

DOCUMENT DE RÉFLEXION DE FORUM - 2014: CONVERGENCE ET ORGANISATIONS DE COOPÉRATION VOLONTAIRE

Document de travail pour IVCO 2014



Trois femmes, de la fondation Junkabai au Guatemala, fières de montrer leurs talents culinaires dans le cadre du projet de prévention de la violence USAID, mis en oeuvre par le CECI et RTI-International. Photo: Michel Huneault, CECI.

Mathieu Bouchard & Emmanuel Raufflet

Remerciements particuliers à Michel Chaurette et Christina Jenkins ainsi qu'aux représentants des organisations membres de Forum ayant répondu au sondage web et à l'entrevue.



Table des matières

Préambule	5
A propos de Forum	5
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
Quel est l'impact de la convergence et de la collaboration intersectorielle sur les organisations internationales de coopération volontaire?	6
Voici les conclusions de ce rapport :	7
À la lumière de ces conclusions, les questions stratégiques suivantes sont proposées aux membres de Forum pour lancer la discussion et le débat :	10
INTRODUCTION	11
Mise en contexte	11
Objectifs, schéma et méthodologie	12
Profil des répondants	13
SECTION I: L'ÉMERGENCE DE LA CONVERGENCE	14
REVUE DE LITTÉRATURE	14
Évolution des mentalités	14
Convergence et divergence	15
Complémentarité intersectorielle	15
Collaboration et confrontation	16
Que disent les critiques?	17
Diverses motivations menant à la RSE	18
SONDAGE DES ORGANISATIONS DE COOPÉRATION VOLONTAIRE	20
Relations avec les gouvernements	20
Attentes des gouvernements et des institutions supranationales	21
Motivations des organisations de coopération volontaire	22
Motivations des entreprises	23
Motivations des gouvernements	24
En trois citations: Les processus de collaboration intersectorielle	25
SECTION II: LES PROCESSUS DE COLLABORATION INTERSECTORIELLE	26
REVUE DE LITTÉRATURE	26
Évaluation des risques et du potentiel	26
Dynamiques de pouvoir	27
Mise en œuvre du partenariat	28
Niveaux de collaboration	29
Facteurs clés de succès	30

Inclusion des parties prenantes	31
SONDAGE DES ORGANISATIONS DE COOPÉRATION VOLONTAIRE	32
Une tendance en progression	33
Progression de la collaboration	33
Collaborations multipartites	34
Diligence raisonnable et évaluation des risques.....	35
Suivi et évaluation.....	35
Documentation	36
Structures de cogouvernance	36
Mécanismes d'inclusion	37
Meilleures pratiques et facteurs de succès	37
Communication et confiance	38
Collaborer avec des industries controversées.....	39
Dynamiques de pouvoir	39
En trois citations: Les processus de collaboration intersectorielle	40
SECTION III: LES RÉSULTATS DE LA COLLABORATION INTERSECTORIELLE	41
REVUE DE LITTÉRATURE	41
Sources de valeur résultant de la collaboration	41
De la marginalité au grand public.....	42
Inclusion des parties prenantes	42
Confrontation versus collaboration	43
SONDAGE DES ORGANISATIONS DE COOPÉRATION VOLONTAIRE	44
Apprentissage interculturel.....	44
Volontariat corporatif.....	45
Diversifier les sources de financement.....	46
Accroître les résultats de développement	47
En trois citations: Les résultats de la collaboration intersectorielle	48
CONCLUSIONS	49
QUESTIONS STRATÉGIQUES	52
1) Le volontariat corporatif pour promouvoir l'engagement volontaire international ...	52
2) Partager l'apprentissage intersectoriel au sein de la communauté de coopération volontaire	52
3) Le développement par l'entremise des mécanismes de marché.....	53
AVENUES DE RECHERCHE FUTURES	54
Documenter les résultats des initiatives intersectorielles de développement	54

Meilleures pratiques de collaboration intersectorielle dans le contexte particulier de la coopération internationale volontaire	54
ANNEXES.....	55
Annexe 1 –Terminologie.....	55
Annexe 2 – Méthodologie et paramètres de la recherche	56
Annexe 3 – Continuum des niveaux de collaboration d'Austin & Seitanidi	58
Annexe 4 – Exemples d'alliances multipartites mondiales	59
BIBLIOGRAPHIE	61
COMMANDITAIRES DE CE RAPPORT	66
PRÉSENTATION DES AUTEURS.....	66

Préambule

Ceci est le quatorzième document de réflexion produit par le Forum international du volontariat pour le développement (Forum), poursuivant notre travail de recherche sur les tendances en coopération volontaire internationale au cours des récentes années.

L'un des domaines clés identifiés pour la conférence IVCO de 2014 est la dynamique des organisations internationales de coopération volontaire dans un monde en convergence : un monde dans lequel la collaboration intersectorielle entre les organisations de coopération, les gouvernements, les entreprises et les donateurs est une tendance actuelle.

Ce document examine l'émergence de la convergence comme thème en volontariat international, explore les processus et les résultats de collaboration intersectorielle, et identifie certains défis et apprentissages pour le futur.

Les opinions exprimées dans ce document ne sont pas nécessairement celles de Forum, de ses membres ou des organisations pour lesquelles les auteurs travaillent; ces opinions engagent uniquement les auteurs de ce texte.



Nita Kapoor
Chair of Forum

A propos de Forum

Le Forum International du Volontariat pour le développement (Forum) est le plus important des réseaux mondiaux d'organisations internationales de coopération volontaire. **Forum existe pour partager des informations, développer de bonnes pratiques et augmenter la coopération entre le volontariat international et les secteurs du développement. Il promeut le volontariat pour le développement par une politique d'engagement, par un apprentissage mutuel et par le partage de bonnes pratiques et de pratiques innovantes.** Forum est un réseau "virtuel" composé de membres présents dans le monde entier : des organisations impliquées dans le développement international y compris des organisations non-gouvernementales et des organes de l'état.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Quel est l'impact de la convergence et de la collaboration intersectorielle sur les organisations internationales de coopération volontaire?

Afin de répondre à cette question, notre recherche se base sur une revue de la littérature académique, ainsi que sur un sondage web et un protocole d'entrevue réalisés auprès des organisations membres de Forum.

Ce rapport est divisé en 3 sections :

- Section I : L'émergence de la convergence;
- Section II : Les processus de collaboration intersectorielle;
- Section III : Les résultats de la collaboration intersectorielle.

Le phénomène de convergence, défini au sens large comme « l'alignement des problématiques, des intérêts et des solutions à travers les secteurs » (Bulloch, 2011), est un courant majeur en cours dans l'univers du développement international. Au moins trois grands groupes d'acteurs contribuent à l'accentuation de ce courant :

- 1) Les **gouvernements** à l'échelle mondiale sont confrontés à des ressources fiscales restreintes, à de hauts niveaux d'endettement et doivent répondre à des demandes sociales sans cesse croissantes (NBS, 2013). Face à ces défis, les organismes publics cherchent la collaboration des entreprises privées et des ONG afin de répondre aux problématiques sociales et environnementales.
- 2) Les **entreprises** négocient avec la pression des gouvernements et des organisations de la société civile pour qu'ils agissent en tant que citoyens corporatifs responsables (Aguilera et al., 2007; Campbell, 2007). Dans ce contexte, les entreprises privées cherchent l'assistance des ONG pour établir et restaurer de bonnes relations avec les communautés locales et les autorités.
- 3) Les **donateurs** attendent plus de résultats des initiatives qu'ils financent (Schmitz & Mitchell; 2009; Lucea 2010); ils entretiennent l'espoir que les partenariats intersectoriels, en mobilisant les expertises et habiletés complémentaires des différents secteurs de la société, créeront des synergies qui accroîtront les résultats de développement.

Voici les conclusions de ce rapport :

TENDANCES GÉNÉRALES

Le sondage confirme la convergence dans le contexte des organisations de coopération volontaire – Le sondage et les entrevues réalisés auprès des organisations membres de Forum confirment l'émergence du phénomène de convergence et l'accentuation des collaborations intersectorielles dans le contexte spécifique des organisations de coopération volontaire. Les répondants observent et vivent en pratique l'accroissement du niveau de collaboration entre les organisations de coopération volontaire et les entreprises privées ainsi que la convergence des intérêts et des pratiques de ces secteurs. La plupart des répondants souhaitent et s'attendent à ce que cette tendance continue à gagner en importance au cours des années à venir.

Le phénomène nouveau se situe dans la relation entre les ONG et les entreprises – Le sondage démontre qu'alors que les relations entre les ONG et les gouvernements datent de longtemps et sont souvent de nature symbiotique, la convergence entre les ONG et les entreprises privées est bien plus récente. Les gouvernements et institutions internationales contribuent à cette tendance en promouvant avec insistance les collaborations entre les ONG et les entreprises privées et en mettant en place des politiques visant à accentuer la convergence de leurs intérêts et de leurs pratiques dans le cadre des initiatives de développement international.

PROCESSUS ET MÉCANISMES

Communication et confiance mutuelle sont essentielles au succès des partenariats – La communication fréquente et l'établissement de relations humaines basées sur la confiance mutuelle entre les partenaires ont été mentionnées de manière répétitive et emphatique par presque tous les répondants comme étant des éléments essentiels au succès à long terme des collaborations avec les entreprises. Tout au long de cette recherche, l'atteinte de la transformation sociale par la mobilisation et l'inclusion des parties prenantes est présentée comme l'objectif ultime de la collaboration intersectorielle. La communication et l'établissement de relations humaines basées sur la confiance mutuelle constituent le terreau dans lequel la collaboration intersectorielle croît et se matérialise. Toutefois, beaucoup de chemin demeure à parcourir quant à la conception et à la mise en œuvre de structures de cogestion, de cogouvernance et de co-évaluation efficaces, ainsi que dans la création de mécanismes réellement inclusifs d'intégration des parties prenantes.

Alliances multipartites mondiales pour le développement – Un nombre grandissant d'alliances mondiales multisectorielles de mobilisation des parties prenantes sont en émergence, telles que le *Sustainable Development Solutions Network* et le *Global Compact* de

l'ONU, le réseau *Connect4Climate* supporté par la Banque mondiale, l'*International Model Forest Network*, ou encore le *Roundtable for Sustainable Palm Oil* (voir Annexe 4 pour une brève description de ces alliances mondiales). Ces plateformes mondiales de mobilisation des parties prenantes contribuent à promouvoir la sensibilisation, à favoriser l'élaboration de meilleures pratiques corporatives, et ainsi à améliorer les conditions des communautés locales. Ces plateformes mondiales en sont encore à leurs premiers balbutiements et les attentes sont élevées quant à leur potentiel en tant que moteurs de développement durable et inclusif pour les décennies à venir.

OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

La collaboration intersectorielle offre de nombreuses opportunités d'apprentissage – Les répondants mentionnent de nombreuses opportunités d'apprentissage découlant d'un accroissement de la collaboration avec le secteur privé. Plusieurs répondants ont mentionné qu'apprendre le langage des entreprises offre de nombreux avantages opérationnels et stratégiques pour les ONG. L'apprentissage intersectoriel peut améliorer les résultats de développement en ouvrant les organisations de coopération volontaire à d'autres manières de penser et de travailler, en élargissant leurs horizons et en les familiarisant avec des processus organisationnels différents. L'expérience intersectorielle permet aux organisations de volontariat d'apprivoiser des façons de planifier, d'exécuter et de mesurer typiquement associées au secteur privé. Cela peut contribuer à améliorer l'efficacité de leurs mécanismes de prise de décision et de leurs opérations. Selon un répondant : « Les ONG ont beaucoup à apprendre des entreprises privées en termes de culture de gestion efficiente. Le temps a une valeur différente dans le privé. Une bonne gestion de projet est une bonne gestion de projet, peu importe le secteur. » À travers la collaboration intersectorielle, les organisations apprennent aussi à respecter et à valoriser la contribution distinctive de chaque secteur dans la société.

Transformation sociale par l'inclusion des parties prenantes – Les organisations membres de Forum travaillent à améliorer les mécanismes d'inclusion des parties prenantes afin de mobiliser tous les groupes d'intérêts d'une communauté et leur donner une voix, avec une attention particulière pour les segments exclus ou marginalisés. À cette fin, les organisations de coopération volontaire collaborent avec les institutions communautaires traditionnelles pour rejoindre les clientèles vulnérables et créer de larges coalitions d'intérêts dans le but de résoudre les problèmes sociaux de manière inclusive. Des mécanismes d'inclusions des parties prenantes tels que les comités consultatifs ou encore des assemblées publiques utilisant des outils innovateurs tels que PhotoVoice, sont de plus en plus perçus comme des véhicules privilégiés pour mobiliser une diversité d'acteurs communautaires locaux afin de favoriser l'émergence de plateformes de changement social de nature réellement transformationnelle. Malgré cela, les organisations de coopération volontaire ont encore

beaucoup à apprendre sur la conception et la mise en œuvre de mécanismes d'inclusion des parties prenantes exhaustifs et efficaces.

Le développement international par les approches de marché – Des membres de Forum ont abordé lors des interviews leurs initiatives pour le développement d'habiletés à l'emploi, pour l'amélioration des résultats des chaînes de valeurs des entreprises pour les communautés, et pour stimuler les économies locales afin d'augmenter les revenus et les opportunités disponibles. Ces initiatives sont des exemples de ce que le PNUD appelle le développement de marché inclusif. Le commerce équitable et l'investissement d'impact¹, qui sont des approches réellement guidées par le marché, font même plus loin en visant à modifier les règles du marché en faveur des communautés. De plus en plus, les efforts de développement sont poursuivis par l'entremise de mécanismes de marché, et le changement social est généré à travers des logiques traditionnellement perçues comme spécifiques au secteur privé.

LE FUTUR DU VOLONTARIAT CORPORATIF

Un fort potentiel à explorer – Le volontariat corporatif est largement perçu par les répondants comme un véhicule pragmatique et efficace afin de mettre à profit le savoir-faire et les ressources du secteur privé pour améliorer les résultats des initiatives de développement. Le volontariat corporatif est pragmatique parce qu'il est basé sur des intérêts mutuels durables et clairement liés aux objectifs poursuivis par les partenaires. Il est efficace parce qu'il est extensible, adaptable, et reproductible. Pour ces raisons, le volontariat corporatif a le potentiel de devenir beaucoup plus important que ce qu'il est aujourd'hui : il peut réellement devenir un moteur de développement inclusif qui propulsera la collaboration intersectorielle à un niveau supérieur.

Toutefois, beaucoup d'efforts de promotion et d'éducation sont nécessaires – Un problème auquel sont confrontées les organisations de coopération volontaire est que peu d'acteurs publics et privés sont conscients des opportunités offertes par le volontariat corporatif en termes de développement des capacités et du leadership, de mobilisation des employés, ainsi qu'en termes de résultats de développement. Les organisations de coopération volontaire ont beaucoup d'éducation et de promotion à effectuer afin de faire connaître la valeur et le fort potentiel du volontariat corporatif.

1 *Impact investing*

À la lumière de ces conclusions, les questions stratégiques suivantes sont proposées aux membres de Forum pour lancer la discussion et le débat² :

- 1) Dans le cadre de la dynamique actuelle d'accroissement de la collaboration intersectorielle, l'expansion du volontariat corporatif peut-elle stimuler l'engagement volontaire international, et si oui, de quelles manières les membres de Forum peuvent-ils prendre avantage de cette opportunité?
- 2) Comment Forum peut-il promouvoir le partage et l'échange de connaissances sur la collaboration intersectorielle entre ses organisations membres, et quelles initiatives devraient être entreprises à cette fin?
- 3) Comment la poursuite d'efforts de coopération volontaire par l'entremise des mécanismes de marché peut-elle accroître l'impact du développement, et jusqu'où ces pratiques doivent-elles être poursuivies?

² Pour accéder à des éléments de contexte additionnels permettant de mieux saisir le sens des questions stratégiques présentées ci-dessus, le lecteur est invité à consulter la dernière section de ce rapport intitulée 'Questions stratégiques'.

INTRODUCTION

Mise en contexte

Le phénomène de convergence, défini au sens large comme « l'alignement des problématiques, des intérêts et des solutions à travers les secteurs » (Bulloch, 2011), est un courant majeur en cours dans l'univers du développement international. Au moins trois grands groupes d'acteurs contribuent à l'accentuation de ce courant :

- 1) Les **gouvernements** à l'échelle mondiale sont confrontés à des ressources fiscales restreintes, à de hauts niveaux d'endettement et doivent répondre à des demandes sociales sans cesse croissantes. Face à ces défis, les organismes publics cherchent la collaboration des entreprises privées et des ONG afin de répondre aux problématiques sociales et environnementales.
- 2) Les **entreprises** négocient avec la pression des gouvernements et des organisations de la société civile pour qu'ils agissent en tant que citoyens corporatifs responsables (Aguilera et al., 2007; Campbell, 2007). Dans ce contexte, les entreprises privées cherchent l'assistance des ONG pour établir et restaurer de bonnes relations avec les communautés locales et les autorités.
- 3) Les **donateurs** attendent plus de résultats des initiatives qu'ils financent (Schmitz and Mitchell 2009; Lucea 2010); ils entretiennent l'espoir que les partenariats intersectoriels, en mobilisant les expertises et habiletés complémentaires des différents secteurs de la société, créeront des synergies qui accroîtront les résultats de développement.

Les acteurs du public, du privé et de la société civile saisissent de plus en plus clairement qu'ils doivent collaborer l'un avec l'autre et converger dans leurs efforts – ils comprennent qu'il est dans leur intérêt mutuel d'unir leurs efforts afin de réussir ensemble. Par ailleurs, cette convergence des mentalités, des secteurs et des organisations comporte aussi son lot d'ambiguïtés.

