

# Utiliser le secteur privé comme levier?

*Comprendre et analyser la collaboration des organisations canadiennes de développement international avec le secteur privé par le biais du plaidoyer, du dialogue, de la promotion et des partenariats*

**Mars 2014**



CANADA'S COALITION TO END GLOBAL POVERTY  
ENSEMBLE POUR ÉLIMINER LA PAUVRETÉ DANS LE MONDE

## Résumé

### Contexte

Au cours des dernières années, le rôle du secteur privé dans le domaine du développement international a suscité une attention accrue, particulièrement sa capacité à répondre aux grands défis mondiaux. En conséquence, de nombreux donateurs et organisations de la société civile (OSC) songent à élaborer des stratégies pour faire participer le secteur privé à l'atteinte de divers objectifs de développement.

Au vu de cette évolution et en anticipation de ses conséquences sur l'ensemble des OSC au Canada, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) a lancé en 2013 un projet de recherche sur les différentes approches utilisées par les OSC canadiennes pour collaborer avec le secteur privé.<sup>1</sup> Les organisations membres de la communauté des OSC ont été sondées pour recueillir ces informations.

Sur la base des résultats du sondage, le présent rapport trace un portrait général des méthodes utilisées par les 62 OSC ayant répondu au sondage<sup>2</sup> pour collaborer avec le secteur privé. Le rapport fait également le point sur les éléments clés de cette collaboration et sur les stratégies que les organisations envisagent de déployer à l'avenir. Il contribue à faire la lumière sur la profondeur, la variété et la complexité des différentes approches adoptées, souligne la vaste et diverse expérience des OSC canadiennes avec le secteur privé et identifie les priorités actuelles et futures des OSC canadiennes de coopération internationale quant à la collaboration avec le secteur privé. Un débat tout en nuances.

### Alors qui collabore avec le secteur privé pour amener des changements?

Un total de 70 % (ou 43) des 61 OSC ayant répondu à cette question collaborent avec le secteur privé, d'une manière ou d'une autre, et un autre 5 % (ou 3) prévoit une collaboration à l'avenir. Cependant, pour 22 % (ou 13) des organisations, cette pratique ne fait pas partie de leurs priorités et elles n'envisagent pas de le faire dans l'avenir. (et 3% ou 2 organisations n'ont pas fait part de leurs intentions)

En général, la collaboration avec le secteur privé est une pratique partagée de manière égale parmi les petites organisations disposant d'un budget de moins de 1 million de dollars (50 % des 20 répondants dans cette catégorie). Cette collaboration est nettement plus élevée dans la catégorie des organisations ayant un budget de plus de 1 million de dollars (80 % d'entre elles coopèrent avec le secteur privé) ainsi qu'en termes numériques : 41 des 61 répondants à cette question sont dans la catégorie de budget de

---

<sup>1</sup> Pour les besoins du sondage, le secteur privé est défini comme l'ensemble des organismes dont la stratégie et la mission visent avant tout des activités à but lucratif, que ce soit par le biais de la fabrication de biens, la prestation de services ou la commercialisation, tout en véhiculant des valeurs sociales et environnementales. Y sont compris des institutions financières et intermédiaires, des microentreprises, des PME, des groupes d'agriculteurs et de producteurs, des coopératives, des entreprises à vocations sociales, des grandes sociétés et des transnationales.

<sup>2</sup> Bien que 62 organisations aient répondu au sondage, ce ne sont pas toutes les organisations qui ont répondu à toutes les questions (en fait 61 ont répondu à la plupart des questions). Ainsi, les tableaux et pourcentages réfèrent au nombre total de répondants à une question donnée, et non pas à l'échantillonnage au complet.

plus d'un million de dollars. Cela s'explique peut-être par une plus grande disponibilité de ressources attribuées à la collaboration avec le secteur privé.

Ce travail de collaboration est mené avant tout par les organisations canadiennes (19 sur 42), mais plusieurs d'entre elles le font également à travers leurs partenaires dans les pays hôtes (13 sur 42), et le type de collaboration est souvent établi sur la base de l'approche utilisée par l'organisation. (Voir la section « Quelles sont les approches utilisées? »).

