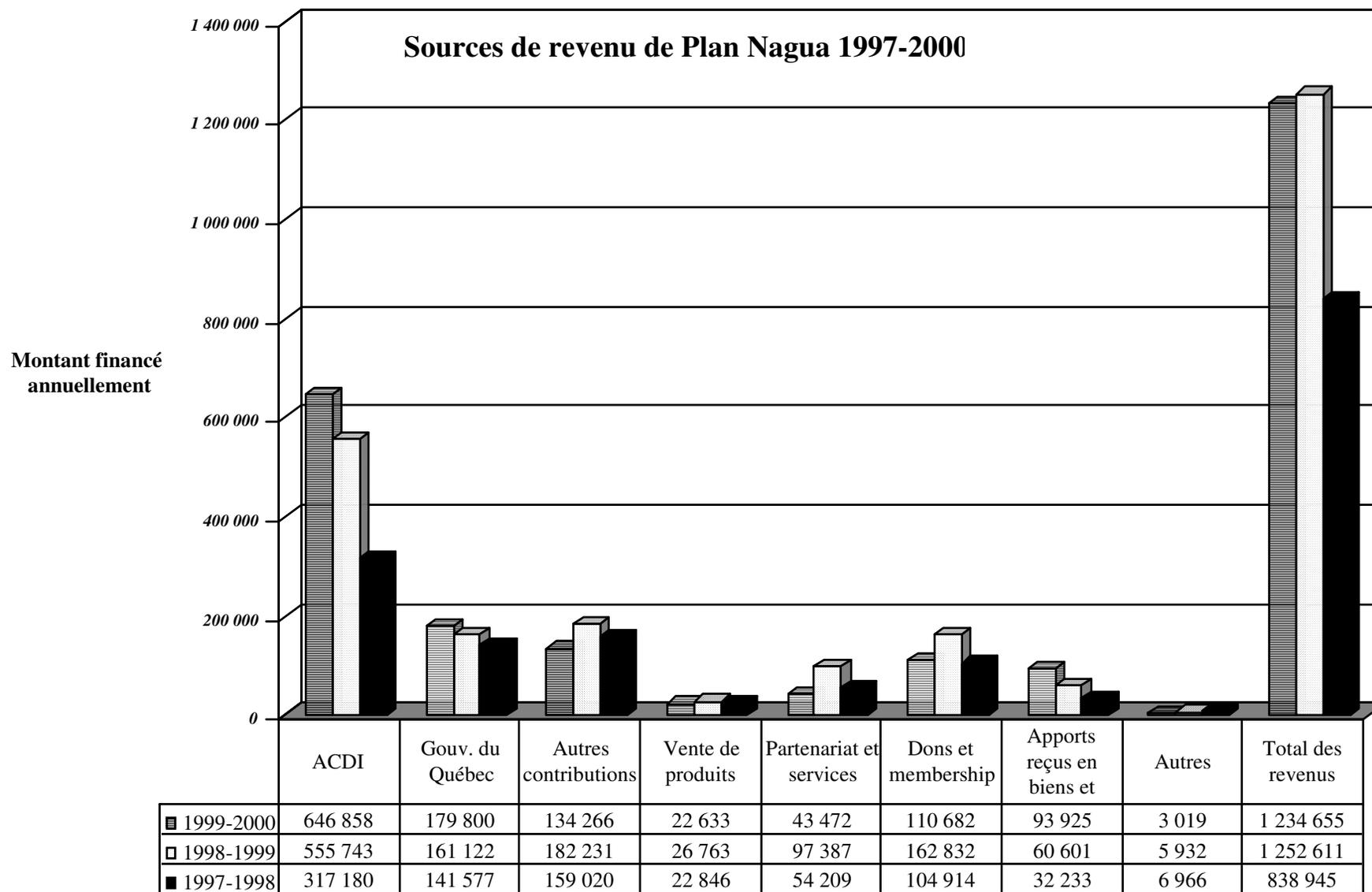
<sup>68</sup> Réginald Moreels, “ Économie sociale et coopération internationale ”, dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau, *op.cit*, pp. 257-263, 1999.