La convergence résulte du transfert et de l'imprégnation des pratiques entre les organisations ancrées dans ces trois secteurs de la société. Les agences publiques adoptent des processus de gestion influencés par le privé; les ONG et les entreprises créent des formes hybrides d'organisation (Pallotta, 2008; Hoffman, 2009) mélangeant les objectifs commerciaux et sociaux (Boyd et al., 2009). Des ONG émettent des obligations commerciales (Austin et al., 2007) alors que des entreprises se lancent dans le financement participatif³ (Ordanini

3 *Crowd funding*

et al., 2011). Plusieurs ONG poursuivent des activités commerciales pour financer leurs initiatives sociales, alors que des grandes entreprises opèrent des filiales à but non-lucratif pour compléter leur offre de services, établissent des fondations pour répondre à des problèmes sociaux, et participent à des programmes de volontariat corporatif afin de développer les aptitudes et le leadership de leurs employés.

Ces évolutions des pratiques remettent en question la profondeur, voire l'existence même d'un fossé entre les secteurs. Certains observateurs affirment même qu'il est de plus en plus difficile de tracer des frontières précises entre le public, le privé et la société civile en termes de valeurs, de structures de propriété et d'activités poursuivies (Crane, 2010). Par ailleurs, les ONG assument encore aujourd'hui un rôle essentiel pour plaider les intérêts des communautés et dénoncer les abus des entreprises et des gouvernements. Les entreprises sont plus que jamais nécessaires afin de créer des emplois et de la richesse (Austin et al., 2007). Et le rôle des gouvernements pour promouvoir le bien public, concevoir et mettre en place des environnements réglementaires efficaces demeure fondamental.

Dans ce rapport, nous explorerons les mécanismes par lesquels la convergence intersectorielle transforme les relations entre les organisations des différents secteurs, en portant une attention particulière au contexte spécifique des organisations internationales de coopération volontaire, membres de Forum. Nous observerons ce phénomène à travers la lentille des universitaires (revue de littérature) et des praticiens (analyse du sondage et des entrevues qualitatives).

Objectifs, schéma et méthodologie

Ce document de discussion construit à la fois sur la théorie traitant de la collaboration intersectorielle et sur la pratique des organisations internationales de coopération volontaire. Par ce processus analytique, nous souhaitons camper le contexte général, formuler certains éléments de réponse et suggérer des pistes de discussion et de recherche ultérieure en lien avec la question de recherche suivante : *Quel est l'impact de la convergence et de la collaboration intersectorielle sur les organisations internationales de coopération volontaire?*

Ce rapport est divisé en 3 sections :

- Section I : L'émergence de la convergence;
- Section II : Les processus de collaboration intersectorielle;
- Section III : Les résultats de la collaboration intersectorielle.

Chaque section débute par une brève revue de littérature et poursuit avec l'analyse des points de vue des praticiens récoltés par un sondage web et des entrevues qualitatives.

L'annexe 2 détaille la méthodologie et les principes généraux de recherche suivis dans la revue de littérature ainsi que dans la récolte et l'analyse des données récoltées auprès des praticiens par le sondage et les entrevues.

Profil des répondants

La méthodologie de recherche a été conçue avec comme objectif de brosser un portrait représentatif des opinions et expériences vécues par les dirigeants et gestionnaires des organisations membres et membres associés de Forum. En vertu du taux élevé de participation obtenu au sondage et aux entrevues, nous croyons que les analyses et conclusions présentées dans ce rapport sont très représentatives. Parmi les 29 organisations membres et membres associés de Forum :

- 20 ont complété le sondage web (taux de réponse de 69%); et
- 17 ont participé à l'entrevue qualitative (taux de réponse de 59%).

Parmi les 20 organisations qui ont complété le sondage web:

- 75% sont des ONG, 10% sont des réseaux et associations d'ONG et 15% sont des agences gouvernementales.
- 3 organisations répondantes ne font pas directement de coopération volontaire mais remplissent plutôt des fonctions de supervision et d'évaluation de la qualité des projets gérés par des organisations de coopération volontaire, et coordonnent l'allocation des financements gouvernementaux. Ces organisations ont répondu au sondage avec en tête les activités poursuivies par les ONG qu'elles coordonnent.
- 45% des organisations répondantes avaient en 2013 un budget annuel de 20 millions \$US et plus, alors que 55% avaient des budgets de diverses tailles, mais inférieurs à 20 millions \$US.
- 85% des répondants font de l'envoi de volontaires et du renforcement des capacités locales.
- 65% participent à des opérations liées à la démocratie et à la gouvernance, 60% aux PME et à l'économie informelle, 60% à l'agriculture et 55% à l'environnement.
- 45% conduisent ou appuient des activités de plaidoyer.

SECTION I: L'ÉMERGENCE DE LA CONVERGENCE

La convergence et l'intensification de la collaboration intersectorielle est un sujet intensément discuté tant par les chercheurs universitaires que par les praticiens en raison des transformations profondes que cette tendance implique dans l'univers du développement et dans les dynamiques de ce secteur. Dans cette première section, nous explorerons les mécanismes d'émergence de cette tendance.

REVUE DE LITTÉRATURE

D'ennemis à partenaires – Les relations entre organisations de la société civile et entreprises privées se heurtaient traditionnellement à des préjugés persistants et à une résistance mutuelle à travailler ensemble. Pendant des décennies, cette culture de méfiance intersectorielle a profondément imprégné les discours d'économistes influents et de leaders politiques. Toutefois, au cours de la dernière décennie ce discours s'est transformé. Aujourd'hui, la collaboration intersectorielle est largement promue par les institutions internationales, les gouvernements et les professionnels du développement comme un catalyseur qui permettra de « faire face aux défis économiques, sociaux et environnementaux de plus en plus complexes de notre époque » (Sachs, 2014).

Évolution des mentalités

D'actionnaires à parties prenantes – Pendant des décennies, des économistes influents comme Frederich Hayek et Milton Friedman ont promu les vertus de l'intervention gouvernementale minimale, de l'individualisme économique et des politiques de laissez-faire. Selon la formulation célèbre de Friedman (1970) : « La responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits. » Une réponse à Hayek et Friedman est venue au début des années '80 avec la théorie des parties prenantes, qui propose plutôt que l'entreprise doit être répondre aux intérêts d'une large gamme de parties prenantes au-delà des actionnaires, ce qui inclue les consommateurs, les employés, les communautés, les gouvernements, et l'environnement (Freeman, 1984). Soudainement, les gouvernements et la société civile faisaient partie de la solution plutôt que du problème. Des concepts comme la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le développement durable, ou encore le triple bilan⁴ – financier, social et environnemental (Elkington, 1998) – ont pris le devant de la scène. Aujourd'hui, la collaboration intersectorielle est perçue comme un déterminant clé afin d'atteindre des objectifs de développement ambitieux comme l'éradication de la pauvreté extrême, la réduction des inégalités et la préservation de l'environnement (ONU, 2014).

4 *Triple-bottom line*

Convergence et divergence

Convergence économique – Dans les années '80, un concept nommé *convergence économique* (Abramovitz, 1986) a gagné en popularité chez les macro-économistes, l'idée étant que les pays partant d'un faible niveau initial de productivité ont le potentiel de croître plus rapidement que les pays développés, et donc de progressivement rattraper ceux-ci en termes de niveau de vie. Selon Kemal Dervis du Brookings Institution, au cours des deux dernières décennies, le revenu per capita a cru près de trois fois plus rapidement dans les pays émergents et en développement que dans les économies développées (Dervis, 2012). Toutefois, le revenu per capita dans plusieurs régions du monde et particulièrement dans certaines régions d'Afrique a largement stagné au cours de cette période, alors qu'il a connu une progression spectaculaire en Corée du sud, en Chine et dans une bonne partie de l'Amérique latine. Par ailleurs, alors que la convergence des revenus per capita entre les pays s'est effectivement produite dans certaines régions du monde, les inégalités de revenus à l'intérieur des pays se sont aussi accentuées de manière marquée presque partout à travers le monde. Autrement dit, la *convergence* économique entre les pays s'est produite en parallèle avec la *divergence* économique à l'intérieur des sociétés.

Convergence des efforts de développement – Aujourd'hui, le terme « convergence » est de retour dans le jargon des praticiens et des universitaires du développement, mais cette fois il a un sens différent. Cette nouvelle convergence réfère plutôt à « l'alignement des problématiques, des intérêts et des solutions à travers les secteurs » (Bulloch, 2011). L'ONU et de nombreux acteurs et observateurs nourrissent l'espoir que les partenariats intersectoriels à l'échelle mondiale vont stimuler le développement au cours des décennies à venir (SDSN, 2014b; Sachs, 2014; Yaziji & Doh, 2009; Kindornay, 2014) et contribueront à résoudre la problématique de la divergence économique. La convergence intersectorielle est promue par l'ONU comme un cadre d'action afin d'atteindre les objectifs de développement durable post-2015.

Complémentarité intersectorielle

Interdépendance – Le public, le privé et la société civile assument des fonctions complémentaires et essentielles pour créer des sociétés prospères, inclusives et durables (Googins & Rochlin 2000). Les *gouvernements* assument des tâches de perception fiscale et de redistribution des revenus, convertissant les taxes et impôts en routes et transports publics, en réseaux d'égouts, en écoles et en hôpitaux; ils font respecter des cadres réglementaires qui protègent la propriété privée; ils assurent la sécurité publique et fournissent des secours d'urgence. *Les entreprises* créent de la richesse économique, génèrent de l'innovation technologique, produisent des biens de consommation et fournissent de l'emploi (Wilkinson & Wood, 2012). Les *ONG* agissent comme gardiens

pour dénoncer les abus des leaders politiques et des dirigeants d'entreprises; forcent des changements d'attitudes. Elles assistent les populations exclues, apportent des solutions aux besoins non comblés de la société (Van Tulder & Kolk, 2007) et stimulent l'innovation sociale (Austin & Reavis, 2002).

Interaction constructive – Les gouvernements, les entreprises et les ONG possèdent des intérêts mutuels profondément imbriqués. Malgré cela, Porter et Kramer (2011) observent que « la plupart des entreprises demeurent bloquées dans une mentalité de 'responsabilité sociale' où les problématiques sociales se situent à la périphérie et non au centre de leurs préoccupations. » Ils affirment que « la solution se trouve dans le principe de valeur partagée,⁵ qui implique de créer de la valeur économique de manière à ce que cela crée aussi de la valeur pour la société en contribuant à la satisfaction des besoins sociaux. Les entreprises doivent rétablir le lien entre le succès corporatif et le progrès social. » Toutefois, Porter et Kramer demeurent vagues sur la définition de la valeur créée et sur ceux qui la partagent. Les ONG peuvent collaborer de multiples façons avec les entreprises et les agences gouvernementales pour mettre en place des initiatives conjointes qui mettent en commun leurs ressources et leurs habiletés distinctives et génèrent des résultats de développement supérieurs à ce que chaque secteur peut atteindre à lui seul (Waddell, 2011). Dans les mots de Jeff Swartz (2010), PDG de Timberland : « Vous pouvez être en désaccord avec leurs [les ONG] tactiques, mais elles posent souvent des questions que vous devriez vous poser vous-mêmes. Et si vous pouvez trouver au moins un objectif commun... vous avez alors trouvé au moins une raison de travailler ensemble plutôt que l'un contre l'autre. »

Collaboration et confrontation

Des approches complémentaires – Les ONG poursuivent une diversité d'objectifs, adoptent de nombreuses tactiques et se situent sur différents segments du continuum confrontation/collaboration (Baur & Schmitz 2012). À un extrême du continuum se situent les organisations poursuivant principalement des activités de plaidoyer. Ces ONG utilisent souvent des tactiques de confrontation dans le but de faire la lumière sur les pratiques abusives adoptées par des entreprises ou des gouvernements et de dénoncer leurs conséquences néfastes pour la société et l'environnement. L'approche par le plaidoyer consiste à mobiliser l'opinion publique afin de forcer les entreprises et les gouvernements à changer leurs pratiques. Il peut être problématique pour les organisations engagées dans cette logique d'action de collaborer de trop près avec le secteur privé puisqu'elles doivent préserver leur indépendance, leur crédibilité et leur capacité à critiquer librement. À l'autre extrême du continuum se situent les ONG poursuivant principalement des activités

5 *Shared value*

de livraison de service, qui adoptent généralement des approches collaboratives pour mobiliser le maximum de ressources publiques et privées afin de générer plus de résultats de développement (Berger et al., 2004). Cela aide à comprendre pourquoi Greenpeace, une ONG engagée dans des activités de plaidoyer, confronte fréquemment des entreprises aux actions questionnables à l'aide de « tactiques de guérilla [de relations publiques] extrêmement efficaces » (Swartz, 2010) alors que Médecins Sans Frontières, une ONG dédiée à la livraison de services, recherche activement des partenaires de tous les secteurs afin de mobiliser le maximum de ressources, de savoir-faire et de main d'œuvre pour améliorer la santé de populations vulnérables (Yaziji & Doh, 2009).

Que disent les critiques?

L'avocat du diable – Jusqu'à maintenant, nous avons présenté un portrait surtout positif des collaborations intersectorielles. Toutefois, le phénomène de convergence reçoit aussi son lot de critiques. En effet, les collaborations intersectorielles ne produisent pas toujours les résultats désirés et peuvent même parfois s'avérer contreproductives, mener les partenaires à opter pour de mauvaises solutions, créer de nouveaux problèmes ou échouer à répondre adéquatement aux enjeux sociaux ciblés (Bryson et al., 2006). Les partenariats intersectoriels comportent « de nombreuses fragilités et incompatibilités qui prédisposent souvent les partenaires à la méfiance, au conflit et à l'échec prématuré » (Le Ber & Branzei, 2010).

Risques de dérives – Banerjee (2008) juge que « les discours de citoyenneté corporative, de responsabilité sociale et de développement durable sont définis par des intérêts commerciaux étroits, servent à entraver les intérêts des parties prenantes externes » et « visent surtout à légitimer et à consolider le pouvoir des grandes entreprises. » Dans la même ligne d'idées, Edwards (2010) observe que « personne ne veut mordre la main qui le nourrit ou paraître en décalage avec les dernières tendances des donateurs, » et qu'en conséquence « de très importantes et anciennes questions risquent d'être enterrées par l'enthousiasme du moment – des questions de profond changement social, de transformation sociale, de démocratie versus ploutocratie, et de volonté des gens à travailler ensemble sur des enjeux communs en tant que citoyens intègres et égaux, et non pas en tant que clients et consommateurs. »

Bien connaître ses partenaires – Les entreprises et les organisations de développement sont confrontées à des exigences croissantes en termes de responsabilité et de transparence. La mise en place de politiques de RSE crée chez les entreprises un besoin de collaborer avec des ONG et des agences publiques afin de soigner leur image de citoyen corporatif responsable (Baur & Schmitz, 2012). En parallèle, les ONG subissent la pression des donateurs pour faire un usage plus efficient des ressources qui leur sont allouées et pour présenter des résultats mesurables (Edwards, 2010; Lucea, 2010). Dans cette quête

d'efficience, il paraît judicieux tant pour les ONG que pour les agences gouvernementales de rechercher des partenaires privés afin de mettre en place des initiatives sociales et environnementales conjointes. Toutefois, plusieurs auteurs insistent que les partenaires doivent être sélectionnés avec prudence, et leurs motivations doivent être bien comprises dès le départ.

Diverses motivations menant à la RSE

Du point de vue des entreprises, le désir de collaborer avec des ONG entre souvent dans le cadre de politiques de RSE. La section ci-dessous présente différentes logiques qui peuvent expliquer l'intérêt des entreprises à poursuivre des politiques de RSE.

Relations publiques – La visibilité, l'image de marque et la réputation sont souvent citées dans la littérature comme des motivations pour les entreprises à s'engager dans des initiatives de RSE en partenariat intersectoriel. Selon Porter et Kramer (2002) : « De plus en plus, la philanthropie est utilisée comme un outil de relations publiques ou de publicité visant à promouvoir la réputation et l'image de marque d'une entreprise par le marketing relié à une cause ou par d'autres types de parrainage à forte visibilité. » Dans le même sens, Berger et al. (2004) observent que les « entreprises ont souvent ce que les gestionnaires d'ONG qualifient d'appétit insatiable pour la publicité positive provenant des alliances, malgré leurs affirmations selon lesquelles leurs alliances sociales ne sont pas des efforts de relations publiques. » Ce désir des entreprises d'être reconnu n'est pas nécessairement mauvais, mais il crée certainement un incitatif à favoriser les projets, les approches et les partenaires qui offrent des résultats rapides et visibles; à viser les petites victoires plutôt que les solutions à long terme.

Gestion des risques – Certaines entreprises conçoivent leurs investissements en RSE comme une prime d'assurance pour se protéger contre le risque réputationnel en s'associant à des ONG qui jouissent d'un capital de sympathie publique. Le problème pour l'ONG partenaire dans ce scénario est qu'elle joue le rôle de l'assureur : en contrepartie des ressources reçues, l'ONG accepte implicitement que sa réputation soit utilisée comme par l'entreprise comme une armure contre les critiques publiques (Yaziji & Doh, 2009).

Investissement – McWilliams & Siegel (2001) affirment que « les gestionnaires devraient traiter les décisions de RSE comme ils traitent toutes les décisions d'investissement. » C'est-à-dire que la RSE doit fournir un retour sur investissement supérieur à l'intérieur d'un court horizon temporel. Un problème avec cette conception est qu'elle crée un incitatif pour l'entreprise à rechercher les initiatives sociales faciles, rapides et financièrement profitables, laissant ainsi les gouvernements et les ONG aux prises avec les problèmes sociaux et environnementaux plus complexes et coûteux.