En ce qui concerne les différentes catégories d'OSC qui s'engagent dans les différentes approches, la proportion des efforts consacrés au travail de **plaidoyer** est à peu près égale pour toutes, à l'exception des petites organisations (budget de moins de 1 M\$) qui y accordent un peu moins d'importance. Le travail de **dialogue** figure également à proportion égale parmi les démarches adoptées par toutes les tailles d'OSC, et occupe généralement une place plus importante que le plaidoyer. L'approche de **promotion** du développement du secteur privé est la plus répandue parmi les organisations disposant d'un budget de plus de 5 M\$ (ou 15), ce qui vaut également pour le travail de **partenariat** (13), plus populaire parmi les très grosses organisations disposant d'un budget de 5 millions \$ et plus.

### Pourquoi collaborer avec le secteur privé?

La plupart des répondants expliquent la collaboration avec le secteur privé en fonction de leur rôle.

Connecteur	Éducateur	Rassembleur	Entrepreneur	Bénéficiaire
				
Identifier et surmonter certaines barrières clés qui empêchent les communautés de participer à l'activité économique locale et de contribuer à son évolution.	Sensibiliser les entreprises aux conséquences de leurs décisions d'affaires pour les plus démunis et marginalisés de la société. Peut comprendre des efforts pour revoir les pratiques.	Favoriser la participation de différents acteurs du secteur privé aux discussions de diverses parties prenantes afin d'explorer le secteur privé peut contribuer à l'atteinte des objectifs de développement.	Encourager la participation des acteurs existants du secteur privé pour la prestation de services dans le cadre de projets et de programmes de développement.	Recevoir du financement pour un projet précis ou du cofinancement du secteur privé, surtout si le donateur a des intérêts particuliers par rapport au programme ou dans la communauté.
<i>Exemple :</i> Programmes d'aide technique pour le renforcement des capacités et des connaissances des	<i>Exemple :</i> Programmes de coopération avec les syndicats locaux pour discuter, entre autres, de l'inégalité	<i>Exemple :</i> Les OSC organisent des tables rondes réunissant des représentants de l'industrie, du	<i>Exemple :</i> Intégration des firmes de génie dans la conception et la mise en œuvre d'un projet	<i>Exemple :</i> Programme de partenariat avec des acteurs de l'industrie d'extraction qui

entrepreneurs locaux et des petites entreprises dans des collectivités à faible revenu.	entre les sexes et des conditions de travail dans les entreprises locales.	gouvernement et de la société civile, en fonction, p. ex., d'une région, d'une industrie ou d'un sujet en particulier.	d'approvisionnement en eau et de salubrité communautaire.	financent des projets de développement dans une collectivité à proximité des lieux d'extraction.
---	--	--	---	--

### Pourquoi ne pas collaborer avec le secteur privé?

Tel que mentionné précédemment, 30 % (ou 19 sur 61) des répondants au sondage déclarent qu'ils ne collaborent pas présentement avec le secteur privé, et 14 de ces organisations affirment qu'elles ne prévoient pas le faire. Plusieurs d'entre elles précisent que l'atteinte de leurs principaux objectifs et pratiques requiert de concentrer leur travail exclusivement sur la collaboration avec des OSC locales (y compris les syndicats locaux). D'autres répondants soutiennent ne pas voir de lien évident entre l'atteinte de leurs objectifs organisationnels et les contributions potentielles découlant de la collaboration avec le secteur privé.

### Quelles sont les approches utilisées?

Afin de préparer les questions du sondage, le CCCI a revu 20 ans de documentation au sujet de la collaboration avec le secteur privé, produite par le Conseil. Ce travail lui a permis de distinguer quatre grandes approches utilisées par les OSC pour collaborer avec le secteur privé (canadien, du pays hôte, étranger et multinational) : l'approche visant à influencer et changer des comportements corporatifs à l'aide d'activités externes (**plaidoyer**) et internes (**dialogue**); des efforts à long terme, formels autant qu'informels, pour faire la **promotion** du secteur privé local, ainsi que des activités plus récentes pour établir des **partenariats** avec le secteur privé afin de tirer parti de son expertise et de ses ressources.