## **Annexe 1**

### ***Structure organisationnelle de Plan Nagua***



**Annexe 2**  
***Données budgétaires***



Source

### Annexe 3

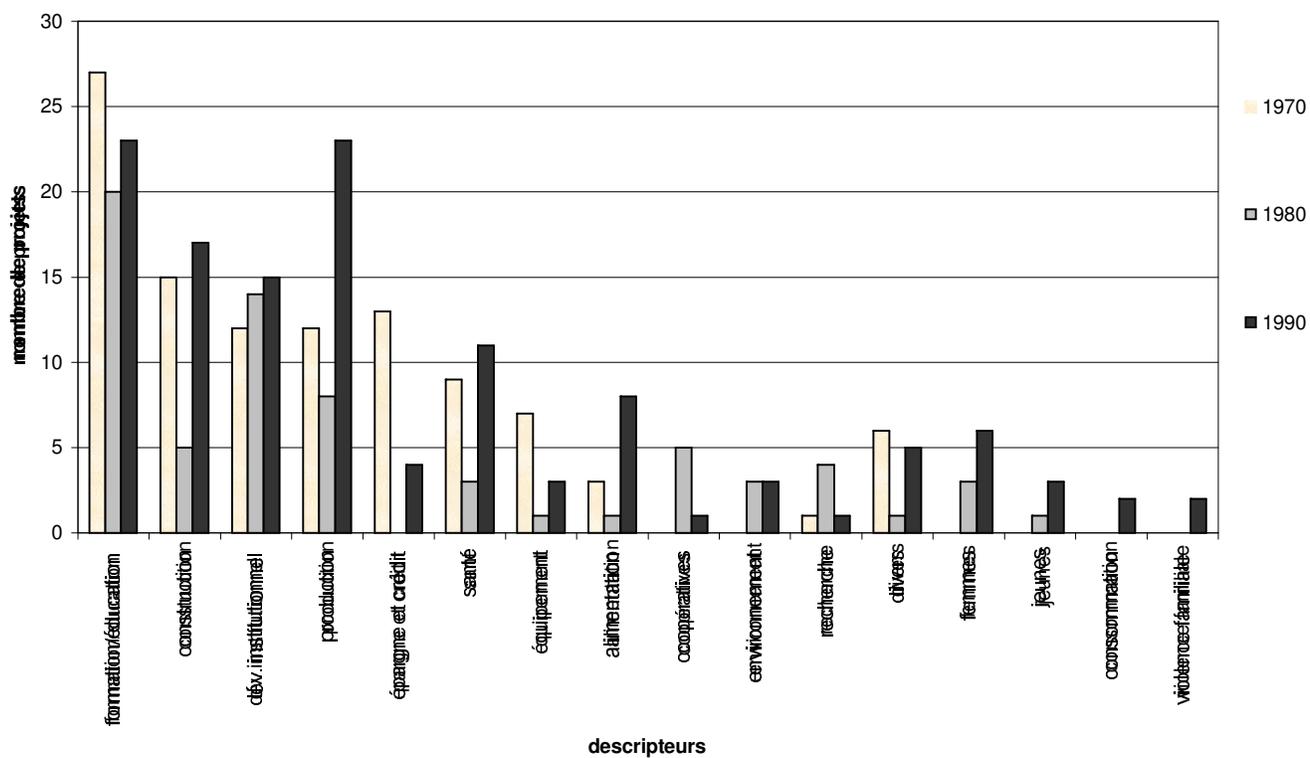
#### *Les projets financés par le Plan Nagua : répartition des thématiques par décennie*