Ressources humaines – Austin & Seitanidi (2012b) énumèrent brièvement les avantages pour les employés à participer à des collaborations intersectorielles, incluant « des compétences managériales nouvelles ou renforcées, le développement des aptitudes au leadership, de nouvelles opportunités, des connaissances techniques et sectorielles, et des perspectives élargies. » Dans ce contexte, l'intérêt pour l'entreprise est de fournir des expériences de développement des compétences à ses employés. Il est important de noter qu'à part ces points, la littérature académique a peu à dire sur les avantages des collaborations intersectorielles du point de vue des ressources humaines.

Avantage stratégique – Post and Waddock (1995) définissent la philanthropie stratégique comme un don de ressources corporatives fait de manière à générer un impact à la fois pour l'entreprise et pour la communauté. Même si les initiatives de RSE visent à créer des bénéfices sociaux, les actions charitables de l'entreprise ont d'autres motifs que l'altruisme (Campbell & Slack, 2008). Par exemple, en supportant des initiatives qui renforcent l'économie locale et les habiletés des travailleurs d'une région, l'entreprise y améliore les conditions de marché et y élargit le bassin de travailleurs qualifiés auxquels elle a accès. Cette notion réfère aux avantages concurrentiels dérivés de l'adoption d'une approche de RSE stratégique afin d'améliorer la qualité de l'environnement d'affaires (Porter & Kramer, 2002). Toutefois, une grande partie des avantages à long terme de la RSE pour les compagnies, quoique bien réelles, sont difficilement mesurables et quantifiables (Barnett, 2007).

TABLEAU SOMMAIRE: DIVERSES MOTIVATIONS MENANT À LA RSE

<i>Approches</i>	<i>Logiques</i>	<i>Implications</i>
Relations publiques	Visibilité, image, acceptation et approbation sociale	Les petites victoires sont préférées aux solutions à long terme
Gestion des risques	Prime d'assurance contre les risques liés à la réputation	L'ONG partenaire partage les risques liés à la réputation de l'entreprise
Investissement	Maximiser le rendement et minimiser l'horizon temporel	Priorité donnée à la rentabilité plutôt qu'aux besoins sociaux
Ressources humaines	Développer les compétences et le leadership des employés	Les entreprises préfèrent les missions de volontariat de court terme
Avantage stratégique	Situation gagnant-gagnant pour l'entreprise et la société	Requiert l'alignement des intérêts de l'entreprise et de la communauté

SONDAGE DES ORGANISATIONS DE COOPÉRATION VOLONTAIRE

Nous explorerons maintenant les points de vue des organisations membres de Forum quant aux facteurs sous-jacents à la convergence et aux motivations des acteurs de chaque secteur à intensifier le niveau de collaboration intersectorielle. Voici quelques observations initiales :

Les collaborations intersectorielles au cœur des efforts de développement – Les répondants au sondage sont presque unanimement convaincus que les collaborations intersectorielles joueront un rôle majeur pour atteindre les objectifs de développement durable post-2015 promus par l'ONU. 55% des répondants sont entièrement ou plutôt d'accord pour dire que leur organisation participe fréquemment à des collaborations ONG-entreprise, alors que 20% déclarent qu'ils ne participent pas présentement à des collaborations avec le privé. 35% des organisations répondantes participent fréquemment à des collaborations multipartites public-privé-ONG.

Une recherche d'affinités – Une majorité de répondants disent que leur organisation est très encline à collaborer avec des acteurs de tous les secteurs, bien que plusieurs paraissent plus confortables à collaborer avec des organisations du même secteur (90%), avec des coopératives (80%) et avec des PME (70%) qu'avec des grandes entreprises (60%). Pour ce qui est de l'attitude générale de leur organisation envers les grandes entreprises, 60% estiment que leur organisation est collaborative, 30% disent qu'elle est critique, et 10% disent que l'attitude de leur organisation tend parfois vers la confrontation.

Relations avec les gouvernements

Collaboration de longue date avec les gouvernements – Toutes les organisations ayant répondu au sondage déclarent qu'elles sont fréquemment engagées dans des collaborations avec les gouvernements. Les organisations répondantes collaborent avec les gouvernements surtout pour obtenir des fonds (80% sont entièrement ou plutôt d'accord), pour obtenir de l'influence politique (55%) et pour accroître la portée sociale de leurs actions (50%). Plusieurs répondants expliquent que les agences gouvernementales ont une longue tradition de collaboration avec les organisations de la société civile. Pendant des décennies, les agences gouvernementales ont maintenu des relations de proximité, souvent de nature symbiotique avec la société civile. La plupart des ONG bien établies reçoivent une part significative de leur financement de fonds récurrents provenant de leur gouvernement d'appartenance. Les ONG sont souvent vues par les agences gouvernementales comme les maîtres d'œuvre de leurs programmes de développement sur le terrain. Les gouvernements conçoivent des programmes de financement et fournissent

des directions aux ONG alignés avec leurs objectifs stratégiques de développement.

Un contexte de financement gouvernemental en évolution:

- **Moins de financement public** – Les entrevues réalisées auprès de représentants d'ONG fondées plus récemment et de taille restreinte, particulièrement celles basées dans des pays en développement, expliquent qu'ils obtiennent peu ou aucun financement récurrent de leur gouvernement national. Pour ces ONG, l'appui financier de donateurs privés, d'institutions internationales et d'entreprises est donc d'autant plus critique pour financer leurs activités.
- **Intégration du développement aux relations internationales** – Dans certains pays, l'aide publique au développement a été réduite et intégrée au département de relations internationales du gouvernement, ce qui tend à créer un environnement favorisant la compétition entre ONG pour l'obtention de fonds gouvernementaux et de donateurs privés, plutôt que de collaborer entre elles comme elles le faisaient par le passé. Un répondant observe : « Cela nous a amené à nous replier sur nous-mêmes pour protéger nos recettes secrètes. » Dans ce contexte, plusieurs ONG de coopération volontaire se tournent vers le privé pour diversifier leurs sources de financement et réduire leur dépendance envers les fonds provenant de leur gouvernement national.

Les **collaborations de longue date avec les gouvernements des pays hôtes** sont aussi fréquentes au sein des ONG matures, particulièrement dans les domaines de l'éducation et de la santé publique. Dans cette relation traditionnelle, l'élément nouveau est cependant l'implication croissante des entreprises dans des discussions qui se tenaient auparavant exclusivement entre les gouvernements et les organisations de la société civile. Les entreprises veulent maintenant jouer un rôle actif dans des processus tels que la planification sociale et environnementale des communautés minières. Même si les collaborations entre les ONG et les gouvernements hôtes sont largement basées sur des relations informelles, plusieurs organisations confirment par écrit certains éléments de leurs relations avec les gouvernements hôtes pour définir les objectifs centraux et la portée de la collaboration.

Attentes des gouvernements et des institutions supranationales

Les donateurs insistent auprès des ONG pour des partenariats avec le privé – Les organisations répondantes établissent des partenariats avec des entreprises pour satisfaire les attentes du milieu du développement (65% sont entièrement ou plutôt d'accord), pour satisfaire les attentes des donateurs (60%) et pour compenser le déclin de l'aide publique au développement (45%). Plusieurs répondants expliquent que les gouvernements nationaux et hôtes promeuvent avec insistance les partenariats entre le secteur privé et la société

civile. Cette insistance gouvernementale est commune à plusieurs pays. Le message de la convergence semble provenir initialement des institutions supranationales (ONU, FMI, UE) et se refléter par la suite dans les priorités et les politiques gouvernementales.

Les institutions supranationales reçoivent et fournissent à la fois du financement – Par ailleurs, un répondant explique qu'alors que les institutions supranationales financent des projets de développement, elles reçoivent aussi des fonds de leurs pays membres. Elles ont donc un incitatif à aligner leur message avec les priorités des pays qui les financent. Certains gouvernements vont jusqu'à imposer aux ONG la présence d'un partenaire privé officiel en en faisant un critère de sélection obligatoire dans leurs offres de financement pour des projets de développement. En réponse, les ONG recherchent des partenaires privés de plus en plus tôt dans la conception de leurs projets et vont avec eux 'main dans la main' pour présenter des propositions conjointes aux donateurs gouvernementaux.

Motivations des organisations de coopération volontaire

Recherche d'expertises, de volontaires et d'impact – Les principales ressources auxquelles les organisations répondantes souhaitent avoir accès en collaborant avec des entreprises sont l'expertise (85% sont entièrement ou plutôt d'accord), le financement (70%), les volontaires (65%) et une plus grande portée sociale (60%). Que le financement apparaisse près du haut de la liste n'est pas surprenant compte tenu de la volonté des ONG de diversifier leurs sources de financement afin de réduire leur dépendance aux fonds gouvernementaux.

Développement des capacités – Il est toutefois révélateur de constater que l'expertise se classe plus haut que le financement dans les motivations à collaborer avec le privé. Le cas particulier du volontariat corporatif est particulièrement attirant à cet égard, puisqu'il donne accès à deux des ressources les plus convoitées : l'expertise et les volontaires. Il est intéressant d'observer que, lorsqu'on leur demande d'évaluer les opportunités les plus attrayantes dans la perspective de collaborer avec des entreprises, les répondants donnent plus de priorité au développement des capacités de leurs partenaires (75%) qu'au développement des capacités de leur propre organisation (50%), ce qui démontre la détermination des organisations répondantes à maximiser les résultats de développement dans les communautés hôtes.

Atteindre des résultats supérieurs de développement – Élargir la portée sociale de leurs actions émerge comme un incitatif fréquent pour les organisations répondantes à collaborer avec des entreprises. Plusieurs répondants mentionnent que les partenariats avec des entreprises leur ont donné accès à de nouveaux marchés, à de nouveaux réseaux, ont contribué à accroître leur visibilité et à améliorer leur image. D'un point de vue général, l'accroissement des résultats de développement émerge comme étant le dénominateur commun à plusieurs des ressources les plus recherchées. Selon un répondant : « Il serait absolument impossible

pour nous de satisfaire notre mission sans collaboration intersectorielle. »

Motivations des entreprises

Ressources humaines – La littérature académique interprète les motivations des entreprises à entrer en partenariat avec des ONG comme étant largement liées à la volonté d'améliorer leur image publique (RSE, acceptabilité sociale, etc.) Un répondant observe à ce sujet : « Les entreprises veulent s'associer à des ONG qui ont une forte image de marque et une excellente réputation. » Toutefois, il est important de garder en mémoire que la littérature académique traite des ONG en général et n'explore pas le contexte particulier des organisations de coopération volontaire. À cet effet, il est intéressant de constater que plusieurs répondants perçoivent les motivations liées aux ressources humaines comme étant plus fortes pour les entreprises que celles liées aux relations publiques pour expliquer leur volonté à collaborer avec des organisations de coopérations volontaire.

Le volontariat corporatif: un véhicule efficace – Le volontariat corporatif est certainement le principal mode de collaboration avec les organisations de coopération volontaire dans une logique de ressources humaines. Le volontariat corporatif est de plus en plus perçu par les entreprises comme un outil efficace afin de fournir des expériences contribuant au développement des compétences et du leadership de leurs employés à haut potentiel, ainsi que pour récompenser la loyauté et favoriser l'engagement et la rétention du personnel. Un répondant connaissant bien les programmes de volontariat corporatif explique : « Le volontariat corporatif est plus directement relié à leurs objectifs d'affaires que les initiatives de RSE, particulièrement en ce qui a trait à la rétention et au recrutement des employés. »

Développement de marché – Le renforcement de l'environnement d'affaires a aussi été décrit par quelques répondants comme une motivation poursuivie par des entreprises. En collaborant avec les gouvernements et les organisations de la société civile pour mettre en place des mécanismes qui renforcent les économies locales, les entreprises multinationales investissent dans l'expansion de leur bassin de clientèle future. Un phénomène lié, l'investissement d'impact⁶ (une forme de financement par capital de risque incorporant des objectifs sociaux), a rapidement gagné en notoriété au cours de la dernière décennie. Certaines multinationales investissent dans l'éducation et la formation professionnelle pour élargir le bassin de candidats qualifiés dans des marchés en développement. Les ONG sont aussi perçues par les entreprises comme une source utile d'intelligence de marché dans les pays émergents et comme des bons partenaires à avoir afin d'obtenir l'acceptabilité sociale dont ils ont besoin pour s'établir dans de nouvelles communautés.

La durabilité d'un partenariat s'appuie sur une logique commerciale solide – En ce qui a trait

6 *Impact Investing*

aux relations publiques, les interviews démontrent que les entreprises souhaitent souvent que les partenariats intersectoriels auxquels elles participent soient visibles dans les pays hôtes dans lesquels ils font affaire – dans l’objectif d’être accepté par la communauté d’accueil – plutôt que dans leur pays d’origine. Collaborer avec des organisations de développement permet aux entreprises de mieux comprendre leur chaîne de valeur et de se rapprocher des fournisseurs du Sud. Toutefois, plusieurs répondants estiment que les relations publiques ne sont pas une base suffisante pour permettre le succès à long terme d’un partenariat. Dans les mots d’un répondant : « Il doit y avoir un intérêt d’affaire solide, une valeur ajoutée des deux côtés; fonder un partenariat sur une logique philanthropique ne fonctionne pas. »

Motivations des gouvernements

Résultats tangibles et mesurables – Certains commentaires éparpillés à travers les entrevues permettent de dessiner un portrait approximatif des motivations des gouvernements et des institutions supranationales à promouvoir la collaboration intersectorielle. Des répondants expliquent que les gouvernements et les institutions supranationales voient les ONG comme les maîtres d’œuvre de leurs initiatives stratégiques de développement sur le terrain. Une répondante, discutant du gouvernement national de son organisation, observe : « Ils veulent des résultats tangibles, mesurables, et ça influence la manière dont nous concevons nos projets. À la fin d’un projet, nous devons présenter un tableau de bord, ou quelque chose qui synthétise le travail effectué en quelques chiffres qui projettent une bonne image. » Cette insistance à obtenir des résultats quantifiables semble refléter une logique de relations publiques de la part des gouvernements, qui souhaitent démontrer le progrès effectué par rapport à leurs engagements internationaux. Des répondants observent que certains gouvernements (l’Allemagne, la Grande Bretagne et le Canada ont été mentionnés) encouragent leurs populations nationales à s’engager individuellement dans la coopération volontaire, qu’ils voient comme un outil pour développer les compétences et les habiletés de leadership de leurs citoyens. Lorsque les volontaires reviennent au pays, ces gouvernements cherchent à évaluer la manière dont ces citoyens s’impliquent dans les problématiques de développement et de quelle manière cette expérience internationale contribue à leur avancement professionnel.

En trois citations: Les processus de collaboration intersectorielle

« Les entreprises avaient des budgets philanthropiques à dépenser pour appuyer différentes organisations, mais aujourd'hui elles ont changé leur approche. Maintenant les entreprises *veulent être impliquées dans un projet. Et c'est un aspect central dans le concept de RSE : 'comment je peux être associé à un projet dès la conception et la mise en œuvre initiale?'* »

« Cette tendance à la convergence sera encore plus forte pour les jeunes ONG, mais nous la vivons aussi. Les donateurs disent *'on veut des partenariats public-privé, on veut voir l'ONG engagée avec un partenaire privé dans nos ententes de financement.'* »

« Il y a de nombreuses problématiques qui ne peuvent pas être affrontées par un seul joueur. Ca amène des partenaires de différentes industries à travailler ensemble avec différentes ONG et le secteur public, pour trouver des manières de résoudre ces problématiques en combinant un ensemble d'expertises provenant de différentes industries et de différents secteurs »

SECTION II: LES PROCESSUS DE COLLABORATION INTERSECTORIELLE

Dans cette section, nous explorerons les mécanismes et les processus par lesquels la collaboration intersectorielle prend forme. Nous tenterons d'identifier les principes clés favorisant le succès des partenariats et permettant leur évolution vers les paliers supérieurs de collaboration.

REVUE DE LITTÉRATURE

Évaluation des risques et du potentiel

Bien connaître son partenaire – Le processus de planification d'une collaboration intersectorielle ne débute pas avec la mise en œuvre. Bien au contraire, la conduite d'une évaluation en profondeur des risques et du potentiel d'une collaboration est essentielle avant de s'engager. Au-delà du désir de trouver des partenaires, il est critique pour les organisations de coopération d'investir le temps et les efforts nécessaires afin de sélectionner le bon partenaire d'éviter des associations néfastes.

La diligence raisonnable est essentielle – Avant toute chose, l'analyse d'un partenariat potentiel devrait débiter avec le principe de précaution. C'est-à-dire que si un partenariat risque de faire plus de mal que de bien, il est préférable de ne pas s'y engager. Cela semble évident, mais requiert en fait d'investir de sérieux efforts dans l'évaluation de risques et de complémentarité – la conduite d'un processus rigoureux de diligence raisonnable (Austin & Seitanidi, 2012b). Les gestionnaires n'investissent souvent pas suffisamment d'efforts à cette étape (Austin, 2000b). Un manque d'expérience dans les relations de collaboration peu mener à surestimer les bénéfices potentiels et à sous-estimer la complexité et les risques associés à des opportunités de collaboration (Jamali & Keshishian, 2009; Berger et al., 2004), dans lequel cas la conduite d'un processus structuré de diligence raisonnable est d'autant plus important. L'analyse de complémentarité des partenaires peut aussi « accroître la capacité des gestionnaires à anticiper et à saisir le plein potentiel d'un partenariat » et augmenter le « potentiel d'externaliser la valeur créée pour en faire bénéficier la société » (Austin & Seitanidi, 2012b). De plus, considérer l'impact potentiel au niveau sociétal peut encourager les partenaires potentiels à considérer les implications plus larges de leurs projets et à élaborer des chemins menant vers l'élaboration de mécanismes de gouvernance inclusifs (Crane, 2010).