Les résultats du sondage ont permis d'ajouter de nouvelles dimensions aux approches relevées. Ainsi, les OSC concentrent leurs efforts de **plaidoyer** sur le pouvoir et l'influence exercés par les entreprises sur les collectivités à faible revenu et les populations marginalisées. Ces efforts visent à façonner l'opinion et les politiques publiques, de même que la législation, afin d'influencer le comportement des entreprises. En parallèle, les OSC tentent de faire directement pression sur ces entreprises dans le but de les tenir responsables de leurs activités dans les pays en voie de développement. De nombreuses organisations ayant adopté cette approche soulignent l'importance d'une « approche systémique », c'est-à-dire la reconnaissance de l'interaction de différents intervenants dans un système complexe qui produit des effets sur la vie des gens dans les communautés pauvres et marginalisées. Les répondants ont décrit plusieurs « leviers » permettant d'exercer de la pression sur les entreprises, dont la création de coalitions pour réclamer une responsabilité accrue de la part des sociétés, l'exercice de pression par les pairs, l'adoption de lois à l'échelle nationale, la mise en place d'accords à l'échelle mondiale et l'adoption de stratégies pour mobiliser le public.

Le **dialogue** qu'entretiennent les OSC avec les entreprises a pour objectif d'encourager celles-ci à être de meilleurs citoyens corporatifs, plus responsables d'un point de vue social et environnemental envers les communautés et à adopter de meilleures pratiques sur le marché, en renforçant les valeurs éthiques qui sous-tendent les décisions et les priorités du secteur privé de l'intérieur et ce, par l'information, l'échange

et le dialogue sur les préoccupations des communautés locales ou sur de nouvelles normes mondiales. De telles actions visent à intégrer les valeurs sociales et environnementales aux entreprises et aux marchés existants et à « donner du mordant » aux objectifs des gouvernements et des OSC en matière de responsabilité et de transparence des sociétés internationales. Les OSC attirent l'attention des entreprises sur les principes et les normes mondiales de développement, et sur les effets de ces principes et de ces normes sur certaines des approches et pratiques d'investissement, et les encouragent à y adhérer. Plusieurs des répondants ont souligné également que le fait d'en apprendre sur les priorités et les préoccupations des entreprises dans ce processus de dialogue leur a permis de voir certains enjeux sous un nouvel angle et de mieux les comprendre.

La **promotion** par les OSC du développement du secteur privé comprend l'encouragement d'une croissance économique inclusive en mettant l'accent principalement sur les activités économiques des communautés locales. Cette approche comprend également l'engagement de tous les secteurs de la société dans le but d'atteindre les objectifs de développement. La majorité des organisations utilisant cette approche voient dans l'autonomisation économique un élément du développement durable. Les stratégies utilisées par les OSC pour la promotion du secteur privé laissent entrevoir deux priorités clés, soit 1) la formation directe en gestion des affaires et d'autres compétences techniques et 2) répondre aux enjeux liés à la « chaîne de valeur » afin de permettre aux populations cibles d'avoir accès à des marchés plus importants.

Finalement, les OSC qui forment des **partenariats** avec des acteurs du secteur privé croient à l'importance de la croissance économique et des marchés, ainsi qu'à leur contribution à la réalisation des objectifs de développement en s'associant directement aux acteurs qui font fonctionner ces systèmes économiques. Les répondants voient cette approche comme un moteur de réduction de la pauvreté et comme une occasion d'accroître l'impact de la croissance et du secteur privé afin de créer des opportunités pour les populations marginalisées. Ces partenariats sont le plus souvent développés à l'initiative des OSC, dans des domaines de leur choix. D'autres partenariats sont initiés par les gouvernements.

---

### Ces approches sont-elles populaires?

La **promotion** du secteur privé et les **partenariats** avec le secteur privé constituent les approches les plus populaires auprès des organisations. La plupart des organisations ayant nommé les **partenariats** comme « approche de premier choix » ont opté pour la **promotion** comme « approche de deuxième choix ». Ainsi, plusieurs organisations affirment promouvoir la croissance de l'agriculture locale, c'est-à-dire le renforcement des capacités des agriculteurs exploitant de petites surfaces, afin de permettre à ces acteurs d'établir des relations d'affaires et de conclure des ententes de partenariat avec de plus grandes entreprises du secteur privé. Beaucoup d'organisations intègrent des composantes de **plaidoyer** sur des enjeux autour du secteur privé, voire de **dialogue** avec des acteurs du secteur privé, mais ces approches occupent une place nettement moins importante dans leur travail quotidien.