objet principal et secondaire	1970	1980	1990	1995-99
alimentation	3	1	7	6
construction/infrastructure	15	5	18	9
divers	4	2	3	3
environnement	0	3	4	2
équipement	7	1	3	3
épargne/crédit	13	0	4	3
formation/éducation	27	20	23	15
dév. institutionnel	12	14	15	13
production	13	8	24	19
aide d'urgence	0	0	1	1
recherche	1	4	1	1
santé	9	3	11	9
violence familiale	0	0	2	2
consommation	0	0	2	1
femmes	0	3	6	5
jeunes	0	1	3	3
droits humains/sociaux	0	2	1	1
coopératives	16 (déjà inclus ailleurs)	5	1	1
manquants ou non spécifiés	4	6	11	2
total	108	78	140	99

total d'objets mentionnés : 326

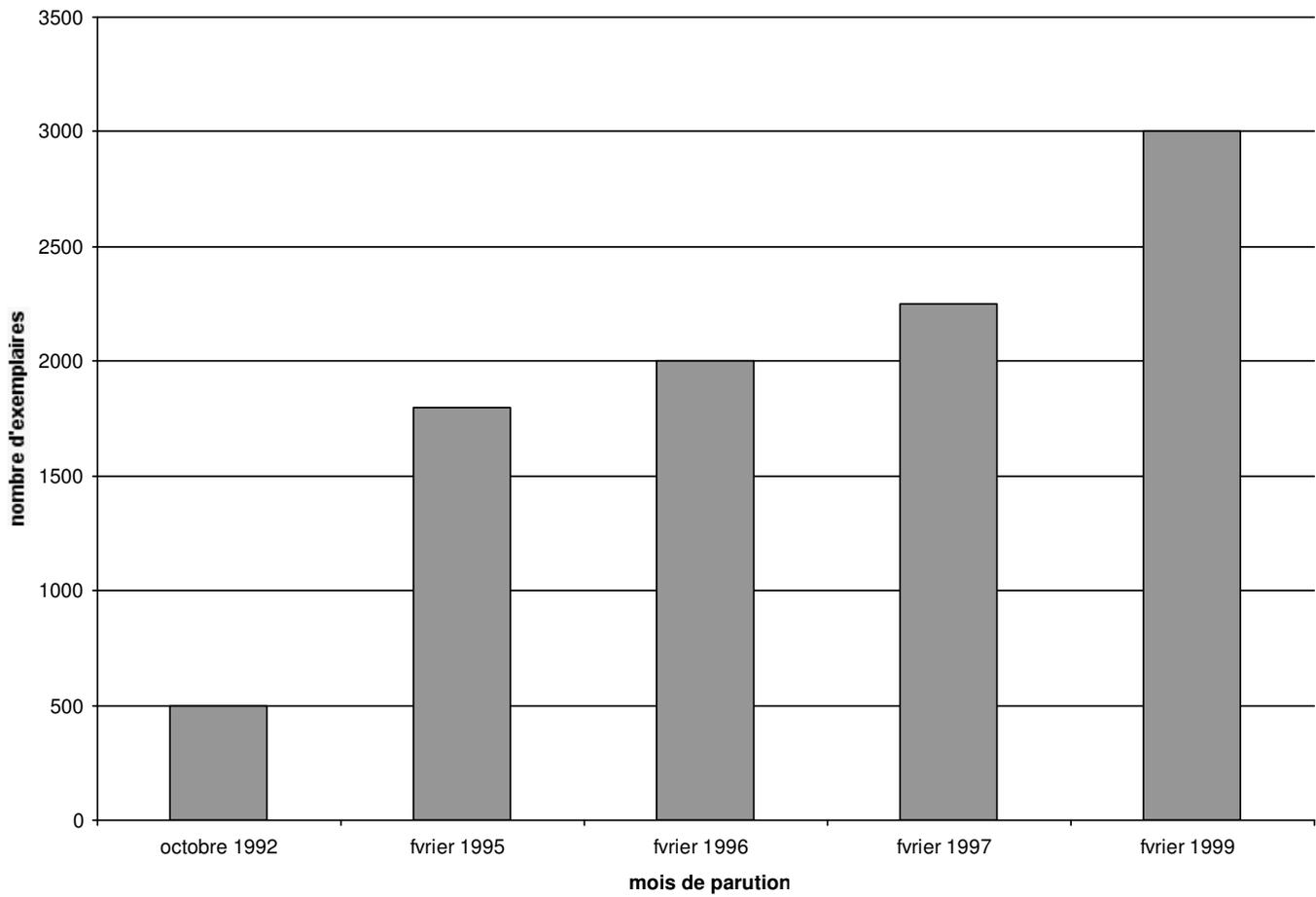
## Annexe 4

Classification des projets outre-mer  
^ partir de deux descripteurs(1969-1999)



## Annexe 5

### *Évolution du tirage du bulletin Solidaridad* 1992-1999



## Annexe 6

### *Calendrier des événements marquants*

1969 : premier stage et premier projet de coopération à Nagua

1972 : incorporation de Plan Nagua

1977 : suspension des stages

1981 : embauche d'une première animatrice permanente

1982 : reprise des stages

1986 : première restructuration suite à une revue organisationnelle

1991 : crise financière : mise à pied du personnel et reprise graduelle

1992 : premier Défi Récupération Solidarité Tiers Monde

1993 : premier stage individuel

1994 : le Plan Nagua se voit remettre le Prix de l'environnement Desjardins

1995 : premiers groupes scolaires de stagiaires

1996 : premiers stages Québec sans Frontières et premier séjour interculturel

1996 : seconde restructuration

1997 : tenue du premier Défi Écllosion Solidarité Tiers monde

1999 : tenue d'un premier colloque sur l'économie sociale et les relations Nord-Sud

## Sources

### a. Entrevues (formelles et informelles) avec

Francine Barbeau, directrice  
Grégoire Bissonnette, président du conseil d'administration  
