

## La confiance au cœur des relations bailleurs/ONG

### Molka Abbes

#### Docteur es-sciences de gestion

Université Paris II

Chercheur au LARGEPA

Professeur associé au groupe Reims  
Management School.

Adresse personnelle :

3 allée des souches vertes

77420 Champs sur Marne

Tél : 06.22.92.57.78

Mel : molka. [abbes@reims-ms.fr](mailto:abbes@reims-ms.fr)

### Christelle Perrin

#### Doctorante au LARGEPA (Laboratoire de Gestion de Paris II)

Université Paris II

17, rue Bosquet

75007 PARIS

Adresse personnelle :

25 Bd de Stalingrad

92240 MALAKOFF

Tél : 06.03.41.60.40

Mel : [chperrin@netcourrier.com](mailto:chperrin@netcourrier.com)

### Résumé :

Les derniers évènements d'Asie du Sud nous rappellent combien le rôle des Organisations Non Gouvernementales (ONG) est important dans notre société. Un rôle incontestablement inévitable. Or si les dons affluent massivement actuellement, les ONG vivent une concurrence quant à l'accès aux financements de plus en plus importante. Le marché humanitaire est international, les bailleurs institutionnels semblent être de plus en plus exigeants, les ONG sont de plus en plus nombreuses...

La question fondamentale est alors de savoir ce qui pousse aujourd'hui un bailleur institutionnel à financer une organisation plutôt qu'une autre ?

Pour répondre à cette question nous nous appuyerons sur le concept de confiance. Il nous permettra de mieux comprendre la relation qui lie le bailleur à l'ONG.

Une approche théorique du concept de confiance nous permettra d'en définir les fondements, à savoir son inscription au sein du paradigme relationnel et sa conceptualisation au sein de différents courants de recherche. Puis après avoir répondu à l'intérêt porté au concept de confiance au sein des ONG, nous verrons comment les invariants de la confiance peuvent s'appliquer au cas des ONG.

C'est à travers deux cas emblématiques de bailleurs, le Ministère des Affaires Etrangères, et le Haut Commissariat aux Réfugiés, que nous dégagerons les principaux indicateurs qui constituent la relation de confiance entre les bailleurs et les ONG. Pour ceci nous nous appuierons sur une méthodologie qualitative basée sur l'élaboration et l'administration d'un guide d'entretien.

**Mots clefs** : confiance, ONG, relation bailleurs/ONG, partenariats

# LA CONFIANCE AU CŒUR DES RELATIONS BAILLEURS/ONG

Si aujourd'hui les ONG connaissent, de part les circonstances de l'Asie du Sud Est, une période faste, cette situation n'a pas toujours été présente. Différents scandales affichés par la sphère médiatique ont conduit les donateurs à être plus méfiants. Entre méfiance et confiance, comment se situe la relation des ONG avec les bailleurs.

Nous aborderons ce concept de confiance d'un point de vue théorique dans une première partie, d'une part au sein du paradigme relationnel puis son positionnement dans les différents courants de recherche. Nous nous intéresserons ensuite à la place de la confiance dans les ONG pour enfin à travers une étude de cas, essayer de comprendre la relation de confiance qui se noue entre les bailleurs et les ONG.

## 1. QUELLE CONCEPTUALISATION DE LA CONFIANCE

Dans cette première partie nous tenterons de proposer un cadre conceptuel permettant de formaliser l'axe central de création, de conservation et de développement de la relation à long terme, entre le bailleur de fond et l'ONG. Il s'agit du concept de confiance. Celui-ci prendra la forme d'un ensemble de déterminants affectant la relation entre ces deux parties.

Pour ce faire nous procéderons à une revue des principaux travaux et courants ayant traités du concept de confiance. Ce dernier apparaît, dans la quasi-totalité de ces travaux comme l'axe central des relations durables. De ce fait, et pour la suite des développements engagés dans cette recherche, l'ancrage de la confiance dans le paradigme relationnel s'avère indispensable. Nous passerons en revue les différentes contributions conceptuelles apportées en gestion et dans des disciplines connexes et verrons en quoi le concept de confiance est important pour les organisations comme les ONG.

### 1.1. La confiance

La confiance est un construit social (Fukuyama, 1995). Elle permet aux organisations de coopérer « de façon spontanée, c'est-à-dire sur la base de valeur partagées, informelles plutôt que sous l'empire de règles édictées par des institutions... (Charreaux, 1998).

Elle induit par conséquent une certaine vulnérabilité pour celui qui accorde sa confiance (Mayer, 1995) et instaure une dépendance entre les individus. Cette relation de confiance devient alors un

actif coconstruit dans les relations bilatérales entre les différents partenaires d'un même réseau, relation qui pour certains peut être rationnelle et calculée (Charreaux, 1998).

La confiance est donc issue d'une relation entre plusieurs partenaires et s'inscrit par conséquent au cœur du paradigme relationnel (1). La notion de confiance est étudiée dans de nombreux champs disciplinaires (2) pour l'étude des relations interpersonnelles, intra- et inter- organisationnelles, dans les relations marketing de service, industriel, ou encore dans le cadre du comportement du consommateur.

### 1.1.1. La confiance au cœur du paradigme relationnel

L'approche relationnelle consiste à attirer, maintenir et développer des relations avec ses partenaires (Morgan et Hunt, 1994). L'organisation est le lieu où s'effectuent toutes sortes d'interactions à but lucratif ou non. L'approche relationnelle permet alors d'expliquer l'existence des liens entre l'organisation et son environnement et plus précisément avec ses parties prenantes. Cette réflexion pose d'emblée l'importance du concept d'*échange* pour l'organisation et ses interactions.

Pour essayer de comprendre ce phénomène, nous nous appuyons sur les travaux de Möller et Halinen (2000). Pour ces deux auteurs, le paradigme relationnel est fortement tributaire de la nature des interactions inter-organisationnelles et du contexte systémique (réseaux) dans lequel il se développe et évolue. Le tableau n°1 résume les différentes particularités de ce que ces auteurs appellent l'approche relationnelle basée sur les réseaux.