L'évaluation de complémentarité – Berger et al. (2004) fournissent une liste de critères à considérer dans l'évaluation de complémentarité de potentiels partenaires intersectoriels : *les ressources tangibles et intangibles; la gestion de la firme; le personnel; le marché cible; le produit ou la cause; la culture; le cycle (i.e., la concordance des cycles d'affaires ou des horizons temporels); et l'évaluation des résultats (i.e., la possibilité pour les partenaires de s'entendre sur des mesures communes de succès)*. L'identification des intérêts communs aux partenaires potentiels à entreprendre l'initiative visée est centrale à l'évaluation de complémentarité (Austin & Seitanidi, 2012b) puisqu'elle permet d'identifier des éléments majeurs d'incompatibilité qui peuvent amener à reconcevoir la relation ou à l'abandonner. Le Ber & Branzei (2010a) ajoutent que le degré auquel la problématique considérée est liée aux intérêts des organisations partenaires détermine le potentiel d'institutionnalisation du processus de cocréation à l'intérieur des organisations partenaires, ce qui accentue les bénéfices potentiels à long terme pour les organisations et les bénéficiaires visés.

Facteurs clés de succès – Plusieurs auteurs énumèrent des facteurs clés de succès (Grey & Stites, 2013; Jamali et al., 2011) qu'on peut mettre en relation avec les critères d'évaluation de complémentarité développés par Berger et al. (2004) ainsi qu'avec l'identification des intérêts communs développée par Austin & Seitanidi's (2012b). La correspondance entre ces différents concepts montre l'importance de l'évaluation de complémentarité et de l'identification des intérêts communs pour sélectionner judicieusement les opportunités de partenariat ayant le meilleur potentiel de succès; et à l'inverse, pour permettre de déclinier les opportunités qui ont plus de risques que de bénéfices potentiels. Selon Berger et al. (2004), plusieurs problèmes rencontrés lors des partenariats peuvent être prédits à l'avance, incluant différentes formes de mésentente; une mauvaise répartition des coûts et des bénéfices; un déséquilibre de pouvoir; un manque de complémentarité dans les expertises, ressources et processus de prise de décision; une inadéquation entre les horizons temporels; et la méfiance mutuelle.

Dynamiques de pouvoir

Rapports de force – Il est intéressant de noter que le déséquilibre de pouvoir est mentionné par Berger et al. (2004) comme un problème qui peut être prédit, mais ne fait pas partie de ses critères d'évaluation de complémentarité. Le déséquilibre de pouvoir peut poser de sérieux risques pour le partenaire le plus faible (Le Ber & Branzei, 2010; Seitanidi & Ryan, 2007), incluant le risque de voir la relation instrumentalisée au bénéfice du partenaire dominant (Banerjee, 2008; Baur & Schmitz, 2012). Cette instrumentalisation peut permettre au dominant d'augmenter sa visibilité et d'améliorer son image publique aux dépens du dominé (Rodinelli & London, 2003).

La confiance entre partenaires – Le partenaire vulnérable à une relation de « dépendance asymétrique » (Lui & Ngo, 2005) risque d'être influencé ou manipulé et peut chercher à protéger ses intérêts en projetant une apparence de collaboration alors qu'il tente en fait d'éviter les demandes de son partenaire. Ce type de dynamique de pouvoir est mutuellement néfaste puisque les deux partenaires gaspillent efforts et ressources dans une relation où la confiance mutuelle est insuffisante pour que le projet commun génère les résultats espérés, ce qui risque d'endommager d'autant la réputation des partenaires. Rondinelli & London (2003) expliquent l'importance de l'implication initiale de hauts dirigeants respectés dans les organisations partenaires pour jouer le rôle de 'champions' afin de faire avancer la diligence raisonnable et établir les bases de la relation à construire.

Mise en œuvre du partenariat

Étapes de mise en œuvre – Suite à une conclusion favorable du processus de diligence raisonnable, la conception et la mise en œuvre d'un partenariat peut être définie comme un processus progressif de formalisation ou d'institutionnalisation. Googins & Rochlin (2000) énumèrent les « étapes critiques » suivantes: Définir des objectifs clairs Obtenir l'engagement des hauts dirigeants Communiquer régulièrement Définir clairement les leaders Engager des ressources mutuelles Suivre l'avancement et évaluer les résultats.

Processus d'institutionnalisation – Aux stades initiaux du partenariat, les mesures de gouvernance basées sur la confiance jouent une importance primordiale dans la mise en place de dynamiques informelles de contrôle (Rivera-Santos & Rufin, 2010). Ces mesures incluent l'adaptation aux différences culturelles; la mobilisation des employés par le leadership charismatique (Bhattacharya et al., 2008); le respect mutuel, l'ouverture aux autres, et la critique constructive (Austin, 2000a); le partage d'informations et de connaissances; et la gestion des conflits (Seitanidi, 2010). En parallèle, certaines mesures d'institutionnalisation de nature plus formelle doivent être entreprises tôt dans le processus de mise en œuvre du partenariat, comme la rédaction d'un protocole d'entente (Seitanidi & Crane, 2009); la définition de structures organisationnelles (Berger et al., 2004); et l'élaboration des mécanismes de cogestion (Seitanidi & Crane, 2009). Ces derniers estiment qu'un « partenariat a atteint l'institutionnalisation lorsque ses structures, ses processus et ses programmes sont comprises et acceptés par les organisations partenaires. Le processus d'institutionnalisation doit être conduit de manière à générer des mécanismes de prise de décision et de cogouvernance acceptées de bon gré par les partenaires, de manière à équilibrer les dynamiques de pouvoir entre les partenaires » (Seitanidi & Ryan, 2007). Créer des mécanismes qui permettent aux parties prenantes internes et externes d'exprimer leurs inquiétudes et leurs désaccords peut faciliter la responsabilisation et la reddition de comptes (Utting, 2005) ainsi que l'acceptabilité sociale du partenariat et de ses objectifs.

Niveaux de collaboration

De la philanthropie à la transformation sociale – Dans cette section, nous présentons une brève synthèse d'un modèle développé par Austin & Seitanidi (2012a) composé de quatre niveaux de collaboration entre les ONG et les entreprises privées (voir Annexe 3 pour plus de détails sur ce modèle). Nous avons choisi d'utiliser ce modèle parce qu'il est simple, complet et explicatif en plus d'être largement accepté et utilisé dans la littérature académique spécialisée. Les quatre niveaux de collaboration synthétisés ci-dessous représentent la nature générale des relations et le niveau d'engagement des partenaires. Les quatre niveaux peuvent aussi être compris comme des composantes d'un processus dynamique d'intégration des partenaires et des parties prenantes dans un projet collaboratif (i.e., un processus évolutif d'institutionnalisation). Bien que l'intention des auteurs soit de caractériser les relations entre ONG et entreprises, nous étendons ici ce modèle aux relations de tous types d'organisations de développement (i.e., les membres de Forum) avec des entreprises privées pour les besoins de notre discussion.

- **Philanthropique:** Relation dans laquelle le transfert de ressources est unilatéral, provenant de l'entreprise en direction de l'organisation de développement. La nature des ressources transférées est principalement financière. L'interaction organisationnelle est très limitée.
- **Transactionnel:** Relation impliquant un transfert de ressources bilatéral. Il y a échange explicite de ressources et création réciproque de valeur. La nature des ressources déployées dans le cadre de la collaboration est plus spécialisée. Le processus de cocréation de valeur demande l'implication active des deux organisations et suppose un certain niveau de complémentarité.
- **Intégratif:** Le transfert de ressources est bilatéral. Les missions, valeurs et stratégies des partenaires évoluent en lien avec l'approfondissement de leur interaction organisationnelle et du lien de confiance qui les unit. Les partenaires utilisent plus de leurs actifs et de leurs compétences clés, et ils combinent ces ressources par leurs fréquentes interactions. Les partenaires sont unis par un objectif partagé d'amélioration des conditions sociales et chaque partenaire considère que la collaboration contribue significativement au succès de ses objectifs d'affaires.
- **Transformationnel :** Le transfert de ressources est multilatéral et inclut les parties prenantes externes. Les partenaires partagent une détermination commune à promouvoir un processus d'innovation sociale dans lequel les bénéficiaires jouent un rôle actif. La collaboration évolue et constitue une 'plateforme de changement social' qui mobilise une coalition de parties prenantes vers l'atteinte d'objectifs partagés d'amélioration des conditions sociales.

Les niveaux philanthropique et transactionnel de collaboration impliquent un faible engagement des organisations impliquées. Ces niveaux de collaboration n'impliquent pas d'adaptation organisationnelle significative et peuvent être entrepris de manière opportuniste, avec un horizon temporel de court terme, comme mesure réactive de la part de l'entreprise pour atténuer un problème d'image, ou encore par l'ONG pour obtenir des ressources additionnelles en cas de besoin ponctuel.

Le niveau intégratif de collaboration implique pour les partenaires une évolution plus significative de leurs missions, valeurs, modalités opérationnelles et objectifs stratégiques. Les motivations ayant mené à la collaboration sont plus directement reliées à l'objectif social visé par le partenariat. Cela crée un potentiel pour qu'une portion significative de la valeur cocrée profite aux bénéficiaires visés plutôt qu'aux organisations partenaires.

Le niveau *transformationnel* de collaboration est, de l'aveu d'Austin & Seitanidi (2012a), plutôt une construction théorique. De nouvelles formes d'interaction organisationnelle prennent place dans lesquelles les partenaires deviennent participants dans un mouvement d'innovation social plus large qui unit un réseau de parties prenantes. Nous pourrions dire que les partenaires deviennent les initiateurs d'un mouvement qui devient plus grand que ses fondateurs et qui prend un élan, une vie qui lui est propre. Les alliances multipartites mondiales décrites à l'Annexe 4 peuvent être vues comme des exemples empiriques se rapprochant de ce concept.

Facteurs clés de succès

Facteurs de succès, intérêts communs et valeur partagée – Jamali & Keshishian (2009) énumèrent les facteurs suivants de succès des collaborations intersectorielles : *dépendance envers les ressources; symétrie de l'engagement; objectifs communs; communication fluide; convergence des cultures de travail; excellence individuelle; investissement mutuel; intégration; institutionnalisation; intégrité*. La présence de ces facteurs de succès peut créer un contexte permettant à une relation d'atteindre des niveaux de collaboration plus avancés et de favoriser l'émergence de nouveaux types de valeur cocrée (ou *valeur partagée*, si on préfère les termes de Porter & Kramer, 2006, 2011).

Il y a un parallèle à tracer entre les *facteurs de succès* de Jamali & Keshishian's (2009), les *intérêts mutuels* d'Austin & Seitanidi (2012a) et la *valeur partagée* de Porter & Kramer (2006, 2011). En effet, l'observation de chacun de ces facteurs de succès à travers le prisme des intérêts mutuels permet de constater jusqu'à quel point la compréhension par les leaders des organisations partenaires de leurs intérêts réciproques suscite un engagement mutuel dans la relation. Toutefois, selon Porter & Kramer (2011) : « ce constat demandera aux leaders et gestionnaires de développer de nouvelles compétences et connaissances – telles qu'une appréciation plus profonde des besoins sociaux, une meilleure compréhension des

bases réelles de la productivité d'une entreprise, et une capacité à collaborer au-delà de la frontière entre l'entreprise privée et l'organisation à but non lucratif. Et les gouvernements doivent apprendre à mettre en place des cadres réglementaires qui permettent la création de valeur partagée plutôt que de la limiter. »

Inclusion des parties prenantes

Permettre à tous de s'exprimer – Pour qu'une initiative collaborative atteigne son plein potentiel, les partenaires doivent considérer dans son ensemble le réseau de parties prenantes gravitant autour d'une problématique plutôt que de limiter leurs considérations aux parties prenantes directement rattachées à leurs organisations respectives (Selsky & Parker, 2010; Polonsky, 2001). L'invitation des parties prenantes externes à prendre part aux délibérations est à la base du mécanisme d'inclusion puisque cela permet à toutes les parties, incluant les voix dissidentes et critiques, de s'exprimer (Pinske & Kolk, 2012). En effet, les groupes aux positions plus critiques peuvent avoir des perspectives qui valent la peine d'être écoutées (Swartz, 2010). L'inclusion des parties prenantes donne accès à un plus large éventail d'opinions, d'idées, de ressources, et permet de mieux comprendre les besoins de segments de la communauté souvent exclus et isolés. Les approches d'inclusion et les actions visant la construction de réseaux communautaires ont le potentiel de mobiliser des forces sociales diversifiées, d'accroître l'acceptabilité sociale, la visibilité et la participation aux initiatives dans les communautés où elles prennent place, et peuvent ainsi contribuer au développement de mouvements collectifs d'innovation et de transformation sociale.

Atténuation des frontières intersectorielles – Les approches d'inclusion des parties prenantes reconnaissent l'importance fondamentale de la participation communautaire pour favoriser l'amélioration générale des conditions de vie humaines (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009) et contribuent au développement d'une culture collective de responsabilisation et de reddition de comptes. La responsabilité sociétale dans un sens plus large se manifesterait dans le cadre d'initiatives multisectorielles au sein desquelles une entreprise se percevrait comme une partie prenante parmi d'autres plutôt que comme le centre de commande d'un réseau de parties prenantes (Crane et al., 2014). Cette vision fait écho au concept de 'plateforme sociétale' développé par Selsky & Parker (2005), selon lequel un secteur (public, privé, société civile), ou une coalition d'acteurs, peut « se substituer à un autre si le secteur naturel échoue à fournir le produit attendu. » Ce mécanisme de substitution participe à une dynamique d'atténuation des frontières intersectorielles par laquelle les frontières entre le public, le privé et la société civile se chevauchent et s'atténuent (Crane, 2010). C'est-à-dire que les intérêts et les modes d'opération des secteurs traditionnels sont en convergence (Austin et al., 2007).

SONDAGE DES ORGANISATIONS DE COOPÉRATION VOLONTAIRE

Des organisations avec divers niveaux d'expérience de collaboration avec le privé –

Présentement, toutes les organisations répondantes se disent être engagées dans des collaborations Gouvernement-ONG (soit comme ONG ou comme agence gouvernementale). 50% des organisations sont impliquées dans 1 à 9 collaborations avec des entreprises, 30% sont engagées dans 10 collaborations ou plus, alors que 20% ne sont impliqués dans aucune collaboration avec des entreprises au moment du sondage. Parmi les répondants qui possèdent une expérience passée de collaboration avec le privé, 31% déclarent qu'ils prennent part principalement à des relations impliquant un transfert unilatéral de ressources, 38% dans des transferts bilatéraux de ressources, et 31% dans des transferts multilatéraux de ressources impliquant plusieurs partenaires intersectoriels. C'est donc dire que le niveau d'expérience en collaboration avec le privé varie grandement d'un répondant à l'autre.

Divers degrés d'expérience – Une vaste majorité des répondants veulent collaborer avec leur privé ou accentuer leur niveau d'engagement dans de telles collaborations. Toutefois, les organisations possèdent divers niveaux d'expérience à ce sujet. Certaines organisations répondantes en sont au processus d'exploration préliminaire et estiment qu'elles ont n'ont pas assez de connaissances à ce sujet pour s'y mettre dès maintenant, alors que d'autres ont présentement des centaines de partenaires privés et gèrent des relations complexes, profondément intégrées, s'étendant sur un horizon de long terme et impliquant des structures de cogouvernance formelles et des mécanismes élaborés d'inclusion des parties prenantes. Et d'autres encore possèdent un certain niveau d'expérience, mais sentent qu'ils ont encore beaucoup à apprendre.

Nature des ressources transférées et des partenaires – Il est intéressant d'observer que 31% des organisations répondantes ayant collaboré avec le privé par le passé affirment qu'ils fournissent plus de ressources à leurs partenaires qu'ils n'en reçoivent, 13% estiment recevoir plus de ressources qu'ils n'en fournissent, et 56% jugent fournir et recevoir un volume comparable de ressources. Les ressources le plus souvent reçues de leurs partenaires sont le financement (81%), l'expertise (81%), la technologie (50%) et les volontaires (44%). Les industries desquelles les partenaires proviennent le plus fréquemment leurs partenaires sont les technologies de l'information (56%), l'agriculture, les communications, les services financiers, la production et distribution alimentaire, et la consultation en gestion (toutes 44%). 19% disent collaborer avec des entreprises d'extraction, de commerce de détail, de ventes et marketing, et seulement 6% avec des entreprises pharmaceutiques et de transport.

Une tendance en progression

Les répondants veulent plus de collaboration – Parmi les organisations répondantes ayant collaboré avec le privé par le passé, 94% souhaitent accroître le nombre et l'importance des collaborations dans lesquelles elles sont impliquées, alors que 6% souhaitent maintenir un niveau de collaboration similaire. Pendant ce temps, chacune des quatre organisations répondantes qui ne participe pas présentement à des collaborations avec des entreprises souhaite y parvenir. Le sondage et les entrevues confirment la présence d'une tendance lourde chez les praticiens du développement à vouloir accentuer leurs collaborations avec les entreprises afin d'accroître les résultats de développement. Bien qu'ils demeurent sceptiques quant aux motivations intrinsèques et critiques par rapport aux comportements de certaines entreprises, plusieurs répondants voient un grand potentiel à accentuer la collaboration avec le privé, et croient qu'il est possible de bien le faire.