---

### De quel secteur privé parle-t-on?

On a demandé aux participants du sondage de nommer l'**origine** et la **taille** des acteurs du secteur privé avec lesquels ils collaborent, en plus d'indiquer l'approche choisie pour travailler avec ces acteurs

(plaidoyer, dialogue, promotion et partenariat). L'**origine** fait référence au lieu du siège social de l'entreprise et se décline comme suit : « pays hôte » (pays où se déroule le programme), « Canada » ou « autre pays » (un autre pays ou tiers partie). Lorsqu'il s'est avéré difficile d'identifier l'endroit du siège social ou que l'origine n'était pas particulièrement pertinente, les répondants ont choisi la réponse « multinationale ». Le critère de **taille** est divisé en trois catégories, soit les « micro-entreprises » (effectif de moins de 10 personnes), « petites et moyennes entreprises » (PME, effectif de 10 à 250 employés) et « grandes entreprises » (effectif de plus de 250 personnes).

On constate d'abord que les activités de **promotion** du secteur privé ciblent avant tout les micro-entreprises dans les pays hôtes (23 organisations), mais également les PME (17 organisations). Cette tendance correspond à l'importance que les organisations canadiennes de développement accordent au renforcement des capacités et des connaissances techniques des petites entreprises. La deuxième tendance, plus intéressante, révèle à quel point toutes les autres approches (**partenariats, sensibilisation et dialogue**) ont comme emphase les entreprises canadiennes (18 organisations pour chacune des trois approches), surtout en ce qui concerne les grandes entreprises canadiennes dans les pays hôtes. Cela révèle que les OSC canadiennes mettent surtout l'accent sur changer les pratiques d'affaires et encourager une plus grande responsabilisation (plaidoyer et dialogue), en plus de mettre à contribution l'expertise et la force financière du secteur privé canadien (partenariats).

---

### De quelles industries parle-t-on?

Les résultats du sondage démontrent que le choix d'une approche par une organisation correspond souvent à un secteur de l'industrie en particulier. Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre d'organisations qui répondent à ce critère.

Les efforts de **plaidoyer** ciblent surtout les entreprises d'extraction (10), loin devant les entreprises de services financiers (4).

L'approche du **dialogue** est utilisée avec des entreprises d'extraction (8), mais également pour des entreprises de services financiers (6), de vente et de marketing (5) et dans l'industrie agricole (4).

La **promotion** du développement du secteur privé est la plus répandue dans l'industrie agricole (16), suivie de près par l'industrie d'emballage et de distribution (13) et, dans une moindre mesure, dans le secteur des arts et de l'artisanat (9).

Les **partenariats** sont souvent créés avec des entreprises d'extraction (9) et des entreprises agricoles (9), suivis de près par des partenariats avec des acteurs dans l'industrie des services financiers (8) et dans l'industrie d'emballage et de distribution (7).

---

### Quels sont les défis et les opportunités?

Les OSC ont décrit plusieurs défis et opportunités qu'elles rencontrent le plus souvent en lien avec chacune des quatre approches de collaboration avec le secteur privé.

Du côté des **défis**, le « manque de priorités communes » représente l'enjeu le plus important des

organisations dans leur travail de promotion, de dialogue et de partenariat, et le troisième défi en importance pour le travail de plaidoyer. Les efforts de promotion, de dialogue et de partenariat se heurtent également souvent aux « modes de fonctionnement opérationnel opposés » (deuxième ou troisième défi en importance). Enfin, le « manque d'attentes conjointes » constitue un défi important pour la création de dialogue et de partenariat. Ces résultats suggèrent qu'il pourrait y avoir un écart considérable et des différences substantielles entre les OSC et les acteurs du secteur privé en ce qui a trait aux valeurs, aux objectifs et aux méthodes de travail. D'où l'importance d'investir du temps et des ressources importantes pour créer un climat propice aux partenariats, pour comprendre le langage et les points de vue de l'autre partie, et pourquoi le dialogue est une composante importante de toute approche qui met l'accent sur la promotion ou les partenariats.