Thérèse Gagnon, coordonnatrice de la coopération outre-mer  
Chantale Gaudreau, coordonnatrice des séjours interculturels  
Pierre Girard, coordonnateur des stages  
Françoise Morin, secrétaire  
Erica Stella, responsable des stages de groupe  
Annie Vézina, adjointe à la chargée de projets

### b. Documents de Plan Nagua

Bulletin *Solidaridad* (tous les numéros disponibles)

1981 : vol. 4, no. 1,  
1982 : vol. 4, no. 2 à 4  
1984 : vol. 6, no. 1 et 2  
1986 : vol. 6, no. 2 et 3  
1987 : vol. 9, no. 1  
1988 : vol. 10, no. 1 et 2  
1989 : vol. 11, no. 1  
1992 : vol. 12, no. 1 et 2  
1993 : vol. 13, no. 1 à 5  
1994 : vol. 14, no. 1 à 5  
1995 : vol. 15, no. 1 à 4  
1996 : vol. 16, no. 1 à 5  
1997 : vol. 17, no. 1 à 5  
1998 : vol. 18, no. 1 à 4 et no. spécial  
1999 : vol. 19, no. 1 à 5

Rapports annuel ou d'activités :

1998-99  
1997-98  
1995-96  
1994-95  
1993-94  
1988  
1987  
1977-78

- Les trente ans de Plan Nagua, document manuscrit

- Règlements généraux en vigueur.

### c. Documents d'enquête

Questionnaires (Q5, Q6 et Q7) qui décrivent des expériences d'économie sociale appuyées par le Plan Nagua . Recherche " Développement local et économie sociale en Afrique, en Asie et en Amérique latine ". Chaire de recherche en développement communautaire, Université du Québec à Hull.

### d. Bibliographie

Centre Tricontinental, 1998. *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ?*, Paris, L'Harmattan.

Comeau, Yvan, 1996. *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*. Centre de recherche sur les innovations dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Cahier de recherche no. 9605.

Corsino, Daniel, 1998. " La part des ONG dans la coopération internationale " : 35-60, dans Centre Tricontinental, *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Paris, L'Harmattan.