**Tableau n°1 : L'approche relationnelle fondée sur les réseaux**

Relation inter-organisationnelle	Perspective de réseaux (système)
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Accent est mis sur les dyades clients – fournisseurs et les échanges dans les réseaux centraux</li> <li>◆ Nombre limité d'acteurs</li> <li>◆ Interdépendance mutuelle</li> <li>◆ Changement de relation difficile</li> <li>◆ Tous les acteurs sont actifs</li> <li>◆ Accent mis sur des épisodes de relations qui s'étalent sur le long terme</li> <li>◆ Accent mis sur les aspects des relations sociales et inter-fonctionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nombre limité de partenaires</li> <li>◆ Relations encastrées dans des réseaux, forte interdépendance</li> <li>◆ Importance de l'historique de la relation</li> <li>◆ Différents niveaux de relations</li> <li>◆ Les relations et les réseaux trouvent leurs origines dans la concurrence et la coopération</li> <li>◆ Les relations prennent de la valeur non seulement pour l'allocation des ressources mais également pour leur coordination et leur création</li> <li>◆ Les relations forment les réseaux et veillent à leur dynamisme</li> </ul>

Source : Adapté des travaux de Möller et Halinen (2000).

L'approche de Möller et Halinen est tout à fait pertinente pour notre cas de travail dans la mesure où elle peut être transposable à l'étude des relations bailleurs-ONG à la seule exception des perspectives temporelles qui ne sont abordées qu'à court terme par ces auteurs alors que notre approche nécessite une vision à long terme. Toutefois, devant la concurrence de plus en plus acharnée (entre les différentes ONG), des bailleurs de plus en plus exigeants, l'ONG joue la carte de la relation. La valorisation du lien avec le bailleur devient, dans ce contexte, la pierre angulaire de toute démarche de partenariat. L'étude de la relation (plus particulièrement la relation de confiance) bailleurs-ONG se basera, aussi bien sur la transposition des travaux relatifs aux relations inter-organisationnelles que sur les spécificités de la dyade elle-même et le contexte de ses différentes interactions.

S'insérer dans une logique relationnelle conduit à une prédisposition des parties d'accepter certains désagréments à court terme. L'acceptation de la situation de vulnérabilité engendrée par l'incertitude s'apaise par la croyance que l'autre partie réalise sa mission de manière à ce qu'il en résulte des conséquences positives pour elle. Par ailleurs, la satisfaction s'avère comme l'objectif final de l'interaction. Ces prédispositions et conséquences nous renvoient à une étude plus approfondie de la confiance ainsi que ses déterminants.

### **1.1.2. Les déterminants de la confiance**

Aujourd'hui, nous assistons à une reconnaissance, dans tous les domaines de gestion, de la pertinence du rôle de la confiance dans l'efficacité des pratiques de gestion.

Pour les chercheurs en gestion, la confiance s'avère à la fois ambiguë et multiforme. Elle se présente tantôt comme le résultat d'une interaction, tantôt comme une condition obligatoire pour la réalisation de l'interaction. Tantôt une variable concernant des personnes, tantôt investie dans des institutions ou dans des « système experts » (Giddens, 1990). Elle ne peut avoir de sens, selon un certain nombre de travaux, qu'en présence de relations entre personnes et uniquement lorsque ces relations ne sont pas totalement déterminées. Dans ce sens la confiance est envisagée comme un réducteur de complexité sociale (Luhmann, 1988). L'importance du concept de confiance se justifie à travers plusieurs domaines. Diverses disciplines l'ont abordé, chacune emprunte une approche propre dans l'investigation de la nature de ce concept ainsi que des étapes de son développement.

## **La confiance interpersonnelle en sociologie et psychologie sociale**

Ainsi en sociologie, la confiance est considéré comme fondatrice de tout échange.

Les études entreprises en psychologie sociale affirment que la confiance exerce une influence importante et positive sur les interactions inter- individuelles. Deux principaux éléments sont pris en compte : d'abord, les intentions et les motivations, ensuite, la capacité de bien mener la tâche. Ceci implique l'apparition de mécanismes d'attributions (attributions de qualité, caractéristiques techniques, intentions au partenaire(s), etc.). C'est à dire l'attente de résultats positifs suite à une interaction avec un partenaire. Cette interaction présuppose l'acceptation d'une vulnérabilité vis à vis de celui-ci. La confiance interpersonnelle se base sur deux dimensions morales. En premier lieu, sur l'intégrité et l'honnêteté du partenaire ; c'est à dire l'attribution de la volonté de tenir ses promesses et engagements. En second lieu, sur la bienveillance. Elle implique l'attribution de la prise en compte, dans les meilleurs conditions, des intérêts de l'autre partie à côté des siens.

### **La confiance en économie**

L'économie a commencé tardivement à prêter attention au concept de confiance et à valoriser son rôle dans les échanges économiques. Contrairement aux autres sciences sociales, la prise en compte tardive du concept de confiance en économie revient aux limites des principes de rationalité dont elle est dotée (Williamson 1991 et 1993). Ces conditions ont entravé tout échange disciplinaire, et ce n'est qu'à partir des années soixante-dix que la confiance a pu susciter un intérêt particulier de la part des économistes. En effet, et suite au comportement opportuniste des partenaires de l'échange, à l'incertitude de leurs agissements futurs et à l'ambiguïté dans la communication, différents travaux ont vu le jour afin de résoudre ces difficultés. Ces dernières trouvent leur origine dans l'inévitable coopération qui s'impose entre les agents économiques. Or, l'entreprise qui cherche à coopérer doit faire confiance à son partenaire parce qu'elle est dans l'impossibilité de contrôler complètement son comportement futur. Dans ce sens, la confiance, comparée au pouvoir et aux normes, s'avère comme la composante la plus immédiate et la plus accessible. Elle se caractérise par un pouvoir de prévisibilité du comportement du partenaire et atténué, de ce fait, le degré d'incertitude (Luhmann, 1988). D'ailleurs, Brenner (1995) qualifie la confiance d'une « ressource qui, en diminuant l'incertitude propre à un contrat, réduit les coûts des échanges en économie ».

En 1995, le statut de la confiance en économie a pris plus d'importance. Elle s'apparente à l'indispensable moteur de la croissance économique. D'une part, Fukuyama (1995) conclut au moyen d'une étude comparative entre des sociétés à forte confiance et d'autres à faible niveau de confiance que les premières sont nettement mieux classées en matière de richesses

et de croissance économique. Allouche et Amman (1998) considèrent par ailleurs la confiance comme étant un élément de performance des entreprises familiales. Il est cependant important de signaler que les avis concernant la nature et l'importance du rôle de la confiance restent divergents entre les chercheurs économistes. D'un côté, une grande majorité des institutionnalistes ne confient à la confiance que le simple rôle de la création d'un sens commun ou de certaines normes partagées que les institutions se chargent de simplifier (par le moyen de lois, contrats, associations professionnelles, etc.). D'un autre côté, certains auteurs (Coleman, 1990 ; Williamson, 1993) accordent à la décision de faire confiance un rôle plus significatif. C'est le résultat d'un calcul des coûts et des profits associés au risque de faire confiance.