L'expérience prend du temps à construire – Une idée qui émerge très clairement des entrevues est que l'habileté et la confiance des organisations de développement à atteindre des niveaux de collaboration plus élevés sont directement reliées à leur degré d'expérience avec les collaborations et partenariats, et que construire cette expérience prend du temps. Cela demande du temps et de la patience pour construire des connaissances et des habiletés, pour connaître ses partenaires et pour créer un lien de confiance solide. Bien que nous ne possédions pas de données pour appuyer nos dires, nous croyons que l'inverse est aussi vrai : les entreprises doivent elles aussi prendre le temps d'apprendre à collaborer avec les ONG. Il semble donc raisonnable de croire que le nombre de collaborations et la profondeur des collaborations entre les organisations de développement et les entreprises continueront à croître au cours des années à venir.

Progression de la collaboration

Les quatre niveaux de collaboration – S'impliquer dans la collaboration intersectorielle est un processus d'apprentissage graduel dans lequel les organisations de développement débutent généralement par des collaborations impliquant des transferts de ressources unidirectionnels (*philanthropiques*) et bidirectionnels impliquant un faible niveau d'engagement (*transactionnelles*). Au fil du temps et alors que les partenaires gagnent en expérience, en connaissances, en compréhension, en confiance en eux et en leurs partenaires, ils progressent vers le niveau de collaboration *intégratif*, dans lequel l'horizon temporel et la portée de la collaboration démontrent un engagement de nature plus stratégique de la part des partenaires. C'est à ce niveau que certains répondants font la distinction entre une collaboration et un réel partenariat. Au niveau intégratif, les partenaires formalisent les structures de cogouvernance, de suivi et d'évaluation conjoints. D'après le modèle d'Austin & Seitanidi (2012a), l'étape suivante est l'atteinte du niveau *transformationnel*, qui

implique la création d'une 'plateforme de changement social' constituée d'une coalition inclusive de parties prenantes. En pratique toutefois, aucun répondant n'estime que son organisation ait entièrement atteint ce niveau dans l'une de ses collaborations. Par ailleurs, quelques ONG de grande taille et établies de longue date décrivent leur utilisation de mécanismes très élaborés d'inclusion des parties prenantes pour créer de larges coalitions d'acteurs, étendre la représentativité de leurs initiatives et donner l'opportunité à tous de s'exprimer, ce qui constitue certainement un prérequis à l'émergence d'une plateforme de changement social.

Les jeunes ONG ont de la difficulté à trouver des partenaires – Les représentants d'ONG plus jeunes et moins expérimentées expliquent qu'ils éprouvent de la difficulté à trouver des contreparties privées intéressées à collaborer avec eux en raison de leur faible niveau de connaissances et d'expérience de collaboration, de leur image publique peu présente et de leurs ressources humaines restreintes. Pourtant, celles-ci expliquent que leur petite taille les rend plus agiles, plus concentrées sur leur mission et plus entrepreneuriales. Ces forces distinctives semblent toutefois être souvent négligées en pratique. Les jeunes ONG basées dans des pays en développement éprouvent une difficulté particulière à trouver des partenaires intéressés puisque les grandes entreprises qui opèrent dans leurs pays ont souvent leur siège social à Londres, New York, Tokyo ou Melbourne, et c'est à cet endroit que se situe le budget de RSE. Ces jeunes ONG expriment leur besoin d'apprendre d'organisations plus expérimentées; tout en insistant pour dire qu'elles ont elles aussi des choses précieuses à partager.

Collaborations multipartites

Le triangle public-privé-ONG – Les entrevues démontrent que les partenariats avec des grandes entreprises incluent souvent les gouvernements hôtes dans un rôle de régulation et d'encadrement, créant ainsi une dynamique de collaboration multipartite. Un exemple représentatif fut discuté en ce qui a trait à l'industrie extractive. Dans ce contexte, certaines ONG agissent comme intermédiaires afin de faciliter un bon alignement des activités poursuivies par les entreprises d'extraction avec les besoins et intérêts de la communauté locale. En parallèle, l'ONG assiste le gouvernement hôte dans la mise en place d'un cadre réglementaire efficient pour créer une situation gagnant-gagnant pour la communauté et l'entreprise. Un autre exemple typique est celui des partenariats avec les universités, collèges et écoles de formation professionnelle. Ces relations impliquent fréquemment le gouvernement hôte qui supervise et réglemente le système d'éducation, et où l'ONG agit comme intermédiaire et facilitateur dans les relations entre les institutions d'éducation, les autorités locales et la communauté.

Diligence raisonnable et évaluation des risques

La plupart font une diligence raisonnable – 88% des organisations répondantes ayant collaboré avec le privé par le passé déclarent qu'ils conduisent systématiquement un processus formel de diligence raisonnable avant de s'engager à collaborer avec une entreprise, alors qu'une organisation déclare qu'elle le fait parfois, et une autre dit qu'elle ne conduit pas de diligence formelle. Les répondants affirment qu'ils adaptent le format et la profondeur du processus de diligence en fonction de la portée et de l'horizon temporel de la collaboration. Les critères les plus importants pour sélectionner un partenaire privé sont son dossier légal et éthique (85%), la complémentarité de cultures et de valeurs (85%), et les ressources dont dispose le partenaire (75%).

Les risques du partenariat – Les questions perçues comme étant les plus problématiques dans la perspective de collaborer avec une entreprise sont le risque réputationnel (65%) et le risque de divergences d'intérêts (65%). Une répondante explique que le processus de diligence raisonnable conduit par son organisation est surtout centré sur l'évaluation des risques : « Quels sont ces risques, sont-ils gérables, et notre organisation est-elle prête à les assumer? » Un autre répondant précise que « la diligence raisonnable est une photo instantanée qui ne reflète pas les tendances positives ou négatives en cours dans l'industrie ou à l'intérieur de la compagnie. Ces outils et processus ne se substituent pas au bon jugement sur l'organisation avec laquelle nous considérons établir un partenariat. » D'autres risques mentionnés sont le risque de départs de leaders clés au partenariat, le risque que le partenaire délaisse le projet et que l'organisation de développement se trouve dans l'incapacité de remplir seule les engagements pris, et le risque que le projet soit aligné avec des intérêts financiers plutôt qu'avec les besoins de la communauté.

Suivi et évaluation

Un suivi régulier comme gage de succès – Élaborant sur son expérience personnelle, une répondante explique: « Pour assurer le succès d'un projet, il est primordial de maintenir un suivi régulier. Nous avons des réunions régulières avec tous les acteurs autour de la table. Nous suivons constamment l'avancement et partageons l'information tout au long du projet. Nous conduisons aussi des sondages et des évaluations à la fin du projet. » Un autre répondant expose: « Élaborer ensemble un plan sur un horizon de plusieurs années, dans lequel il y a des objectifs clairement définis tout au long de la route et qui sont suivis et évalués collectivement – c'est la manière de procéder. Nous avons des évaluations de notre performance dans ces partenariats, et des évaluations de la performance de nos volontaires basés sur les rétroactions obtenues de nos organisations partenaires et de tierces parties établies dans les pays où nous opérons. Nous avons un processus annuel de planification et un cycle de soumission de rapports périodiques dans lesquels la progression

est évaluée. De manière plus formelle, nous procédons à tous les 5 ans à l'élaboration de nos programmes de coopération volontaire. Et il y a généralement des évaluations imposées par les donateurs pour lesquels nous travaillons – ce que nous encourageons et supportons activement, à la fois pour la rétroaction fournie et pour l'apprentissage que nous en retirons. »

Documentation

Les documents ne remplacent pas les relations – Les organisations répondantes utilisent habituellement des protocoles d'entente pour formaliser par écrit les engagements réciproques pris avec leurs partenaires privés et publics. Lorsqu'elles travaillent avec des partenaires du pays dans lequel elles sont basées, les organisations de coopération volontaire produisent souvent des documents formels plus détaillés avec des obligations légales plus claires, que dans les pays hôtes. Toutefois, une répondante nuance : « Dans les relations avec le privé, nous ne pouvons pas garantir que nous aurons un volontaire à fournir et ils ne peuvent pas le garantir non plus. Alors il y a de bonnes raisons des deux côtés pour éviter les documents impliquant des engagements légaux. » Un autre ajoute : « Nous signons des protocoles d'entente, mais je ne sais pas jusqu'à quel point ces documents sont des engagements légaux clairs. Et en fin de compte, ce n'est peut-être pas si important parce que nous collaborons avec des partenaires avec lesquels nous sommes plutôt confiants, et nous tentons de résoudre les problèmes lorsqu'ils se présentent. Les ententes formelles ne remplacent pas la compréhension mutuelle et les relations humaines entre partenaires, qui sont absolument fondamentales. »

Structures de cogouvernance

Formalisation au niveau intégratif – Les éléments de cogestion les plus communs chez les répondants sont l'évaluation conjointe des résultats (75%), la gestion de projet conjointe (63%) et le suivi commun de l'avancement des projets (50%). Une répondante partage : « L'entité qui obtient le financement dans une proposition dirige généralement la livraison du projet. Dans une situation où l'entreprise reçoit le financement et dirige du projet, l'entreprise partenaire est parfois moins disposée à mettre en place des mécanismes d'inclusion des parties prenantes et elle peut vouloir faire les choses à sa manière. » Toutefois, les entrevues démontrent que la plupart des structures formelles de cogouvernance telles que les comités de direction conjoints se mettent en place au niveau intégratif. Une répondante représentant une organisation très expérimentée en collaboration explique : « Dans les projets que nous gérons avec des entreprises, nous mettons en place des structures de codirection, des comités de gouvernance, et il y a minimalement des rencontres formelles entre les deux organisations à tous les 6 mois. Alors il y a des ponts officiels entre les organisations partenaires. Dans certains cas c'est

même l'entreprise qui gère le budget, alors que dans d'autres projets nous sommes en charge du budget. Notre directeur des finances et celui de la compagnie partenaire sont en contact régulier pour assurer que les fonds sont bien gérés. »

Mécanismes d'inclusion

Permettre à toutes les voix de s'exprimer – Dans les collaborations ayant atteint un niveau élevé d'intégration, les organisations de coopération volontaire s'efforcent de mettre en place des mécanismes d'inclusion des parties prenantes permettant de construire des coalitions d'intérêts autour de problématiques de développement (i.e.. des plateformes de changement social). Un répondant partage son expérience : « Nous conduisons des consultations dans les communautés rurales ou urbaines et avec la société civile avant de mettre en œuvre un projet, et une fois que le projet est en place, nous donnons une voix aux utilisateurs. » Dans la même ligne d'idées, une autre répondante ajoute : « Nous tentons d'utiliser les mécanismes communautaires existants autant que possible, et ensuite nous travaillons avec les communautés pour les rendre plus inclusives qu'elles ne l'étaient traditionnellement. C'est souvent fait par l'entremise de des activités particulières. L'une de nos favorites est PhotoVoice. Ça aide que nous soyons présents depuis longtemps dans les pays dans lesquels nous travaillons : notre expérience bien enracinée dans les communautés nous permet de faire cela beaucoup plus facilement. Je crois que les outils et techniques que nous utilisons pourraient être partagés avec d'autres. » Un répondant ajoute : « Nous faisons aussi cela dans des pays où nous n'avons pas de bureau permanent. Dans ces situations, nous travaillons avec des organisations locales très bien établies qui ont une riche expérience et une forte présence dans la communauté, et nous nous fions sur leurs avis. » Toutefois, une répondante explique qu'il y a parfois des obstacles à la mise en œuvre de mécanismes d'inclusion : « Ça, c'est la situation idéale. En réalité, l'équilibre de pouvoir peut parfois bloquer ma mise en place de consultations étendues. Et parfois quand on travaille avec un partenaire qui a beaucoup de pouvoir, ces opinions ne sont pas écoutées, elles ne sont pas prises en considération. Et parfois, malheureusement, peu d'efforts sont réellement investis afin d'écouter ces opinions. »

Meilleures pratiques et facteurs de succès

Les intérêts mutuels sont fondamentaux – Un message commun à la plupart des répondants concerne l'importance centrale de sélectionner des partenaires avec lesquels une fondation solide et durable d'intérêts mutuels existe. Dans les mots d'un répondant : « Nous devons avoir des intérêts communs avec nos partenaires et nous devons bien comprendre l'intérêt de l'un et de l'autre. » Un autre ajoute : « Il faut être aussi clairs que possible sur ce qu'on veut faire ensemble et de quelle manière chacun des partenaires va bénéficier du partenariat. » Plusieurs expliquent que la construction d'un partenariat solide prend du temps, demande

beaucoup de transparence, une communication fréquente, et qu'il est important de « respecter les compétences distinctives de chacun. » Les entrevues démontrent aussi qu'avoir un 'champion' de chaque côté, c'est-à-dire avoir un leader respecté qui s'approprie le projet, est un facteur de succès important. De plus, il doit y avoir un très haut niveau de support pour l'initiative dans l'organisation partenaire, en commençant par le PDG et le VP finances, pour assurer la continuité à long terme du partenariat.

La RSE ne suffit pas – La littérature académique suppose un fort lien de causalité entre la RSE et la collaboration intersectorielle. Toutefois, nous avons vus dans la première section⁷ qu'en pratique, les entreprises ont de nombreuses autres motivations à collaborer avec les ONG au-delà de la RSE. Les entrevues suggèrent que la réussite à long terme d'une collaboration est fonction de la nature de l'intérêt commun sur lequel le partenariat est fondé. Dans les mots d'un répondant : « Nous avons constaté que quand il y a une période creuse pour l'entreprise, le budget de RSE est coupé en premier. Alors il existe d'autres intérêts de nature beaucoup plus durable. » D'un point de vue plus général, plusieurs observent qu'il faut garder en tête l'objectif central : « Nos efforts doivent demeurer concentrés sur l'objectif d'améliorer les conditions pour les communautés, » et le partenariat doit donc demeurer un moyen et non pas une fin en soi.

Communication et confiance

Tout est question de relations – Ce thème a été abordé par tant de répondants qu'il mérite un paragraphe à lui seul. Un répondant explique qu'il « est très important d'avoir un humain en qui on a confiance dans l'entreprise partenaire : un individu qui croit au développement, qui est expérimenté et qui est déterminé. » Une autre répondante renchérit : « Quand les choses ne vont pas comme on voudrait, c'est là qu'on a vraiment besoin d'une relation avec quelqu'un pour discuter en profondeur du problème et déterminer ensemble une solution. Encore une fois, tout est question de relations humaines. » « Une bonne relation se base sur la confiance et la transparence. Lorsque tu as fait quelque chose et que tu crois que ça aurait dû être fait différemment, alors il faut le dire et ensuite expliquer comment tu vas régler ça. » La fonction dans laquelle est situé le collaborateur dans l'entreprise partenaire influence par ailleurs beaucoup la dynamique de collaboration : « Quand le partenaire est dans les ressources humaines, c'est plus facile parce qu'ils ont la même compréhension que nous du temps nécessaire pour construire une relation solide. Par contre, quand le partenaire est dans les opérations, ils n'ont pas la patience nécessaire pour construire cette relation. Ils veulent des actions, des résultats. » Les répondants partagent l'expérience commune selon laquelle « la communication demande beaucoup de temps, mais c'est extrêmement important de construire les relations, la confiance, la cohésion. »

7 Voir le thème 'Diverses motivations menant à la RSE'

Un autre ajoute : « Ça prend du temps pour construire une compréhension commune sur la manière de faire les choses. » Un répondant résume : « Il faut domestiquer la bête! »

Collaborer avec des industries controversées

Des positions polarisées – Lorsque se pose le dilemme de collaborer ou non avec des industries controversées (e.g., extraction de ressources naturelles), deux écoles de pensées coexistent au sein de la cohorte de répondants. D'un côté, plusieurs refusent de collaborer avec des minières ou autres entreprises au bilan social et environnemental mitigé pour ne pas légitimer leurs actions. À l'opposé, certains voient les entreprises d'industries controversées comme des partenaires de choix. Ils y voient de bonnes opportunités pour améliorer la part qui revient aux communautés locales dépendantes des activités d'extraction, pour renforcer l'environnement réglementaire et pour améliorer les relations entre la communauté et l'entreprise qui y opère. Dans ce sens, un répondant observe : « Nous collaborons avec des gouvernements hôtes qui ont de très mauvais bilans, alors nous croyons que nous devons appliquer les mêmes standards aux entreprises. »

Dynamiques de pouvoir

Les relations de pouvoir se gèrent – Les déséquilibres de pouvoir sont souvent mentionnés dans la littérature comme une source de risque. À ce sujet, une répondante observe : « Il faut bien choisir ses partenaires pour éviter les dynamiques de pouvoir, » et explique que lorsque les intérêts des partenaires sont bien alignés, le partenaire le plus puissant est incité à agir de manière équitable afin de préserver la relation. Une autre répondante affirme : « Je crois que notre image et notre réputation nous protègent de potentiels abus de pouvoirs de nos partenaires. » Toutefois, un autre apporte cette nuance : « Nous remarquons que, même si nous avons une relation de plus de 10 ans avec certaines de ces entreprises, elles agissent comme si elles sont le donateur et nous sommes le bénéficiaire, alors ça crée une relation ou une position de négociation inégale. »

Diversifier ses partenaires – Une répondante partage que la zone de confort de son organisation est plutôt de collaborer avec les PME, parce qu'elles « sont plus flexibles et ça prend moins de temps pour déterminer si on a des valeurs et une éthique communes, » mais elle nuance : « Parfois, nous n'avons pas le choix; par exemple si on travaille dans une communauté et qu'il y a une grande entreprise minière qui y opère, nous devons travailler avec elle. Mais souvent, on peut aussi établir des partenariats le long de la chaîne de valeurs, avec des fournisseurs par exemple, ou d'autres petits groupes qui y jouent un rôle. Dans le cas où il y a une grande entreprise minière qui a beaucoup de pouvoir dans la région, diversifier nos partenaires accroît notre liberté d'action. »

En trois citations: Les processus de collaboration intersectorielle

« Nous avons constaté que quand il y a une période creuse pour l'entreprise, le budget de RSE est le premier à être coupé. Alors il existe d'autres intérêts de nature beaucoup plus durable. »

« Les ententes formelles ne remplacent pas la compréhension mutuelle et les relations humaines entre partenaires, qui sont absolument fondamentales. »

« Le plus important est de respecter les compétences distinctives de chacun. »

SECTION III: LES RÉSULTATS DE LA COLLABORATION INTERSECTORIELLE

Nous avons vu d'où émerge la convergence et comment la collaboration intersectorielle procède. Nous explorerons maintenant les impacts de la collaboration intersectorielle pour les organisations partenaires et pour les communautés dans lesquelles les initiatives prennent place.