Develtere, Patrick, 1998. *Économie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*. Paris et Bruxelles, DeBoeck et Garcier.

Favreau, Louis, 2000 (à paraître). *Économie sociale et développement dans les sociétés du Sud*. Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire, Hull : Université du Québec à Hull.

Favreau, Louis, 1999. " Économie sociale et mondialisation : une perspective globale " : 241-254, dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau, (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris et Bruxelles, DeBoeck & Larcier.

Favreau, L. et L. Fréchette, 1998. *Développement communautaire et économie sociale : l'expérience péruvienne de Villa el Salvador*, Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire, Série Pratiques économiques et sociales no. 5, Hull : Université du Québec à Hull.

Jacquier, Christian, 1999. " L'épargne et le crédit solidaire dans les pays en développement " : 59-82, dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris et Bruxelles, DeBoeck & Larcier.

Haggerty, Richard, 1989. *Dominican Republic. A country Study*. Washington, Library of Congress, Federal Research Division.

Lopez, César, 1997. " Popular Organizations in Dominican Republic : the Search for Space and Identity " : 84-101, dans M. Kaufman et H. Dilla Alfonso (dir.), *Community Power and Grassroots Democracy. The Transformation of Social Life*. Ottawa et Londres, CRDI & Zed Books.

Moreels, Réginald, 1999. “Économie sociale et coopération internationale” : 257-263, dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris et Bruxelles, DeBoeck & Larcier.

Morisset, Michel, 1979. *Développement communautaire et coopération : intégration économique et sociale. Le cas de la République Dominicaine*. Mémoire de maîtrise en sciences sociales, Université Laval.

Plan Nagua, 1989. *Plan Nagua, 1969-1989. 20 ans de solidarité avec la République Dominicaine*.

van Kemenade, S. et L. Favreau, 2000 (à paraître). *Coopération Nord-Sud et économie sociale : l'expérience de l'ONG Développement et Paix (1967-2000)*, Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire, Hull : Université du Québec à Hull.

Vézina, Annie, 1997. *La micro-entreprise en République Dominicaine : une réaction populaire de débrouillardise*. Rapport essai-stage. Maîtrise en gestion internationale des entreprises. Faculté d'administration, Université Laval.

e. Sources électroniques et autres sites internet utiles

Site Web de Plan Nagua : <http://www.plannagua.org>

Site Web de l'ACDI, pages sur le mécanisme de projets ONG : <http://acdi-cida.org/fr/introduction.html>

Site Web du Ministère des relations internationales du Québec, pages concernant le programme Québec sans frontières : <http://www.mri.gouv.qc.ca/secretariat/QSFrep/temoin3.html>

Site Web de la Banque mondiale : <http://www.worldbank.org/data/countrydata/aag/dom-aag.pdf>

Site Web de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC) : <http://www.uqah.quebec.ca/crdc-geris/>

Site Web du Centre de recherche sur les innovations dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) : <http://www.unites.uqam.ca/crises/>

## LISTE DES ACRONYMES

ACDI :	Agence canadienne de développement international
AEIH :	Association des entreprises industrielles d'Herrera
AMEH :	Association des micro-entreprises d'Herrera
AQOCI :	Association québécoise des organismes de coopération internationale
CA :	Conseil d'administration
CDD :	Centre dominicain de développement
CEQ :	Centrale de l'enseignement du Québec
EFO :	École de formation ouvrière
FEDOCOOP :	Fédération dominicaine des coopératives d'épargne et de crédit
FENACOOP :	Fédération nationale des coopératives agricoles
FTQ :	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
FUNADESA :	Fondation pour le développement
GR :	Gestion par résultat (méthode de)
MPO :	Mécanisme de projets ONG
MRI :	Ministère des Relations internationales ( Gouvernement du Québec)
OCI :	Organisme de coopération internationale
ONG :	Organisation non gouvernementale
REPAC :	Regroupement des organisations d'éducation populaire et d'action communautaire