### **La confiance inter- et intra-organisationnelle**

S'agissant des théories des organisations, toute une panoplie d'études approfondies des relations inter et intra-entreprises ont été engagées (Mayer, Davis et Schoorman 1995 ; Lane et Bachmann, 1996 ; Nooteboom et Noordrehaven, 1997). La confiance s'avère dans ce contexte comme un élément particulièrement important pour les traitements intra et inter - organisationnels. Elle s'associe aux concepts de coordination, coopération, engagement, etc. Les nouvelles orientations managériales et plus précisément, le management participatif, conduit les chercheurs à s'intéresser de plus en plus au concept de confiance dans les groupes de travail. Aux USA des recherches récentes mettent l'accent sur la confiance mutuelle comme mécanisme permettant aux employés de travailler encore plus efficacement.

### **La confiance en marketing**

Les études ont porté essentiellement sur le rôle de la confiance en marketing industriel et de son importance dans la résolution des problèmes entre les partenaires d'échange ainsi que dans la restructuration de leur prise de décision. La confiance s'avère comme un élément de contrôle clef qui vise à modérer les comportements opportunistes quand les échanges sont caractérisés par une forte incertitude. Selon Chow et Holden (1997), la confiance est un moyen qui permet à l'acheteur de s'engager envers un nombre restreint de sources d'approvisionnement dont les comportements antérieurs ont été satisfaisants. D'ailleurs, Morgan et Hunt (1994) considèrent la confiance comme la variable médiatrice la plus requise dans la relation d'échange entre vendeurs au détail et leurs grossistes. Selon Karpik (1996), la confiance acquiert un double rôle. Lors de la phase pré-contractuelle, la confiance sert à réduire l'intensité de l'incertitude qui entoure le fournisseur. Elle se développe suite à la

réputation, à l'image et aux signes de compétence de celui-ci. A ce stade, la confiance est considérée comme un moyen de jugement du partenaire. Une fois le contrat concrétisé, la confiance se transforme en un dispositif d'obligation. Les deux parties se conforment aux dispositifs du contrat et essaient de coopérer tout en respectant leurs engagements réciproques.

En ce qui concerne la distribution entre industriels, la complexification logistique et technologique de l'échange a fait que les approches basées sur le pouvoir s'avère de plus en plus insuffisantes (Paché et des Garets, 1997). La confiance s'impose comme un moyen qui renforce la satisfaction des membres du réseau en leur fournisseur et ce en diminuant les conflits réciproques (Anderson E et Weitz, 1989 ; Anderson J.C et Narus, 1990).

Un intérêt particulier est également prêté au concept de confiance dans le domaine des services. Ceci concerne aussi bien le conseil et l'étude de l'intervention de la confiance dans la relation consultant – client (Zaltman et Moorman 1988) que l'étude de son importance dans le développement d'une relation durable entre le personnel en contact (ou de vente) et le client ( Grönroos, 1990 ; Perrien et Ricard, 1996). La confiance s'avère comme un moyen de poids si une relation à long terme est envisagée entre prestataire de service et client et représente de ce fait, une dimension clé du marketing relationnel et de l'échange entre vendeurs au détail et grossistes (Morgan et Hunt, 1994).

Les travaux traitant de la confiance dans le domaine du comportement du consommateur sont peu nombreux à ce jour. Des conceptualisations dans ce sens commencent à se développer et concernent la relation qui réunit le consommateur à la marque (Hess, 1995 ; Aaker, 1996 ; Gurviez, 1996, 1997 et 1998 ; Sirieix et Dubois P.L., 1999)

Gurviez (1996, 1997 et 1998), dans ses travaux traite des déterminants de la confiance entre le consommateur et la marque, et met l'accent sur les dimensions du concept et leur influence sur l'engagement du consommateur dans la relation. Les facettes de la confiance en la marque à savoir, la bienveillance, la crédibilité et l'intégrité influencent positivement l'attachement du consommateur à la marque, sa fidélité (comportementale), son acceptation d'un déficit ponctuel et d'une extension de la marque.

Sirieix et Dubois P.L (1999) étudient les liens entre les concepts de confiance, de qualité et de satisfaction. L'accent est essentiellement mis sur le rôle joué par la confiance dans la marque sur la satisfaction de la clientèle.

Par ailleurs, un intérêt est également porté aux relations pouvant se développer entre le client et sa banque. Les études en question se focalisent principalement sur l'interaction client-



personnel en contact (Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985 ; Barlow et Richard, 1990 ; Grönroos, 1990 ; Bitner, 1992 ; Perrien et Ricard, 1996).

Au terme de cette revue de la littérature, et après avoir examiné l'importance de la confiance et les particularités de sa conceptualisation dans des travaux proches à la présente recherche, sa transposition à la dyade bailleurs - ONG s'avère facilitée. Celle-ci fera l'objet de la deuxième partie.

## **1.2. L'importance du concept de confiance pour les ONG**

Après ce large balayage théorique du concept de confiance, il est intéressant de comprendre en quoi ce concept peut être utile pour les ONG et pour quelles raisons il a été jusqu'à lors exploité.

### **1.2.1. La confiance comme justification de l'existence des « nonprofit »**

Les chercheurs s'intéressent aux ONG depuis peu de temps, ce qui explique le faible nombre d'articles relatifs à ces organisations. Il faut alors se tourner vers ce que l'on appelle les « nonprofit » dans la littérature anglo-saxonne pour connaître les raisons de l'existence de ce type d'organisation. Précisons cependant que le statut des ONG est un statut associatif et donc cette littérature les concerne tout autant que les autres structures dénommées « associations ». L'utilisation du concept de confiance est récurrent dans ces structures et il est utilisé pour :

- justifier la présence des « nonprofit » dans certains secteurs
- justifier l'octroi de financements à des « nonprofit » plutôt qu'à des entreprises
- définir la relation entre les ONG et les stakeholders.

Si les « nonprofit » et les ONG interviennent sur tous les besoins résiduels auxquels le gouvernement ne peut répondre directement, elles se positionnent également dans des secteurs d'activité normalement destinés aux entreprises (Hansmann, 1987). Elles sont ainsi présentes dans les domaines où la confiance en la bonne délivrance d'un service ou d'un bien public est considérée comme plus importante que l'efficacité de ce service. Aux Etats-Unis, elles envahissent les secteurs de la santé, l'éducation..., en France, on les retrouve également dans les activités de commerce comme par exemple le commerce équitable. Elles agissent en parallèle des entreprises, elles sont investies de vertus civiques, sont garantes de l'intérêt général, du bien être social (Ryan, 1999). Bien que leur action soit différente de celle des entreprises (mission humanitaire avant tout), elles empiètent de plus en plus sur la sphère marchande, et vice versa, les entreprises sous couvert

d'éthique se rapprochent des ONG (Thiery, Perrin, 2004). Elles deviennent petit à petit confrontées aux mêmes problématiques d'efficacité et de rationalisation que les entreprises.