REVUE DE LITTÉRATURE

Cette section explore la recherche académique sur les principaux impacts et résultats générés par la collaboration intersectorielle au niveau organisationnel et en termes d'impact de développement.

Sources de valeur résultant de la collaboration

Austin & Seitanidi (2012a) présentent quatre différentes sources de valeur résultant de la collaboration intersectorielle, que nous résumons brièvement ci-dessous :

- **Valeur des ressources transférées** : Bénéfices dérivés de l'obtention d'une ressource transférée par un partenaire. Certaines ressources se déprécient, comme les fonds et le matériel, alors que d'autres sont durables, comme par exemple l'apprentissage de nouvelles connaissances.
- **Valeur associationnelle** : Bénéfices dérivés de la collaboration avec une autre organisation, comme par exemple l'amélioration de l'image et de la crédibilité.
- **Valeur interactionnelle** : Bénéfices intangibles dérivés du processus par lequel les partenaires travaillent ensemble, comme la confiance, l'apprentissage, le savoir, la responsabilisation, la résolution conjointe de problèmes, la communication et les mécanismes de résolution de conflit.
- **Valeur synergétique** : Bénéfices intangibles dérivés de synergies générées par la combinaison des ressources des partenaires, qui permet d'accroître l'impact collectif. L'effet synergétique de la collaboration crée une valeur économique et une valeur sociale qui se renforcent l'une et l'autre, favorisant le potentiel d'innovation sociale et de transformation au niveau micro (individus), méso (organisations) et macro (société).

Sources de valeur et niveaux de collaboration – Alors que la valeur des *ressources transférées* et la valeur *associationnelle* sont accessibles aux niveaux de collaboration philanthropique et transactionnel comme dans les niveaux suivants, les bénéfices potentiels sont plus grands aux niveaux intégratif et transformationnel. La valeur *interactionnelle* requiert une relation collaborative plus profonde, qui se trouve généralement aux niveaux intégratif et transformationnel de collaboration. Il est important d'observer que la valeur des ressources transférées, associationnelle et interactionnelle se situent principalement aux niveaux méso (organisations partenaires) et micro (employés). La valeur *synergétique* est principalement générée aux niveaux intégratif et transformationnel de collaboration, et elle fournit plus de bénéfices au niveau macro (société) en favorisant la mobilisation des parties prenantes et l'innovation sociale.

De la marginalité au grand public

Adoption de masse: perversion ou réussite? – Les causes défendues par les ONG apparaissent souvent comme marginales au départ, et progressent peu à peu vers l'adoption par le grand public. Les principaux rouages de ce mécanisme sont les suivants: Une ONG entreprend de conscientiser la population sur une problématique peu connue. À mesure que cette problématique gagne en importance dans le regard public, les entreprises intègrent le concept dans leurs approches commerciales, ce qui contribue à l'adoption de masse de la cause. En conséquence de ce mécanisme, une cause qui apparaît initialement comme une utopie altermondialiste se transforme progressivement en produit de masse. Un exemple connu de ce phénomène est le commerce équitable. Cette cause, qui était initialement défendue par des ONG militant pour les droits des travailleurs dans les pays du Sud, et était peu connue et perçue comme marginale au départ. Aujourd'hui, toutes les grandes chaînes de café offrent une gamme de produits équitables et les consommateurs demandent des produits équitables. Banerjee (2008) dénonce l'adoption de masse de causes de la société civile puisqu'il considère qu'elle pervertit une cause noble en la vidant de son sens et permet aux grandes entreprises de préserver le statu quo de leurs pratiques tout en utilisant des étiquettes à la mode pour leur promotion. D'autre part, l'adoption des causes de la société civile par les grandes entreprises peut aussi être perçue comme une victoire. En effet, l'adoption de masse du commerce équitable n'était-elle pas le but ultime de ses défenseurs initiaux?

Inclusion des parties prenantes

Combattre la cooptation et la réduction au silence – Les mécanismes d'inclusion des parties prenantes qui permettent à une diversité de voix d'être entendues (Holzer, 2008) peuvent réduire le risque de cooptation des ONG par les grandes entreprises (Utting, 2005; Crane & Matten, 2007). Les partenariats entre entreprises et ONG limitent

parfois les opportunités d'exprimer « des opinions divergentes qui pourraient mener à des changements fondamentaux » (Seitanidi, 2010). Certains auteurs ajoutent que des mécanismes d'inclusion étendus sont nécessaires pour « donner une voix à ceux qui sont dans des positions vulnérables » (Noffke, 1998) et pour contrer les « mécanismes de réduction au silence comme la censure, l'intimidation, la marginalisation, la trivialisation, la dévaluation et l'instauration de barrières à l'entrée » (Barrett, 2001) qui sont « appliqués systématiquement dans les organisations pour bloquer la contributions de groupes spécifiques » (Le Ber & Branzei, 2010a).

Transformation par l'inclusion – La mise en œuvre de mécanismes légitimes et efficaces d'inclusion des parties prenantes est essentielle pour progresser vers le niveau *transformationnel* de collaboration (Austin & Seitanidi, 2012a). Mais l'émergence de plateformes de changement social requiert une transformation plus profonde des approches et des attitudes. En effet, cela demande aux partenaires de renoncer à un certain contrôle et d'accepter que la plateforme qu'ils ont initialement créée prenne une vie distincte de ses créateurs. Autrement dit, les initiateurs doivent accepter qu'une coalition d'acteurs s'approprie ce qui était au départ leur projet à eux. À ce stade, les initiateurs deviennent des contributeurs à une plateforme qui dessert une cause plus large et permet l'expression d'intérêts variés. Cette dynamique exige une profonde transformation des mentalités traditionnelles du privé et de la société civile pour être possible. Et il semble que nous n'ayons pas encore atteint cette destination puisque nous constatons que les difficultés rencontrées en route vers le niveau transformationnel de collaboration sont largement documentées dans la littérature (e.g., Seitanidi & Ryan, 2007; Crane, 2010; Bryson et al. 2006; Berger et al., 2004; Austin, 2000a).

Alliances intersectorielles mondiales – Les organisations supranationales encouragent la création de réseaux intersectoriels visant à faciliter la communication et la collaboration entre les organisations de tous les secteurs de la société pour permettre l'avancement d'objectifs de développement précis. *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN, 2014c) et *Global Compact* (UNGC, 2013a) de l'ONU, *Connect4Climate* (World Bank, 2014), *International Model Forest Network* (IISD, 2014), ou encore le *Roundtable for Sustainable Palm Oil* (WWF, 2014) en sont des exemples. Voir l'Annexe 4 pour de brèves descriptions de ces alliances mondiales.

Confrontation versus collaboration

L'approche coûts-bénéfices – Certains observateurs jugent que pour qu'elles agissent équitablement, les entreprises et les gouvernements doivent assumer les coûts (i.e., approche de confrontation) liés à leurs mauvaises actions (Edwards, 2010; Yaziji & Doh, 2009; Banerjee 2008). Edwards (2010) observe que « la pression sur les entreprises pour

[agir en tant que citoyens corporatifs responsables] a toujours été appliquée par la société civile et les gouvernements; et pour continuer à exercer leur influence efficacement, les gouvernements et les ONG doivent demeurer forts et indépendants. » D'autres estiment au contraire que la clé pour inciter les entreprises et les gouvernements à poser de bonnes actions est qu'elles en obtiennent des bénéfices (i.e., approche de collaboration) (Berger et al, 2004; Porter & Kramer, 2011; Austin, 2000a). En réalité, la confrontation et la collaboration sont les deux faces d'une même pièce – elles constituent les deux éléments de l'équation coûts-bénéfices centrale au cœur de tout *business case* (Holzer, 2008). La collaboration et la confrontation sont donc complémentaires en jouant en parallèle sur les deux variables de la rentabilité commerciale. Dans un environnement où les actions positives sont payantes et les actions néfastes coûteuses, « la meilleure réponse [pour la firme] semble être d'éviter les relations d'animosité et de plutôt concentrer ses efforts sur un certain niveau de collaboration entre la firme et l'ONG (Yaziji & Doh, 2009) ».

SONDAGE DES ORGANISATIONS DE COOPÉRATION VOLONTAIRE

Des impacts surtout positifs – 63% des organisations répondantes ayant collaboré avec des entreprises par le passé sont entièrement ou plutôt d'accord pour dire que la collaboration a amélioré la réputation de leur organisation, alors que 13% estiment plutôt que la collaboration a quelque peu nui à leur réputation. La collaboration avec le privé a aussi permis aux répondants d'accroître leur compréhension et leur accès à de nouveaux réseaux (63%). Dans certains pays, la tendance à la collaboration avec le privé semble toutefois nuire à la dynamique traditionnelle de collaboration entre ONG, qui entrent de plus en plus en concurrence l'une contre l'autre pour les partenaires et les fonds disponibles. Un répondant avertit par ailleurs que les problèmes deviennent potentiellement plus sérieux lorsqu'une ONG transforme les partenariats privés en arme compétitive contre d'autres ONG, entre autres en établissant des ententes d'exclusivité avec ses partenaires.

Apprentissage interculturel

Des langages différents – « Il y a 15 ans, je n'aurais pas pu décrire nos activités de la même manière, et la culture à l'intérieur de notre organisation était réfractaire à toute forme de collaboration avec le privé. Les entreprises étaient vues comme étant de l'autre bord de la rue, et les gens ne traversaient pas la rue pour leur parler, » se remémore un répondant. Un autre explique : « Il faut apprendre le langage des entreprises lorsqu'on est une ONG, et le langage des ONG lorsqu'on est une entreprise. En arrivant dans un autre pays, on sait qu'on doit apprendre une nouvelle langue, mais on ne se rend pas compte de ça quand on interagit avec quelqu'un d'un autre secteur de la société. »

Plus d'efficacité – Pour plusieurs répondants, l'apprentissage interculturel permet de générer plus de résultats : « Nous croyons que [l'apprentissage interculturel] peut contribuer de plusieurs manières à un développement plus efficace. Ça permet de concevoir des nouveaux modèles d'action. Clairement, nous apprenons des autres, alors c'est très constructif sur cet aspect. Ça ouvre aussi les ONG, qui sont parfois dans leur petit monde à eux, à de nouvelles manières de penser et de travailler. Alors je crois que ça élargit les horizons, et ça nous permet aussi de développer de nouvelles méthodologies, » partage une répondante. Un autre abonde dans le même sens : « Nos collègues qui ont été impliqués dans des collaborations avec des entreprises ont appris des approches de planification, d'action et d'évaluation traditionnellement associées au privé, et c'est très utile à notre organisation. Ça nous rend moins insulaires, moins centrés sur nous-mêmes, et plus aptes à saisir les leçons à notre portée. » Un répondant observe que « les ONG ont beaucoup à apprendre des entreprises en termes de culture de gestion efficiente. Le temps à une valeur différente dans le privé. Une bonne gestion de projet est une bonne gestion de projet, peu importe le secteur. »

Préserver son identité – Toutefois, une répondante estime qu'il faut demeurer prudent pour ne pas se perdre en cours de route : « Il faut préserver l'identité de notre organisation et nos valeurs même si nous on doit s'adapter au monde dans lequel on vit. Nous adapter n'est pas un problème, mais nous ne faisons pas de compromis sur nos valeurs fondatrices et sur notre mission. Nous devons demeurer nous-mêmes. » D'un point de vue plus large, une répondante ajoute : « Il est important que chaque partie apprenne à respecter le rôle de l'autre dans la société et dans la communauté. »

Volontariat corporatif

Un complément très utile – Une majorité de répondants estiment que le volontariat corporatif rend la planification plus complexe (70% sont entièrement ou plutôt d'accord), qu'il modifie l'horizon temporel des projets (60%) et la durée des missions (55%). Tous les répondants ayant collaboré avec des entreprises par le passé affirment qu'ils ont dû adapter le format des placements de volontaires pour correspondre aux critères acceptables par les entreprises partenaires, ce qui signifie souvent des placements courts, d'une durée variant entre 2 semaines et 3 mois, avec un mandat très pointu et défini en détails en fonction de professionnels disposant d'expertises très spécialisées (ingénieurs, comptables, etc.). Étant donné la courte durée de ce type de placements, les mandats doivent être clairs et planifiés à l'avance afin de générer les résultats attendus. Les volontaires corporatifs doivent être prêts à agir dès leur atterrissage à l'aéroport de destination afin de remplir leur mandat sans délais pour retourner ensuite à la maison. Les répondants s'accordent pour dire que le volontariat corporatif peut être un complément de grande valeur aux missions volontaires traditionnelles, qui sont généralement de plus longue durée et dont les

mandats sont typiquement de portée plus étendue et de nature plus généraliste. Toutefois, le volontariat corporatif ne peut pas remplacer les volontaires traditionnels : un mélange des deux permet de maximiser la contribution des interventions brèves des volontaires corporatifs tout en nécessitant des volontaires traditionnels pour assurer l'orientation et la cohérence à long terme du projet.

Un marché achalandé – Certains répondants observent que le vieillissement des populations des pays développés crée une pénurie de volontaires qui incite les organisations de coopération à regarder vers le secteur privé afin de combler leurs besoins. Dans plusieurs pays la compétition s'intensifie dans le marché de la coopération volontaire : « C'est un marché très achalandé. Il y a plusieurs nouveaux programmes et organisations qui se décrivent comme des agences de volontaires, mais qui sont en fait plutôt du côté du tourisme et qui ont des pratiques communes avec les agences de tourisme. C'est devenu très difficile pour les gens de distinguer une vraie organisation de coopération volontaire d'une agence de tourisme. »

Véhicule pragmatique – De nombreuses organisations de développement voient le volontariat corporatif comme une opportunité logique et efficace pour accroître leur main d'œuvre volontaire et pour bénéficier d'expertises en forte demande. La raison pour laquelle le volontariat corporatif fonctionne est qu'il se construit sur une solide base d'intérêts mutuels :

- c'est une excellente opportunité pour l'entreprise de développer les compétences et le leadership de ses employés, et
- la main d'œuvre obtenue par l'organisation de développement accroît l'impact des projets.

Encore ici, en raison de leur réputation peu établie et de leur manque de connaissances et de ressources, les jeunes ONG ont beaucoup de difficulté à trouver des partenaires privés pour participer aux programmes de volontariat corporatif qu'ils voudraient mettre en place.

Diversifier les sources de financement

Réduire la dépendance – Plusieurs ONG mentionnent qu'elles voient la collaboration avec le privé comme un moyen de diversifier leurs sources de financement et d'ainsi réduire leur dépendance envers leur gouvernement d'appartenance. Une répondante représentant une ONG qui bénéficie d'un financement gouvernemental substantiel explique que la diversification des sources de financement permet d'être proactif dans la planification de projet : « Nous concevons souvent des projets en fonction du financement disponible, et nous voulons changer cette approche pour être plus efficaces dans notre travail. Pour cela, nous devons diversifier nos sources de financement. Au lieu de mettre la charrue devant

les boeufs, on veut d'abord déterminer nos priorités, et ensuite trouver le financement pour le faire. » Un répondant émet toutefois une garde suivante : « Je crois qu'il faut garder en tête le facteur dépendance : quelle est l'indépendance d'une organisation face aux intérêts commerciaux si ses sources de financement sont principalement privées? Il peut être difficile de demeurer fidèle à une mission à but non lucratif lorsque vous êtes continuellement en recherche de revenus auprès d'entreprises, parce que ces entreprises ont évidemment leurs propres motifs. » Les jeunes ONG ont souvent peu ou aucun financement récurrent de leur gouvernement d'appartenance et font fréquemment face à la précarité. Pour elles, la collaboration intersectorielle n'est pas une option mais un besoin vital, et c'est un élément central de leur modèle d'affaires. Paradoxalement, ce sont aussi celles qui y ont le plus difficilement accès.

Accroître les résultats de développement

Choisir ses partenaires selon les résultats visés – « Il nous serait impossible d'être fidèles à notre mission comme organisation sans la collaboration intersectorielle, » déclare un répondant. Les répondants s'entendent pour dire que « le processus pour trouver un partenaire privé doit être aligné avec les objectifs de développement que nous visons dans un domaine particulier, et non l'inverse. Le point de départ est de répondre à un besoin exprimé par la communauté. »

Selon les répondants, la collaboration intersectorielle génère les bénéfices et contribue à l'atteinte des objectifs de développement suivants :

- Développer les compétences dans les communautés, organisations de coopération et partenaires.
- Accroître l'influence publique et politique
- Obtenir l'accès à de nouveaux réseaux.
- Sortir les ONG d'une « mentalité insulaire » et les rendre plus efficace et moins bureaucratique.
- Offrir plus d'opportunités de volontariat aux citoyens des pays d'appartenance des organisations.
- Avancer les objectifs des gouvernements en contribuant à leurs priorités de développement.
- Renforcer les économies des pays en développement en créant des emplois et des revenus.
- Améliorer les cadres réglementaires des pays hôtes.
- Réarranger les chaînes de valeurs au bénéfice des producteurs locaux et des

communautés.