Le concept de confiance est utilisé également pour définir la relation existante entre les ONG et les parties prenantes. Sans connaître la raison exacte, certaines personnes sont attirées par ces formes d'organisation et par leurs activités. Ce comportement de confiance impacte directement l'organisation dont les coûts de contrôles sont par conséquent moins importants. Cette relation conduirait également à lier les donateurs et les organisations contre l'expropriation (Fama, & Jensen, 1983b). Cette approche est tout à fait intéressante pour l'étude de la confiance en gestion organisationnelle.

Mais d'ores et déjà nous pouvons affirmer que le concept de confiance a toute son importance pour l'étude des ONG. Les raisons sont très diverses et nous en présentons ci-dessous quelques unes.

### **1.2.2. L'intérêt de la Confiance appliquée aux ONG**

Plusieurs facteurs nous amènent à considérer la relation des ONG comme étant basée sur une relation de confiance réciproque avec son environnement.

- L'intérêt collectif prédomine sur l'intérêt individuel. L'action des ONG est régie par le mandat qui définit la politique opérationnelle. Ce mandat repose sur des buts sociaux et collectifs. Les relations qui se créent avec les ONG sont générées plus sur des volontés unanimes d'agir collectivement pour une politique sociale.
- Les contrôles sont difficiles à effectuer. Si certains chercheurs se sont penchés sur l'efficacité des missions des ONG (Herman & Renz, 1999) et ont trouvé des outils d'évaluation à la fois quantitatifs et qualitatifs, il n'en demeure pas moins que l'activité sociale des ONG peut être sujette à de nombreuses interprétations différentes. Il n'existe d'ailleurs pas, malgré toutes les recherches, d'indicateur universel pour évaluer l'action sociale.
- Les incitations n'ont pas de réel impact sur les dirigeants qui mènent en priorité un combat pour une cause sociale. Les directeurs d'ONG sont animés prioritairement par un engagement personnel.
- l'environnement particulièrement incertain dans lequel les ONG opèrent ne permet pas de respecter des clauses contractuelles précises. Une marge de négociation et d'entente est nécessaire pour faire face à tous les imprévus. Les ONG autant que les bailleurs institutionnels, généralement plus exigeants, ont conscience de cette réalité qu'ils prennent en compte dans leurs négociations sachant d'autre part, qu'aucune mission, qu'elle soit de même ordre et dans un même pays ne peut être identique d'une intervention à l'autre.
- les donateurs ignorent souvent la réalité dans laquelle les ONG agissent. En ce qui concerne notre objet d'étude, les ONG humanitaires d'urgence, celles-ci interviennent très fréquemment à l'étranger.

Les donateurs ne connaissent pas forcément les conditions dans lesquelles les ONG travaillent et surtout ne sont pas toujours informés sur le pays (politique, économie, culture...). Leur connaissance se limite pour certains, aux images ou écrits diffusés par les médias. Leur niveau d'exigence quant à l'exécution de la mission est moindre par rapport à la situation où l'ONG interviendrait sur le territoire national. Ils seraient alors beaucoup plus vigilants sur la manière dont les soins seraient dispensés, dont les fonds seraient débloqués.... (Buhler,2003).

Les donateurs font donc confiance aux ONG pour lesquelles ils envoient des fonds financiers.

Cette relation de confiance se retrouve également dans les relations bailleurs/ONG. C'est cette relation que nous allons plus particulièrement étudier à travers deux cas, celui du HCR, le Haut Commissariat aux réfugiés et celui du MAE, le Ministère des Affaires Etrangères Français.

## **2. LA RELATION BAILLEURS/ONG : UNE RELATION DE CONFIANCE**

Afin de définir les relations de confiance qui existent entre les bailleurs et les ONG, nous procéderons au préalable à une synthèse des principaux invariants de la confiance tels qu'ils ressortent de la littérature. Nous étudierons en quoi ces invariants sont transposables au cas des relations bailleurs/ ONG. Pour étudier cette relation nous avons procédé à une étude de cas dont les acteurs principaux acteurs sont le HCR et le MAE.

### **2.1. Présentation des concepts théoriques disponibles.**

A l'heure où la concurrence entre ONG s'accroît : lors de la guerre du Kosovo le nombre des ONG sur les terrains d'intervention est passé d'un ratio de 1 à 10, d'autre part, la course aux financements conduit les ONG non européennes (américaines entre autre) à implanter des bureaux en Europe afin de pouvoir bénéficier des financements européens jusqu'alors inaccessibles, ... à l'heure où il est sujet de normalisation de l'humanitaire voire même de classification des ONG, les ONG ont pris conscience du rôle de la confiance dans les relations qu'elles entretiennent avec les bailleurs. Elles en font même pour certaines d'entre elles (ACF - Action Contre la Faim), un outil de communication à part entière. Ainsi, il suffit de consulter le site d'ACF pour se rendre compte de l'importance qu'elle accorde à la notion de confiance qui constitue son « credo », d'autant plus que sa légitimité auprès du public a été entachée par le scandale soulevé en 2001 par Sylvie Brunel (ancienne Présidente d'ACF) qui a pointé du doigt la mauvaise gestion de l'organisation.

Le regard des bailleurs sur les ONG oscille donc entre deux phénomènes : la confiance portée à ces organisations qui travaillent dans un environnement instable, et la rationalisation imposée par les bailleurs afin de rendre les ONG plus transparentes dans la gestion de leur organisation (Perrin, 2004). Ainsi dans les périodes où la bonne gestion des ONG est compromise (un scandale porté à une ONG peut entacher l'ensemble de la sphère ONG car ces affaires sont largement reprises par les médias), les mécanismes de contrôle sur ces organisations se développent. A l'inverse, la confiance

reste la base de tout partenariat puisque les relations ONG/bailleurs sont bâties sur une relation de coopération.

Dans l'intérêt de notre sujet nous nous consacrerons uniquement à la relation de confiance entre ONG et bailleurs (relations interpersonnelles et relations intra- et inter- organisationnelles) pour savoir plus exactement sur quels critères les bailleurs fondent leur relation de confiance. Ces critères évoluent dans le temps et sont tributaires de la perception de chacun des acteurs. Une synthèse de la littérature nous permet de dégager trois étapes de l'évolution du concept de confiance : les antécédents, les dimensions et les conséquences.

La confiance se dégage suite à deux catégories d'antécédents. D'une part, les antécédents de nature psychologique et subjectifs qui font intervenir des critères émotionnels, des sentiments développés envers le partenaire à qui on accorde sa confiance. D'autre part, les antécédents de nature évaluatifs, qui reposent sur le degré d'expertise de l'organisation c'est-à-dire sa compétence ou sa performance, et plus exactement, dans le cadre des travaux intra- et inter- organisationnels sur la réputation, l'expertise, le résultat des interactions antérieures : l'appréciation à l'ensemble des résultats enregistrés (Anderson J.C et Narus, 1990 ; Kumar et alii, 1995), et la satisfaction par rapport à l'expérience passée (Ganesan, 1994) .

La relation de confiance n'est cependant jamais acquise. Plusieurs auteurs se sont penchés sur les raisons qui permettent à une relation de confiance de perdurer. Ainsi Sako (1992) considère la confiance comme une attente qui prend trois formes. Une confiance d'engagement qui se traduit par une croyance en la bonne volonté du partenaire, une confiance contractuelle qui amène le partenaire à respecter ses paroles et ses promesses, et une confiance professionnelle qui prend en compte les compétences du partenaire. Smith et Barclay (1997) reprennent, sous une autre terminologie, ces dimensions de la confiance. Les deux premières étant la crédibilité et la bienveillance, qui matérialisent l'évaluation de la fiabilité du partenaire. La troisième dimension est plus difficile à cerner et se résume en la croyance dans le jugement de ce dernier.

Les différents développements examinés affirment que la principale conséquence de la relation de confiance se manifeste par un engagement du maintien de cette relation dans le temps.

Dans la pensée intra et inter-organisationnelle ainsi que dans les travaux se focalisant sur l'étude des relations de coopération et d'alliances, l'accent est mis sur le renforcement de la coopération comme conséquence de la confiance. Celle-ci, permet aux parties en interaction de bénéficier de la synergie de leurs efforts conjoints. En vue de réaliser leurs objectifs réciproques, les parties en relation de confiance entreprennent des actions complémentaires en vue d'atteindre des résultats mutuellement favorables (Anderson J.C et Narus, 1990). Ceci nous mène à évoquer une autre conséquence fortement citée dans les travaux analysés. Il s'agit des performances positives engendrées par l'interaction et la coopération des deux parties. Ces conséquences directes de l'interaction de confiance renforcent la relation et favorisent l'apparition d'autres conséquences indirectes telles que la volonté de continuer dans la relation. La réduction des conflits est une autre conséquence logique

de la coopération et des performances positives dégagées suite à la relation (dans le cas des relations inter et intra- organisationnelles).

Une synthèse de ces invariants est reprise dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°2: les invariants de la confiance**

Les Antécédents	Les dimensions	Les Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Partage des valeurs et croyances</li> <li>♦ Expérience antérieure satisfaisante</li> <li>♦ Communication</li> <li>♦ Réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Crédibilité</li> <li>♦ Bienveillance</li> <li>♦ Intégrité (honnêteté)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Engagement dans la relation</li> <li>♦ Fidélité (attitudinale et/ou comportementale)</li> <li>♦ Satisfaction</li> </ul>

L'intérêt de ce travail est de savoir comment ces invariants peuvent-ils être applicables au cas des relations bailleurs/ONG. Comment cela se concrétise-t-il sur le terrain ? certains invariants ont-ils plus d'importance que d'autres ? Existe-t-il d'autres invariants mis en avant par les bailleurs et qu'ils considèrent comme plus importants que ceux cités dans cette revue de littérature ?

Pour répondre à ces questions nous avons choisi les cas du HCR et du MAE ou plus exactement la MCNG une antenne du MAE.

## 2.2. Analyse des cas HCR et MCNG

### 2.2.1. Méthodologie et collecte de données.

Pour mettre en évidence les relations liant les bailleurs et les ONG, nous avons choisi d'interroger deux organismes rencontrés en octobre et novembre 2004: le Ministère des Affaires Etrangères Français et le Haut Commissariat aux Réfugiés. La méthodologie retenue est celle du guide d'entretien semi-directif.

Pour mener notre étude, nous avons établi un guide d'entretien orienté autour cinq axes.

- La présentation générale des acteurs : l'objectif étant de connaître parfaitement les acteurs que nous avons interrogés, leur activité, les raisons qui les amènent à travailler avec les ONG.
- L'identification des différents modes de financements des bailleurs à destination des ONG.
- La compréhension des raisons qui les amènent à financer une organisation plutôt qu'une autre.
- La définition de la relation entretenue avec les ONG, à savoir s'il s'agit d'une relation purement contractuelle ou si cette relation fait intervenir d'autres éléments d'appréciation.
- La compréhension des critères favorables à la poursuite de la relation.

Les résultats ont été tirés d'une analyse lexicale basée sur l'occurrence de certains mots ou thèmes, ainsi que par l'association de mots. Ils nous permettent ainsi de décrire les relations de confiance sur la base des données théoriques décrites ci-dessus.

Pour mener à bien ce travail nous avons été mises en relation avec l'unité de liaison du Haut Commissariat aux Réfugiés basé à Genève. Le HCR est une organisation humanitaire apolitique se consacrant uniquement à la protection et à l'assistance des réfugiés. L'office a été créé en décembre 1950 par la résolution 428(V) de l'Assemblée générale des Nations Unies et a commencé ses opérations le 1<sup>er</sup> janvier 1951. L'unité de liaison est composée de quatre personnes, le responsable de la coordination, son assistante, une personne chargée de la gestion des programmes et agendas, une autre travaillant sur les études statistiques. Notre entretien de deux heures s'est déroulé avec l'assistante du responsable.

Le Ministère des Affaires Etrangères Français (MAE) est composé de deux services travaillant directement avec les ONG : la DAH (Délégation à l'Action Humanitaire) chargée de la gestion des crises humanitaires d'urgence et la MCNG (Mission de Coopération Non Gouvernementale) dont le travail porte uniquement sur le développement. Ces deux services sont entièrement indépendants l'un de l'autre. Dans le cadre de ce travail, nous avons rencontré un des responsables de la MCNG chargé de l'évaluation des missions des ONG.

### **2.2.2. Analyse des résultats**

L'analyse des résultats s'effectue en deux temps. La première partie est consacrée à la synthèse des entretiens nous donnant des clefs de compréhension sur les relations existantes entre ces bailleurs et les ONG ainsi que sur les rapports qu'ils entretiennent qu'ils soient de confiance ou non. La seconde se résume à une confrontation des invariants présentés ci-dessus au cas des relations bailleurs/ONG et de voir en quoi ces invariants de confiance rejoignent, s'éloignent, correspondent ou ne correspondent pas aux relations de confiance établies entre ces partenaires.

Le positionnement des acteurs est très précieux avant toute investigation.