- Développer une communauté d'échanges interculturels plus forte et dynamique.
- Promouvoir la conscience sociale au sein de l'univers corporatif.
- Tirer parti des talents et expertises présents dans les pays d'appartenance des organisations pour accroître les résultats de développement.

En trois citations: Les résultats de la collaboration intersectorielle

« Il y a 15 ans, je n'aurais pas pu décrire nos activités de la même manière (...) Les entreprises étaient *vues comme étant de l'autre bord de la rue, et les gens ne traversaient pas la rue pour leur parler.* »

« Il est important que chaque partie apprenne à respecter le rôle de l'autre dans la société et dans la communauté. »

« Nous sommes intéressés à construire des coalitions et à *former des partenariats. Ça fait partie de la façon intrinsèque dont nous travaillons. Et de cette manière, nous construisons une plateforme de parties prenantes plus large, et une offre plus riche.* »

CONCLUSIONS

TENDANCES GÉNÉRALES

Le sondage confirme la convergence dans le contexte des organisations de coopération volontaire – Le sondage et les entrevues réalisés auprès des organisations membres de Forum confirment l'émergence du phénomène de convergence et l'accentuation des collaborations intersectorielles dans le contexte spécifique des organisations de coopération volontaire. Les répondants observent et vivent en pratique l'accroissement du niveau de collaboration entre les organisations de coopération volontaire et les entreprises privées ainsi que la convergence des intérêts et des pratiques de ces secteurs. La plupart des répondants souhaitent et s'attendent à ce que cette tendance continue à gagner en importance au cours des années à venir.

Le phénomène nouveau se situe dans la relation entre les ONG et les entreprises – Le sondage démontre qu'alors que les relations entre les ONG et les gouvernements datent de longtemps et sont souvent de nature symbiotique, la convergence entre les ONG et les entreprises privées est bien plus récente. Les gouvernements et institutions internationales contribuent à cette tendance en promouvant avec insistance les collaborations entre les ONG et les entreprises privées et en mettant en place des politiques visant à accentuer la convergence de leurs intérêts et de leurs pratiques dans le cadre des initiatives de développement international.

PROCESSUS ET MÉCANISMES

Communication et confiance mutuelle sont essentielles au succès des partenariats – La communication fréquente et l'établissement de relations humaines basées sur la confiance mutuelle entre les partenaires ont été mentionnées de manière répétitive et emphatique par presque tous les répondants comme étant des éléments essentiels au succès à long terme des collaborations avec les entreprises. Tout au long de cette recherche, l'atteinte de la transformation sociale par la mobilisation et l'inclusion des parties prenantes est présentée comme l'objectif ultime de la collaboration intersectorielle. La communication et l'établissement de relations humaines basées sur la confiance mutuelle constituent le terreau dans lequel la collaboration intersectorielle croît et se matérialise. Toutefois, beaucoup de chemin demeure à parcourir quant à la conception et à la mise en œuvre de structures de cogestion, de cogouvernance et de co-évaluation efficaces, ainsi que dans la création de mécanismes réellement inclusifs d'intégration des parties prenantes.

Alliances multipartites mondiales pour le développement – Un nombre grandissant d'alliances mondiales multisectorielles de mobilisation des parties prenantes sont en émergence, telles que le *Sustainable Development Solutions Network* et le *Global Compact* de

l'ONU, le réseau *Connect4Climate* supporté par la Banque mondiale, l'*International Model Forest Network*, ou encore le *Roundtable for Sustainable Palm Oil* (voir Annexe 4 pour une brève description de ces alliances mondiales). Ces plateformes mondiales de mobilisation des parties prenantes contribuent à promouvoir la sensibilisation, à favoriser l'élaboration de meilleures pratiques corporatives, et ainsi à améliorer les conditions des communautés locales. Ces plateformes mondiales en sont encore à leurs premiers balbutiements et les attentes sont élevées quant à leur potentiel en tant que moteurs de développement durable et inclusif pour les décennies à venir.

OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

La collaboration intersectorielle offre de nombreuses opportunités d'apprentissage – Les répondants mentionnent de nombreuses opportunités d'apprentissage découlant d'un accroissement de la collaboration avec le secteur privé. Plusieurs répondants ont mentionné qu'apprendre le langage des entreprises offre de nombreux avantages opérationnels et stratégiques pour les ONG. L'apprentissage intersectoriel peut améliorer les résultats de développement en ouvrant les organisations de coopération volontaire à d'autres manières de penser et de travailler, en élargissant leurs horizons et en les familiarisant avec des processus organisationnels différents. L'expérience intersectorielle permet aux organisations de volontariat d'apprivoiser des façons de planifier, d'exécuter et de mesurer typiquement associées au secteur privé. Cela peut contribuer à améliorer l'efficacité de leurs mécanismes de prise de décision et de leurs opérations. Selon un répondant : « Les ONG ont beaucoup à apprendre des entreprises privées en termes de culture de gestion efficiente. Le temps a une valeur différente dans le privé. Une bonne gestion de projet est une bonne gestion de projet, peu importe le secteur. » À travers la collaboration intersectorielle, les organisations apprennent aussi à respecter et à valoriser la contribution distinctive de chaque secteur dans la société.

Transformation sociale par l'inclusion des parties prenantes – Les organisations membres de Forum travaillent à améliorer les mécanismes d'inclusion des parties prenantes afin de mobiliser tous les groupes d'intérêts d'une communauté et leur donner une voix, avec une attention particulière pour les segments exclus ou marginalisés. À cette fin, les organisations de coopération volontaire collaborent avec les institutions communautaires traditionnelles pour rejoindre les clientèles vulnérables et créer de larges coalitions d'intérêts dans le but de résoudre les problèmes sociaux de manière inclusive. Des mécanismes d'inclusions des parties prenantes tels que les comités consultatifs ou encore des assemblées publiques utilisant des outils innovateurs tels que PhotoVoice, sont de plus en plus perçus comme des véhicules privilégiés pour mobiliser une diversité d'acteurs communautaires locaux afin de favoriser l'émergence de plateformes de changement social de nature réellement transformationnelle. Malgré cela, les organisations de coopération volontaire ont encore

beaucoup à apprendre sur la conception et la mise en œuvre de mécanismes d'inclusion des parties prenantes exhaustifs et efficaces.

Le développement international par les approches de marché – Des membres de Forum ont abordé lors des interviews leurs initiatives pour le développement d'habiletés à l'emploi, pour l'amélioration des résultats des chaînes de valeurs des entreprises pour les communautés, et pour stimuler les économies locales afin d'augmenter les revenus et les opportunités disponibles. Ces initiatives sont des exemples de ce que le PNUD appelle le développement de marché inclusif. Le commerce équitable et l'investissement d'impact⁸, qui sont des approches réellement guidées par le marché, font même plus loin en visant à modifier les règles du marché en faveur des communautés. De plus en plus, les efforts de développement sont poursuivis par l'entremise de mécanismes de marché, et le changement social est généré à travers des logiques traditionnellement perçues comme spécifiques au secteur privé.

LE FUTUR DU VOLONTARIAT CORPORATIF

Un fort potentiel à explorer – Le volontariat corporatif est largement perçu par les répondants comme un véhicule pragmatique et efficace afin de mettre à profit le savoir-faire et les ressources du secteur privé pour améliorer les résultats des initiatives de développement. Le volontariat corporatif est pragmatique parce qu'il est basé sur des intérêts mutuels durables et clairement liés aux objectifs poursuivis par les partenaires. Il est efficace parce qu'il est extensible, adaptable, et reproductible. Pour ces raisons, le volontariat corporatif a le potentiel de devenir beaucoup plus important que ce qu'il est aujourd'hui : il peut réellement devenir un moteur de développement inclusif qui propulsera la collaboration intersectorielle à un niveau supérieur.

Toutefois, beaucoup d'efforts de promotion et d'éducation sont nécessaires – Un problème auquel sont confrontées les organisations de coopération volontaire est que peu d'acteurs publics et privés sont conscients des opportunités offertes par le volontariat corporatif en termes de développement des capacités et du leadership, de mobilisation des employés, ainsi qu'en termes de résultats de développement. Les organisations de coopération volontaire ont beaucoup d'éducation et de promotion à effectuer afin de faire connaître la valeur et le fort potentiel du volontariat corporatif.

8 *Impact investing*

QUESTIONS STRATÉGIQUES

1) Le volontariat corporatif pour promouvoir l'engagement volontaire international

Contexte – Les partenaires privés des organisations membres de Forum participent à des programmes de volontariat corporatif parce qu'ils valorisent cette expérience pour élargir les perspectives de leurs employés et pour développer leurs compétences et aptitudes au leadership. Toutefois, les entreprises converties aux vertus de l'expérience volontaire demeurent plutôt rares. Plusieurs persistent à croire que le volontariat international n'est rien de plus qu'un voyage de loisir dans des pays ensoleillé comportant peu de valeur professionnelle. La participation des entreprises dans les programmes de volontariat corporatif peut constituer une interface pour promouvoir la valeur de l'engagement volontaire auprès d'une audience plus large.

Dans le cadre de la dynamique actuelle d'accroissement de la collaboration intersectorielle, l'expansion du volontariat corporatif peut-elle stimuler l'engagement volontaire international, et si oui, de quelles manières les membres de Forum peuvent-ils tirer avantage de cette opportunité?

2) Partager l'apprentissage intersectoriel au sein de la communauté de coopération volontaire

Contexte – Les opportunités, le savoir-faire et les capacités requises pour entreprendre des collaborations avec les entreprises varient grandement parmi les organisations membres de Forum. Dans un contexte de compétition accrue et de rareté des fonds publics, la tendance à la collaboration avec le privé est parfois néfaste aux dynamiques de collaboration entre organisations de coopération volontaire. Les membres de Forum doivent développer des manières de partager entre eux leurs expériences et opportunités pour rendre la coopération internationale volontaire plus forte et pour maximiser l'impact du développement pour les communautés. Cela implique la nécessité de collaborer entre grandes organisations de développement et suggère aussi la mise en place de relations de mentorat entre les ONG expérimentées et les plus jeunes, qui insistent que bien qu'elles aient beaucoup à apprendre de leurs consœurs, ont-elles aussi des contributions de grande valeur à fournir.

Comment Forum peut-il promouvoir le partage et l'échange de connaissances sur la collaboration intersectorielle entre ses organisations membres, et quelles initiatives devraient être entreprises à cette fin?

3) Le développement par l'entremise des mécanismes de marché

Contexte – Plusieurs organisations membres de Forum poursuivent des initiatives de développement basées sur les mécanismes de marché et adhérant à des logiques traditionnellement associées au secteur privé, avec comme objectif de modifier les structures et les règles du marché afin d'améliorer les conditions des communautés. Cela a mené par exemple à la formation d'alliances multipartites dans lesquelles des entités publiques, privées et de la société civile collaborent pour réconcilier les intérêts d'affaires et les besoins des communautés, souvent dans le cadre d'activités menées par des industries controversées comme l'extraction de ressources naturelles et la génération d'énergie.

Comment la poursuite d'efforts de coopération volontaire par l'entremise des mécanismes de marché peut-elle accroître l'impact du développement, et jusqu'où ces pratiques doivent-elles être poursuivies?

AVENUES DE RECHERCHE FUTURES

Documenter les résultats des initiatives intersectorielles de développement

La collaboration intersectorielle est largement perçue, par les universitaires comme par les praticiens, comme contribuant à accroître les résultats de développement pour les communautés. Toutefois, cette prémisse se fonde sur relativement peu d'observations empiriques rigoureuses, et les études visant à combler ce manque sont rares. Il est nécessaire de poursuivre la recherche sur l'impact de développement de la collaboration intersectorielle. Identifier les résultats spécifiques; développer des mesures précises d'impact et d'étendue; comparer sur le terrain les approches intersectorielles aux approches traditionnelles – de tels travaux contribueront à enrichir les discussions actuelles sur le sujet à l'aide de faits, de chiffres et d'observations précises et comparées qui permettront de distinguer clairement les mythes des faits. Le développement de telles données peut aussi contribuer à rendre la planification, le suivi et l'évaluation des projets plus pragmatiques et efficaces.

Meilleures pratiques de collaboration intersectorielle dans le contexte particulier de la coopération internationale volontaire

La littérature académique et celle orientée vers les praticiens discutent, analysent et répertorient les facteurs de succès et les meilleures pratiques de la collaboration intersectorielle, avec une emphase particulière sur la relation entre les ONG et les entreprises privées. Toutefois, le matériel sur les facteurs de succès et les meilleures pratiques de la collaboration intersectorielle dans le contexte spécifique des organisations de coopération volontaire est rare. Il s'agit de l'un des nombreux thèmes abordés dans la section d'analyse des sondages et entrevues de notre rapport, mais l'importance de cette question pour les membres de Forum et leurs pairs incite à poursuivre les efforts de recherche dans cette direction.

ANNEXES

Annexe 1 – Terminologie

Dans cette section, nous définissons certains termes et concepts afin de clarifier l'usage fait de ces termes dans notre discussion.

Collaboration ou partenariat intersectoriel: Entente entre organisations publiques, privées, et de la société civile (toutes combinaisons), par laquelle les organisations partenaires s'engagent à partager certaines ressources et à travailler en collaboration vers l'atteinte d'objectifs de développement communs (Kindornay, 2014). Dans le contexte de cette discussion, les termes collaboration et partenariat sont utilisés de manière interchangeable, même si le terme partenariat implique souvent un engagement plus sérieux.

Développement durable: Une définition très utilisée du développement durable est de l'ancien premier ministre norvégien Gro Harlem Brundtland: « Satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. » Alors que les objectifs de développement de l'ONU pour 2015 étaient nommés Objectifs de Développement du Millénaire, les objectifs de l'ONU pour la période post-2015 ont été nommés Objectifs de développement durable. Selon le *Sustainable Development Solutions Network* de l'ONU, dans le cadre du développement durable, toutes les régions du monde devraient avoir la capacité de croître et de prospérer (SDSN, 2014b).

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): Le *Global Compact* de l'ONU (2013c) définit la RSE comme la création de valeur à long terme en termes financiers, sociaux, environnementaux et éthiques.

Citoyenneté corporative: Fait référence au bilan perçu d'une entreprise en termes de RSE, ou plus généralement, à la manière dont les actions de l'entreprise sont interprétées en termes de contribution à la société. Selon Porter & Kramer (2006), les promoteurs de la RSE basent habituellement leurs arguments sur des éléments de quatre natures: l'obligation morale (l'entreprise a le devoir de 'bien agir'), la durabilité (le succès à long terme nécessite la préservation d'un contexte sociétal et environnemental sain), l'acceptabilité sociale (l'acceptation tacite des opérations de l'entreprise par les gouvernements, les communautés et autres parties prenantes) et la réputation (image de marque et désir d'association.)

Triple bilan (*Triple-bottom line*): Fait référence au bilan de l'entreprise en termes financiers, sociaux et environnementaux (Elkington, 2004).

Bénéficiaire: Fait référence au segment de population dont une initiative sociale cherche à améliorer les conditions – habituellement un segment appauvri ou vulnérable d'une

communauté (Le Ber & Branzei, 2010).

Micro, Méso, Macro: Cette terminologie est empruntée à Austin & Seitanidi (2012b). Les termes micro, méso et macro distinguent les niveaux d'analyse en ce qui a trait aux impacts d'une initiative de développement. *Micro* fait référence aux impacts sur les individus (employés et bénéficiaires); *méso* identifie le niveau organisationnel (entités partenaires); et *macro* fait référence aux changements systémiques générés au niveau de la société. Les termes *interne* et *externe* sont aussi utilisés pour segmenter les niveaux d'analyse – *interne* fait référence aux impacts pour les organisations partenaires (méso) et leurs employés (micro), alors qu'*externe* fait référence aux impacts pour la société dans son ensemble (macro) et pour les bénéficiaires individuels (micro).

Annexe 2 – Méthodologie et paramètres de la recherche

La méthodologie du sondage a été élaborée pour construire un portrait représentatif des opinions et expériences des organisations membres et membres associés de Forum. Grâce au niveau élevé de participation des membres de Forum, nous jugeons que les analyses et conclusions présentées dans ce rapport satisfont largement cet objectif. Sur les 29 organisations participantes invitées, 20 ont complété le sondage web (taux de réponse de 69%) et 17 ont répondu à l'entrevue qualitative (taux de réponse de 59%). Les répondants ont complété le sondage web entre le 26 juin et le 11 juillet 2014. Les entrevues qualitatives ont été réalisées entre le 2 juillet et le 29 juillet 2014.

La **revue de littérature** est principalement centrée sur les champs d'analyse explorant la collaboration et les partenariats intersectoriels (principalement entre ONG et entreprises privées; certains articles adoptant la perspective de l'ONG et d'autre celle de l'entreprise), la responsabilité sociale d'entreprise (incluant les notions reliées de citoyenneté corporative, d'acceptabilité sociale et de triple bilan), ainsi que la théorie des parties prenantes. Il est important de spécifier que la littérature discute des secteurs privé, public et de la société civile en termes généraux : à notre connaissance, aucun auteur ne traite du contexte spécifique des organisations de coopération volontaire, qui est étudié dans ce rapport principalement à travers la lentille du praticien. La revue de littérature inclue aussi certaines publications d'organisations supranationales (ONU, FMI, Banque mondiale) ainsi que de groupes d'intérêts et groupes de réflexion (Network for Business Sustainability, North-South Institute, Thirld-World Network). La revue de littérature se concentre principalement sur des articles publiés depuis 2006 afin de traiter des développements récents dans la réflexion académique et des études de cas récentes.