Nous avons rencontré l'unité de liaison. L'objectif de cette unité est d'améliorer les relations avec les ONG, tant sur le plan de la coordination, des partenariats. L'intérêt porté sur la rencontre de cet intervenant est multiple : une bonne connaissance générale de la relation entre le HCR et les ONG ainsi qu'une maîtrise des problématiques financières et contractuelles entre ces deux parties.

La MCNG dépend du Ministère des Affaires Etrangères. Elle intervient dans des opérations de développement. L'entretien de 2h30 fut particulièrement pertinent pour comprendre la relation qu'entretient la MCNG avec les ONG, le suivi des opérations et son positionnement quant aux résultats et évaluations.

Les relations qu'entretiennent ces acteurs avec les ONG sont des plus diverses.

Les relations avec les ONG pour ces deux acteurs se manifestent par des partenariats opérationnel ou d'exécution. Le HCR et la MCNG soulignent tous les deux l'importance du rôle des ONG dans la poursuite des opérations humanitaires. Leur politique est donc d'encourager la collaboration avec les ONG. Le HCR parle « de nourrir une relation plus profonde » avec les ONG. D'une part, elles possèdent une expertise que le HCR n'a pas et d'autre part leur possibilité d'action sur les territoires sinistrés est de plus en plus efficace et importante du à l'accroissement constant de leur budget.

Le HCR, comme précisé ci-dessus, se consacre à la protection et à l'assistance des réfugiés. Pour mener à bien sa mission, elle peut établir deux sortes de relations avec les ONG : un partenariat opérationnel ou un partenariat d'exécution. Le premier consistera en une coopération entre le HCR et l'ONG pour définir une politique d'action. Le second revient à sous-traiter une action du HCR à une ONG.

La MCNG se qualifie de portail pour les OSI (Organisations de Solidarités Internationales) et toutes les autres associations. Elle inculque une adéquation complète entre l'action gouvernementale et non gouvernementale afin de développer un « vrai potentiel » social doté d'une mission de service public. Dans un autre ordre d'idée, la MCNG réalise deux sortes de partenariats avec les ONG. L'un basé sur une logique « de commande » ou l'ONG se positionne comme exécutif d'une mission proposée par la MCNG, mission qui peut cependant être co-écrite avec l'ONG elle-même. Il s'agit d'une relation d'opérateur. Le second aspect est une relation de partenariat qui se définit par un droit d'initiative de l'ONG qui propose un projet et qui est financé par des subventions du MAE. La MCNG qualifie cette relation comme dépassant « la simple relation financière » et qui permet une meilleure connaissance du tissu associatif, une meilleure connaissance de ses objectifs et de ses positions. Pour l'organisation, cette situation permet une relation durable qui dépasse le projet.

Les relations financières sont une partie intégrante de la relation.

Le HCR comme la MCNG participe au financement des organisations sur la base de projets. Néanmoins, tout partenariat nécessite pour l'ONG une contribution qu'elle soit financière ou matérielle (mise à disposition de personnels, moyens logistiques...) mais aussi une expertise dans le domaine. Jusqu'alors, les financements du HCR incluait également les frais d'audit réalisés sur les missions des ONG. A partir de cette année ces frais seront à la charge du HCR qui fera appel à un cabinet d'audit externe. Pour chaque mission, le HCR donne un pourcentage du financement au début de la réalisation du projet, l'intégralité du financement n'étant versé qu'à la fin de la réalisation de l'action.

La sélection des partenariats

Il n'existe pas de réelle sélection pour le HCR même si les écrits sont plus précis. Chaque antenne locale conclue des accords opérationnels sur le terrain. Les qualités requises sont l'expertise, la compétence, un bon bilan financier. Les accords s'effectuent sans contrainte particulière pour les ONG déjà connues. Pour les nouvelles organisations, une enquête est menée. Elle étudie la structure

financière de l'ONG et ses activités. Néanmoins, la sélection n'apparaît pas comme prioritaire, et le HCR affirme ne pas assez connaître les ONG avec qui elle travaille.

La MCNG sélectionne aussi ses partenaires sur la crédibilité du projet soumis, son expertise et expérience. Elle reconnaît financer un grand nombre d'ONG et déplore la multiplication d'ONG dont les objectifs sont semblables. Elle recommande donc aux nouvelles ONG de s'associer à des organisations dont les mêmes activités sont identiques et dont l'expérience est beaucoup plus importante.

Ainsi il ressort que la MCNG insiste sur la motivation de l'ONG à mener un « projet de Service Public ». L'expérience pour ces deux organismes repose à la fois sur son autonomie mais aussi sur sa connaissance du domaine ou du milieu d'intervention (ce qui explique que les accords conclus avec le HCR soient effectués sur le terrain), sur la professionnalisation de l'organisation (à savoir les personnels ressources, médicaux, logisticiens) ainsi que les années d'exercices. Ceci conduit aujourd'hui le MAE à orienter les jeunes structures vers des organisations plus anciennes et plus expérimentées dans ce domaine.

#### Les exigences relatives aux partenariats

Avoir un impact positif sur les projets, voilà en quelques mots les exigences demandées par la MCNG ou par le HCR. Il n'existe pas de bonne ou mauvaise ONG. Des audits sont réalisés et rendent des rapports sur l'efficacité des missions effectuées. Pour le HCR, ces audits vont à partir de cette année être effectués par des cabinets extérieurs, mais jusqu'alors ils étaient effectués par les ONG elles-mêmes. Or celles-ci ne rendaient pas toujours leur rapport voici la raison pour laquelle ils ont choisi l'option de les faire réaliser par des auditeurs externes. Quant à la MCNG, les ONG sont auditées par le F3E composé d'ONG et antenne du MAE. Un premier audit est effectué par les membres du F3E, un second par des auditeurs extérieurs. Quelque soit le rendu du rapport, notre interlocuteur nous fait part qu'il s'agit d'un débat collégial. Ainsi tout problème rencontré par l'ONG est débattu. L'objectif étant que celle-ci reconnaisse ses erreurs et en tire une expérience pour ses missions prochaines. Dans les deux cas il n'existe pas de contrainte normative ou contractuelle imposée par le HCR et la MCNG. Ces deux organismes envisagent la relation avec les ONG comme une ressource et un moyen d'améliorer ses prestations grâce aux retours d'expériences. A l'heure actuelle, très peu d'ONG sont évincées du partenariat. Une mauvaise sélection incombe directement au HCR et à la MCNG qui reconnaît, alors, ne pas avoir su coordonner et gérer l'action des ONG avec qui elle travaille.

Ces deux interlocuteurs n'attendent pas une rentabilité à toutes épreuves. Ainsi, la MCNG souhaite évoluer dans « un climat déconnecté des logiques financières » et rajoute que les évaluations servent « la cause publique ». Ces acteurs qu'ils soient ONG ou bailleurs se rejoignent sur des valeurs humanitaires qui reposent plus sur « un potentiel social », sur le développement d'organisations « qui ont du sens », et ceci dans le but de générer un impact positif en terme d'action (sauver des vies, réduire la famine...), ainsi que de développer « la synergie entre acteurs ».



L'évolution de la relation de partenariat

« Sans la confiance aucune relation n'est possible » affirme la MCNG. La relation de confiance se base sur le comportement de l'ONG, la capacité à communiquer, à exprimer ses besoins, à anticiper les problèmes, à proposer des solutions ». Le HCR d'autre part apprécie l'implication des ONG dans la rédaction du rapport du comité exécutif chargé de signer des résolutions (par exemple, les problèmes de sécurité dans les pays du sud). L'implication des ONG dans les activités connexes à la mission allouée reste très bien perçue.

Les bailleurs insistent sur cette capacité à échanger en toute transparence et ceci pour deux raisons : ils souhaitent ainsi générer des réflexions constructives sur des thèmes d'actualité et sensibles de l'action humanitaire (participation des ONG aux consultations régulières du HCR), mais aussi contribuer à l'amélioration individuelle de la gestion des ONG et de leur activité, en participant aux groupes d'évaluation (MCNG-MAE) et faire ainsi profiter leur expériences, échecs et succès aux autres humanitaires qu'il soient ONG, bailleurs ou évaluateurs. Cela se fait ressentir au niveau du discours par l'accent mis sur certains mots et idées qui reviennent régulièrement et pour lesquelles ces derniers disent attacher beaucoup d'importance. Ainsi, les mots consultations, participation, impression, transmission de savoir, échange, discussion sont les termes apparents en vue d'une communication plus profonde entre les bailleurs et les ONG et souhaités par ces derniers.

Ainsi peuvent alors s'instaurer « de bonnes relation », « des relations continues », dans « un respect mutuel ». Autant de valeurs que souhaitent partager les ONG et les bailleurs.

### **2.2.3. Transposition des invariants au cas des ONG et conclusions**

Au regard de ces entretiens plusieurs invariants semblent émerger de la relation bailleur/ONG que ce soit pour le cas du HCR ou celui du MAE. D'une part, on retrouve plusieurs invariants relatifs aux antécédents de la confiance, comme l'expérience, le partage de valeurs. En effet ces deux acteurs insistent bien sur l'expertise des ONG comme élément important pour la mise en place d'un partenariat, les capacités financières et organisationnelles.

Le partage des valeurs est également incontestablement un critère important dans la relation de confiance. Ainsi la MCNG se dit Portail des ONG en vue d'un partage de valeurs, d'idées et de concepts sociaux. La réputation, bien que partie intégrante des relations avec les ONG n'a pas été clairement explicitée dans les cas étudiés, nous ne pourrions donc pas prendre en considération cet invariant comme aspect de la relation de confiance. Ceci s'explique en partie par l'activité de ces organisations. Le HCR travaille dans l'urgence nécessitant des collaborations rapides (d'où un contrôle moins approfondi des ONG) et les partenariats s'effectuent en majorité sur le terrain. Néanmoins cette relation basée sur la réputation mériterait d'être approfondie dans la mesure où notre interlocutrice fait régulièrement référence lors de notre échange à des ONG à grande notoriété. Enfin, la communication est un aspect essentiel soulevé par la MCNG dans ses relations avec les ONG notamment sur la capacité à exprimer les besoins, et à rendre compte.

### **Tableau n°3**

Les invariants		Relations bailleurs/ONG
Les antécédents	Partage des valeurs et croyances	Valeurs humanitaires et sociales
	Expérience antérieure satisfaisante	Expertise, capacité financière satisfaisante
	Communication	Capacité à communiquer à anticiper les besoins, à résoudre les problèmes, à rendre compte

En ce qui concerne les dimensions, ces invariants dans les cas rencontrés semblent avoir beaucoup moins d'impact bien que la dimension relative au respect des engagements soit néanmoins prise en compte notamment pour le HCR qui n'attribue jamais la totalité de ses financements au démarrage du projet mais au contraire les alloue petit à petit au fur et à mesure de la réalisation du projet.

Enfin concernant les invariants relatifs aux conséquences, toute relation entre un bailleur et une ONG perdure tant que l'ONG n'a pas commis de grosse erreur. Ainsi le HCR nous fait remarquer que « si on voit qu'ils (les ONG) tiennent les objectifs, on continue. On a arrêté une fois, c'était à cause des abus sexuels et ça c'est vraiment des situations chroniques. Il vaut donc mieux arrêter plutôt que de continuer car personne n'y gagne ».

A ceci, nous pourrions ajouter d'autres critères ou invariants pouvant être pris en compte dans la relation Bailleurs/ONG :

- la capacité d'apprentissage. Les bailleurs ne veulent pas jouer le rôle de contrôleur mais par contre s'imposent d'accompagner l'ONG dans ses démarches et l'aider à résoudre ses difficultés afin qu'elles ne se reproduisent plus.
- importance de l'impact de l'action de l'ONG. Les bailleurs privilégient le résultat à la manière dont celui-ci est obtenu
- transmission d'un savoir faire : les bailleurs attendent des ONG une communication active pour transmettre leur savoir mais aussi donner leur opinion en tant qu'expert sur des problématiques humanitaires.
- durabilité de la relation lorsque l'ONG s'investit au delà des missions propres au projet

Les ONG sont très indépendantes et très individualistes, comme nous le faisait remarquer le MAE. Etablir des relations de confiance entre les bailleurs et les ONG demande autant d'effort pour l'un comme pour l'autre. Les ONG doivent réaliser leur projet en respectant les quelques contraintes imposées par les bailleurs tant sur l'établissement des rapports d'activités que sur la réalisation de leur mission. Les bailleurs doivent encourager les ONG à tirer profit de leur expérience et à s'enrichir mutuellement.