Le **sondage web** est constitué de 44 questions à choix multiples et d'une boîte pour les commentaires généraux. Le sondage a été conçu afin de prendre environ 20 minutes à compléter. Une première section répertorie les caractéristiques des organisations répondantes (e.g., nature de l'organisation, taille du budget, activités poursuivies). Une

deuxième section traite du niveau passé et présent d'engagement des organisations dans diverses configurations de collaborations intersectorielles (gouvernement-ONG, ONG-entreprise, gouvernement-ONG-entreprise). Les sections suivantes traitent du niveau d'engagement des organisations dans des collaborations et partenariats, de leurs motifs, préoccupations et de la nature des transferts de ressources, avec une attention particulière portée sur la collaboration entre organisations de coopération volontaire et entreprises privées. Le sondage web traite principalement des deux premières sections du sondage: l'émergence de la convergence et les processus de collaboration intersectorielle. Les résultats observés et attendus de la collaboration intersectorielle ont été principalement traités dans l'entrevue qualitative.

L'**entrevue qualitative** est composée de 10 questions ouvertes; la plupart des questions comportant des sous-questions optionnelles afin de guider la discussion. Elle a été conçue afin de prendre environ 40 minutes à répondre. L'entrevue qualitative avait pour but d'obtenir une compréhension plus profonde de la complexité et des subtilités afférentes au contexte dans lequel les organisations évoluent, et de récolter des réponses et des explications qui ne peuvent pas être exprimées par choix multiples. Les entrevues ont été enregistrées et transcrites. Les réponses fournies par les répondants ont été ensuite classifiées par thème, afin de répertorier les réponses formulées par les différents participants sur chacun des thèmes identifiés. Les parties « Sondages des organisations de coopération volontaire » dans les Sections 1, 2 et 3 sont dérivées de l'analyse des réponses les plus fréquentes et éclairantes récoltées par le sondage web et l'entrevue qualitative. Les données du sondage web ont été utilisées pour supporter les réponses aux entrevues qualitatives, et à l'inverse, les réponses à l'entrevue qualitative ont été utilisées afin de fournir du contexte et d'expliquer les résultats du sondage.

Annexe 3 – Continuum des niveaux de collaboration d'Austin & Seitanidi

Le tableau ci-dessous est extrait directement de Austin & Seitanidi (2012a):

	<u>Stage I</u>	<u>Stage II</u>	<u>Stage III</u>	<u>Stage IV</u>
NATURE OF RELATIONSHIP	<i>Philanthropic > Transactional > Integrative > Transformational</i>			
• Level of Engagement	<i>Low <-----> High</i>			
• Importance to Mission	<i>Peripheral <-----> Central</i>			
• Magnitude of Resources	<i>Small <-----> Big</i>			
• Type of resources	<i>Money <-----> Core Competencies</i>			
• Scope of Activities	<i>Narrow <-----> Broad</i>			
• Interaction Level	<i>Infrequent <-----> Intensive</i>			
• Trust	<i>Modest <-----> Deep</i>			
• Internal change	<i>Minimal <-----> Great</i>			
• Managerial Complexity	<i>Simple <-----> Complex</i>			
• Strategic Value	<i>Minor <-----> Major</i>			
• Co-creation of value	<i>Sole-----> Conjoined</i>			
• Synergistic value	<i>Occasional <-----> Predominant</i>			
• Innovation	<i>Seldom <-----> Frequent</i>			
• External system change	<i>Rare <-----> Common</i>			

Annexe 4 – Exemples d’alliances multipartites mondiales

Les institutions supranationales participant de plus en plus activement à la mise en œuvre de réseaux intersectoriels mondiaux visant à favoriser la communication et la collaboration entre les organisations de tous les secteurs de la société pour affronter des problématiques de développement spécifiques. Voici une description de quelques exemples de ce type d’initiatives intersectorielles mondiales :

Sustainable Development Solutions Network (SDSN) a été fondé en 2012 par le secrétaire général de l’ONU Ban Ki-moon et vise à « mobiliser l’expertise scientifique et technique provenant de l’académie, de la société civile et du secteur privé afin de supporter la résolution de problèmes locaux, nationaux et mondiaux dans une perspective de développement durable (SDSN, 2014c). » Le SDSN est dirigé par l’économiste Jeffrey Sachs, directeur du Earth Institute à l’Université Columbia.

Global Compact (UNGC) a été fondé en 2000 en tant que forum de discussion et comme un réseau unissant les gouvernements, les entreprises, les regroupements de travailleurs et les organisations de la société civile. Il a présentement plus de 10 000 participants, incluant 7 000 entreprises dans 145 pays (UNGC, 2013a). Le Global Compact est une initiative visant à établir une politique cadre reconnue mondialement pour le développement, la mise en œuvre, et la reddition de comptes sur les pratiques et politiques environnementales, sociales et de gouvernance (UNGC, 2013b).

Connect4Climate (C4C) a été fondé en 2011 par la Banque mondiale, le Ministère italien de l’environnement et le Global Environment Facility en « collaboration avec plus de 150 partenaires de connaissance, incluant des organisations internationales, des réseaux de médias sociaux, des agences de l’ONU, des ONG, l’académie, la société civile, les secteurs privé et public, et les organisations de jeunes. » C4C joue le rôle d’une plateforme visant à favoriser les interactions entre les parties prenantes de tous les secteurs afin d’attirer l’attention et de partager les connaissances sur les problématiques reliées au climat (C4C, 2014).

International Model Forest Network (IMFN) est une plateforme collaborative au sein de laquelle les ONG et les entreprises travaillent ensemble pour trouver des solutions aux problèmes de déforestation lorsque les processus gouvernementaux et intergouvernementaux échouent. Le Forest Stewardship Council (FSC) a été l’une des premières initiatives à promouvoir la responsabilité des entreprises en unissant un large éventail de parties prenantes pour identifier et promouvoir des pratiques d’affaires plus durables (IISD, 2014).

Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO) a été formé en 2003. RPSO fait la promotion de la croissance et de l'utilisation de produits d'huile de palme respectueux de l'environnement par l'établissement de standards mondiaux crédibles. RPSO est une association à but non lucratif provenant de l'industrie et qui unit les parties prenantes provenant de sept secteurs distincts de l'industrie de l'huile de palme pour développer et mettre en œuvre des standards mondiaux de certification des produits d'huile de palme respectueux de l'environnement. RPSO inclue des ONG environnementales et sociales comme le WWF et Oxfam, ainsi que des producteurs et négociateurs d'huile de palme, manufacturiers de produits de consommations, banques et investisseurs (WWF, 2014).

BIBLIOGRAPHIE

- Abramovitz, M. (1986). Catching up, forging ahead, and falling behind. *The Journal of Economic History*, Vol. 46, No. 2, 385-406.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Austin, J. E. (2000a). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(Suppl. 1), 69-97.
- Austin, J. E. (2000b). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Austin, J. E., Gutiérrez, R., Ogliastri, E. & Reficco, E. (2007). Capitalizing on convergence. *Stanford Social Innovation Review*, 24-31.
- Austin, J. E. & Reavis, C. (2002). Starbucks and conservation international (Harvard Business School Case Study No. 303055). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 1: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 4(5).
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: Partnering processes and outcomes. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 4(6).
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, vol. 34, 51.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Baur, D., & Schmitz, H. P. (2012). Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation. *Journal of Business Ethics*, 106, 9-21.
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S. & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, vol. 22, no.2, June, 128-145.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H. & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D. & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl. 2), 257-272.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D.E. & Welch, M.D. (2009). *Hybrid organizations: New business models for environmental leadership*. Greenleaf Publishing: Sheffield.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19-30.

- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Middleton Stone, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55.
- Bulloch, G. (2011). Where Do Nonprofits Fit in a Convergence Economy, Accenture D. P. (in Forbes), <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/08/17/where-do-nonprofits-fit-in-a-convergence-economy/>, retrieved on 21 August, 2014.
- Campbell, D. & Slack, R. (2008). Corporate philanthropy strategy and strategic philanthropy. Some insights from voluntary disclosures in annual reports, *Business & Society*. June, vol. 47, no. 2, 187-212.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Crane, A. (2010). From governance to governance: On blurring boundaries. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 17-19.
- Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., Palazzo G., Spence L. J. & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, 56 (2), 130-153.
- Crosby, B.C. & Bryson, J.M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no.2, April, 211-230.
- Dervis, K. (2012). Convergence, interdependence, and divergence. *Finance & Development*, September, Vol. 49, No. 3.
- Economist, The (2006). Milton Friedman, a giant among economists. <http://www.economist.com/node/8313925>, Published on November 23, Retrieved on 21 August, 2014.
- Edwards, M. (2010). *Small change. Why business won't save the world*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, 13 September). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. 122-126.
- Googins B. K. & Rochlin S. A. (2000). Creating the partnership society. Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, Vol. 105, Issue 1, Spring, 127-144.
- Gray, B. & Stites, J.P. (2013). Sustainability through partnerships: Capitalizing on collaboration, Network for Business Sustainability. nbs.net/knowledge, retrieved on 22 August, 2014.
- Greenall, D. & Rovere, D. (1999). *Engaging stakeholders and business-NGO partnerships in developing countries*. Ottawa, Ontario, Canada: Centre for Innovation in Corporate Social Responsibility.

- Hanlon, G. & Fleming P. (2009). Updating the critical perspective on corporate social responsibility. *Sociology Compass*, 3/6, 937-948.
- Hoffman, A. J. (2009). 'Forward', in B. Boyd, N. Henning, E. Reyna, D. E. Wang and M. D. Welch (eds.), *Hybrid organizations: New business models for environmental leadership*. Greenleaf Publishing: Sheffield, pp. vii–xi.
- Holmes, S. & Moir, L. (2007). Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders. *Corporate Governance*, vol. 7, no.4, 414-422.
- Holzer, B. (2008). Turning stakeholders into stakeholders: A political coalition perspective on the politics of stakeholder influence. *Business & Society*, 47(1), 50–67.
- International institute for Sustainable Development IISD, (2014). <http://www.iisd.org/business/viewcasestudy.aspx?id=114>, Retrieved on 8 August, 2014
- Jamali, D. & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 277-295.
- Kindornay, S. (2014). Finding value in development partnerships: Where to look. North-South Institute, May 13
- Le Ber, M. J. & Branzei, O. (2010). Towards a critical theory value creation in cross-sector partnerships. *Organization*, 17(5), 599-629.
- Lucea, R. (2010). How we see them versus how they see themselves: A cognitive perspective of firm—NGO relationships. *Business & Society*, 49(1), 116–139.
- Lui, S. S. & Ngo, H. (2005). An action pattern model of inter-firm cooperation. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1123–1153.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- NBS (2013). Sustainability through Partnerships; Executive report. Network for Business Sustainability. <http://nbs.net/publications/executive-reports/>, 13 December, retrieved on 21 August, 2014.
- Noffke, S. E. (1999). What's a nice theory like yours doing in a practice like this? And other impertinent questions about practitioner research. *Change: Transformations in Education*, 2(1), 25–35.
- Ordanini et al. (2011). Crowd-funding. Transforming customers into investors through innovative service platforms.
- Pallotta, D. (2008). *Uncharitable: How restraints on nonprofits undermine their potential*. Tufts University Press: Medford.
- Pinkse, J. & Kolk, A., (2012). Addressing the climate change – sustainable development nexus: The role of multistakeholder partnerships. *Business and Society*, 51 (1): 176-210.
- Polonsky, M. J. (2001). Strategic bridging within firm-environmental group alliances: Opportunities and pitfalls. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 38–47.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business*

Review, 80(12), 56-69.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Post, J. E. & Waddock, S. A. (1995). Strategic philanthropy and partnerships for economic progress. In R. F. America (Ed.), *Philanthropy and economic development* (pp. 167-191). Westport, CT: Greenwood.
- Rivera-Santos, M. & Rufin, C. (2010). Odd couples: Understanding the governance of firm-NGO alliances. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 55-70.
- Rondinelli, D. A. & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Sachs, J. (2014). Director Jeffrey D. Sachs delivers the university lecture on 25 February, 2014, on “The Path to Sustainable Development”. The Earth Institute, Columbia University. <http://www.earthinstitute.columbia.edu/videos/watch/509>, retrieved on 21 August, 2014.
- Schmitz, H. P. & Mitchell, G. (2009). Bracing for impact. *Monday Developments*, 27(4), 20–22.
- Seitanidi, M. M. (2010). The politics of partnerships. A critical examination of nonprofit business partnerships. New York, NY: Springer.
- Seitanidi, M. M. & A. Ryan (2007). Forms of corporate community involvement: From partnerships to philanthropy. A critical review. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 247-266.
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85, 413-429.
- Selsky, J. & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, vol. 31, no. 6, November, 849–873.
- Selsky, J. & Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no.1, July, 21-37.
- Stiglitz, J. E., Sen, A. & Fitoussi, J.P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- Swartz, J. (2010). Timberland's CEO on standing up to 65,000 angry activists. *Harvard Business Review*, 88(9), 39-127.
- United Nations. (2013a). A new global partnership: Eradicate poverty and transform economies through sustainable development: The report of the High-Level Panel of Eminent Persons on the post-2015 development agenda. New York: United Nations Publications.
- United Nations (2014). The role of partnerships in the implementation of the post 2015 development agenda. <http://www.un.org/en/ga/president/68/settingthestage/3rop.shtml>, retrieved on 21 August, 2014.

- United Nations Sustainable Development Solutions Network (SDSN, 2013). Structural Transformations towards Sustainable Development, <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2014/02/130307-Structural-Transformations-towards-Sustainable-Development-final.pdf>, 5 March, retrieved on 21 August, 2014.
- United Nations Sustainable Development Solutions Network (SDSN, 2014a). Vision and Organization, <http://unsdsn.org/about-us/vision-and-organization/>, retrieved on 21 August, 2014.
- United Nations Sustainable Development Solutions Network (SDSN, 2014b). An Action Agenda for Sustainable Development, <http://unsdsn.org/resources/publications/an-action-agenda-for-sustainable-development/>, 5 May, retrieved on 21 August, 2014.
- UN Global Compact (UNGC, 2013a). Participants and Stakeholders. <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>, retrieved on 22 June, 2014.
- UN Global Compact (UNGC, 2013b). About the Global Compact. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, retrieved on 22 June, 2014.
- UN Global Compact (UNGC, 2013c). Corporate sustainability and the United Nations post-2015 development agenda. http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2013_06_18_UNGC_Post2015_Report.pdf, retrieved on 21 August, 2014.
- Utting, P. (2005). Rethinking business regulation: From self-regulation to social control (Programme Paper 15 on Technology, Business and Society). Geneva, Switzerland: United Nations Research Institute for Social Development.
- Van Tulder, R., & Kolk, A. (2007). Poverty alleviation as a business issue. In C. Wankel (Ed.), 21st century management: A reference handbook (pp. 95-105). London: Sage.
- Waddell, S. (2011). Global action networks: Creating our future together. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Wilkinson, A. & Wood, G. (2012). Institutions and employment relations. The state of the art. Institutional Relations. Vol. 51, Issue Supplement s1, April, 373–388.
- Wood, B., Betts, J., Etta, F., Gayfer, J., Kabell, D., Ngwirea, N., Sagasti, F. & Samaranayake, M. (2011). The evaluation of the Paris Declaration: Final report. Copenhagen: Danish Institute for International Studies.
- World Bank (2014). http://connect4climate.org/about_c4c/about1, Connect4Climate, Retrieved on 21 August, 2014.
- World Wildlife Fund (WWF, 2014). http://www.wwf.org.au/our_work/saving_the_natural_world/forests/palm_oil/what_wwf_is_doing/roundtable_on_sustainable_palm_oil/, retrieved on 21 August, 2014.
- Yaziji, M. & Doh, J. (2009). NGOs and corporations: Conflict and collaboration. New York: Cambridge University Press.

COMMANDITAIRES DE CE RAPPORT

Ce document a été mandaté par le **Forum international du volontariat pour le développement (Forum)**, par l'**Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC)** et par le **Centre d'étude et de coopération internationale (CECI)** pour IVCO 2014, la conférence sur le volontariat international qui se tiendra à Lima en octobre 2014.

PRÉSENTATION DES AUTEURS

Mathieu Bouchard est doctorant à HEC Montréal. Sa recherche porte sur l'entrepreneuriat social comme outil d'inclusion des jeunes marginalisés. Il explore comment les entreprises sociales peuvent contribuer au développement de mécanismes d'entraide communautaire et au renforcement des capacités, favoriser le changement social, et transformer les institutions. Avant ses études doctorales, Mathieu a obtenu le titre *Chartered Financial Analyst (CFA)* et complété un MBA tout en travaillant à temps plein. Il détient aussi un baccalauréat en économie appliquée et affaires internationales ainsi qu'un diplôme collégial en marketing. En 2005, Mathieu a effectué un stage au Rwanda où il a contribué au développement d'un réseau national de microfinance. De retour à Montréal, il a travaillé huit ans comme analyste en investissement, conseillant des gestionnaires supérieurs sur le choix de firmes de gestion de placements, de stratégies de portefeuilles et de répartition d'actifs pour des grandes caisses de retraite.

Dr Emmanuel Raufflet (PhD en management, Université McGill) est professeur agrégé de management à HEC Montréal. Sa recherche porte sur l'innovation sociale, les partenariats intersectoriels, la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable. Il a été professeur invité dans plusieurs universités et écoles de commerce incluant ESSEC Business School (France), SDA Bocconi (Italie), EGADE (Mexique), EAFIT (Colombie) and Freie Universität (Germany). Il a dirigé des projets de recherche portant sur l'énergie, le développement durable et la responsabilité sociale avec des organisations incluant Rio Tinto, Rio Tinto Alcan, l'Institut minier canadien, le Ministère québécois du développement durable et la Confédération des Syndicats Nationaux du Québec. Il a publié et coédité 6 livres, est l'auteur de plus de 30 chapitres de livres et 25 articles. Il est directeur du DESS en gestion et développement durable à HEC Montréal.