La réalité de la relation entre les bailleurs et les ONG est bien différente de celle que l'on pourrait s'imaginer. Même si la rationalisation fait son apparition dans ce domaine et notamment suite aux différents scandales humanitaires de ces dernières années, l'étude de ces cas laisse afficher une certaine souplesse dans les relations entre les bailleurs et les ONG du fait d'une présence importante de la confiance entre ces deux parties. Les résultats de notre étude démontrent que la confiance entre les bailleurs et les ONG se noue sur un effort de communication, sur le partage de valeurs ainsi que sur l'expertise de l'ONG. Elle met en évidence également d'autres critères qui ne sont pas forcément évoqués dans la littérature mais qui semblent correspondre à ce genre d'organisation, à savoir la capacité d'apprentissage, la transmission de savoirs et l'implication de l'organisation au-delà de la mission qui lui est allouée. Mais l'essentiel de l'attente des bailleurs repose sur l'impact que va produire l'action d'une ONG sur la population aidée. La spécificité de ces organisations nous pousse à croire que l'ONG en revanche pourra être portée par d'autres problématiques comme l'efficacité de son organisation. Mais cela pourra faire l'objet d'une autre étude.

## Bibliographie

- AAKER J.R., (1996), Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34, août, pp 347-356.
- ABBES-SAHLIM., (2003), La relation de confiance entre consommateurs et distributeurs: proposition d'un cadre conceptuel et application à la distribution spécialisée des produits d'hygiène beauté, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris II – Panthéon Assas.
- ANDERSON E. et WEITZ B., (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing science*, 8, 4, pp.310-323.
- ANDERSON J.C. et NARUS J.A., (1990), A Model of Distributor Firm and manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.42-58.
- ALLOUCHE J., AMANN B.(1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n°8/9, p 129-154.
- BARLOW R.D., (1990), Building Customer Loyalty Through Frequency Marketing, *The Bankers Magazine*, Vol.173, n°3, pp.73-77.
- BITNER M.J., (1995), Building Service Relationships: It's All About Promises, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 23 (1995), N°4, 246-51.
- BRENNER S.N., MULLERY C.B. et PERRIN N.A., (1995), A Structural Analysis of Corporate Political Activity: An Application of MDS to the Study of Intercorporate Relations, *Business and Society*, Vol.3, n°2, p.147.
- BUHLER P., LOGHT P.C., CHARHON F.(2003), L'économie du don et la philanthropie aux Etats-Unis et en France : analyse comparée, IFRI, Institut Français des Relations Internationales.
- CHARREAUX G(1998)., Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des *entreprises*, *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n°8/9, p 47-65.
- CHOW S. et HOLDEN R. (1997), Toward an Understanding of Loyalty: the Moderating Role of Trust, *Journal of Managerial Issues*, 9,3,pp.276-298.
- COLEMAN J., (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- GANESAN S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 58 (April 1994), 1-19.
- FAMA. E.F., JENSEN M.C. (1983b), Agency problems and residual claims *Journal of Law & Economics* vol 26 p327-349.
- FUKUYAMA F (1995), *Trust, The Social virtues and the Creation of Prosperity*, New York, The Free Press.
- GIDDENS A., (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford U. Press, Stanford CA.
- GRONROOS C., (1991), The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s, *Management Decision*, Vol.29, n°1, pp.7-13.
- GURVIEZ P. (1998), La Confiance du Consommateur dans la Marque : Conceptualisation, Mesure et Management, Actes du 14<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Française de Marketing, Bordeaux, pp 73-96.
- GURVIEZ P. (1999), La Confiance Comme Variable Explicative du Comportement du Consommateur : Proposition et Validation Empirique d'un Modèle de la Relation à la Marque Intégrant la Confiance, Actes du 15<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Française de Marketing, Strasbourg, pp.301-327.
- GURVIEZ P. (2000), Marque-Consommateur : Contrat ou Relation de Confiance ?, *Revue Française du Marketing*, Vol.1,N° 176,pp. 31-44.
- HANSMANN H.(1987), Economic Theories of Nonprofit Organization, in POWELL, *The nonprofit sector*, Yale University, New Haven (Co), pp. 27-42.

- HERMAN R.D., RENZ D.O.(1999), Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 28, n°2.
- HESS J.S., (1995), Construction and Assessment of a Scale to Measure Consumer Trust, in AMA, pp.20-26.
- KARPIK L., (1996), Dispositifs de Confiance et Engagements Crédibles Sociologie du Travail, 4, pp 527-550.
- KUMAR N., Scheer L.K. et Steenkamp E.M., (1995), The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, Journal of Marketing Research, Vol.32, Fev, pp.54-65.
- LANE C. et BACHMANN R., (1996), The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany, Organization studies, 17,3,pp. 365-395.
- LUHMANN N., (1988), Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives, dans Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Gambetta, pp ; 94-108, New York: Basil Blackwell.
- MAYER R.C.; DAVIS J.H. et SCHOORMAN F.D., (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, vol. 20, n°3, 709-734.
- MOLLER K.et HALINEN A., (2000), Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era, Industrial Marketing Management, Vol.28, n°5, pp.413-427.
- MORGAN R.M et S. D. HUNT, (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, 58, 20-38.
- NOOTENBOMM B.H. et NOORDREHAVEN N., (1997), effect of Trust and Governance Relational Risk, Academy of Marketing Journal,40,2,pp. 308-338.
- PACHE G. et GARETS (des) V., (1997), Relations inter-organisationnelles dans les Canaux de Distribution: les Dimensions Logistiques, Recherche et Applications en Marketing, vol12, n°2, pp. 62-82.
- PERRIEN J. et RICARD L, (1995), The Meaning of Marketing Relationship: A Pilot Study, Industrial Marketing Management, Vol.24, pp.37-43.
- PERRIN C.(2004), La gouvernance des ONG, un équilibre entre la confiance et le contrôle , communication au colloque pour une meilleure gouvernance d'entreprise, Université Saint-Clément d'Ohrid, Sofia, Bulgarie, 2 et 3 décembre.
- THIERY P., PERRIN C., (2004), Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence ?, communication au colloque Frontières, IAE de Toulouse, 25 et 26 novembre.
- RYAN W.P. (1999), The new landscape for nonprofit, *Harvard Business Review*, vol. 77, n°1, Janvier-Février, pp. 127-136.
- SAKO M., (1992), Price, Quality and Trust, Interfirm Relations in Britain and Japan, Cambridge University Press
- SIRIEX L. et DUBOIS P.L., (1999), Vers un Modèle Qualité-Satisfaction Intégrant la Confiance ?, Recherche et Applications Marketing, Vol. 14, N°13, pp.1-21.
- SMITH J.B. et BARKLEY D.W., (1997), The Effect of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships, Journal of Marketing, 61, 1, pp. 3-21.
- WILLIAMSON O.E., (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, Administrative Science Quarterly, Vol.36, pp.269-296.
- WILLIAMSON O.E., (1993), Calculativeness, Trust and Economic Organization, Journal of Law and Economics, vol.36 (1993), pp.453-486.
- ZALTMAN G. et MOORMAN C., (1988), The Importance of Personal Trust in the Use of Research, Journal of Advertising Research, pp. 16-24.