Les données du sondage permettent également de dégager certaines **opportunités** que les organisations entrevoient pour chacune des quatre approches, aux niveaux du renforcement des capacités des partenaires, du partage des connaissances et de la création de nouveaux réseaux. Malgré des différences substantielles possibles mentionnées ci-haut entre les priorités organisationnelles des OSC et des acteurs du secteur privé, les quatre approches offrent aux OSC la possibilité de renforcer les capacités, les connaissances et les réseaux de leurs partenaires. Finalement, bien qu'environ un quart des répondants souhaitent collaborer avec le secteur privé pour financer des projets particuliers et pour du co-financement, les organisations ont identifié l'aspect de la « sécurité financière » comme offrant le moins de possibilité de succès dans la collaboration avec le secteur privé. Le financement pour des projets particuliers est peut-être un incitatif important de la collaboration avec le secteur privé, mais ces acteurs sont une source de financement incertaine à long terme.

---

### **Quels sont les ressources et outils développés par les OSC pour collaborer avec le secteur privé?**

Sans surprise, de nombreuses organisations disposent d'une multitude d'outils et de ressources pour exercer leur « diligence raisonnable » et guider leur collaboration avec le secteur privé. Parmi ces outils, on note des « critères de sélection » internes, divers modèles d'affaires et des directives pour une prise de décision éthique afin de faciliter la gestion des risques, des attentes et des responsabilités dans la collaboration avec le secteur privé. Environ un quart des organisations qui ont répondu à cette question (7 sur 25) affirment qu'elles « sont en train » d'élaborer des outils et des ressources. Certains de ces outils sont conçus pour collaborer avec des acteurs dans des industries particulières. Quelques-unes des organisations poursuivent des recherches afin de mettre en place les outils appropriés.

Il est sans doute peu surprenant que les organisations qui tentent de renforcer leur collaboration avec le secteur privé identifient les fossés suivants qui doivent être comblés : la mise en place d'outils pour gérer les stratégies de collaboration avec le secteur privé, développer une meilleure compréhension interne des pratiques et priorités du secteur privé et l'intégration de personnel ayant de l'expérience dans le monde des affaires. (voir la section « Quels sont les écarts à combler? » pour plus de détails)

---

### **Comment les OSC se préparent-elles à collaborer avec le secteur privé dans l'avenir?**

Qu'elles collaborent *présentement* avec le secteur privé ou non, 80 % (ou 32 sur 40) des organisations se préparent à le faire dans l'avenir. Pour ce faire, elles élaborent des outils semblables à ceux déjà mis en

place par d'autres OSC, notamment des politiques organisationnelles, des stratégies et des instruments en lien avec la collaboration avec les entreprises et la diligence raisonnable. Plus spécifiquement, les organisations cherchent les points de convergence entre les politiques gouvernementales actuelles et leurs propres priorités à long terme. Elles investissent davantage d'efforts dans les dialogues multipartites avec les grandes sociétés, mais également les communautés locales et d'autres acteurs du secteur privé. D'où l'importance du dialogue comme élément de soutien pour chacune des approches mentionnées précédemment dans les stratégies organisationnelles. Certaines OSC dirigent leurs efforts vers des industries précises en matière de financement de projets particuliers, de programmation conjointe, de renforcement du dialogue et d'opportunités de plaidoyer. Plusieurs d'entre elles tentent activement de créer des partenariats et d'autres comptent poursuivre leurs démarches actuelles afin de collaborer avec le secteur privé.

---

### **Collaborer avec le secteur privé : pourquoi maintenant, et à quel sujet?**

Une réponse très répandue à cette question renvoie au rôle grandissant du secteur privé comme acteur clé du développement. D'autres réponses révèlent l'intérêt des organisations à participer au débat sur les pratiques de collaboration efficaces. De manière générale, les répondants lient une future collaboration avec le secteur privé aux intérêts et aux priorités de leurs partenaires dans le pays hôte, au développement économique local, ainsi qu'au rôle du marché dans la création de modes de vie durables et favorisant le développement.

Dans la pratique, cela se traduit par la priorité donnée à l'appropriation locale de stratégies inclusives de développement économique. Cependant, tel que démontré précédemment, il y a actuellement peu de collaborations entre les OSC et les PME des pays hôtes ou avec de grandes sociétés originaires de ces pays. En regardant vers l'avenir, les OSC voient les entreprises sociales comme une industrie grandissante, mélangeant objectifs économiques traditionnels et priorités sociales et environnementales qui sont au cœur même de leurs opérations. Finalement, les répondants sont intéressés à élaborer des lignes directrices et des modèles pour des partenariats efficaces avec le secteur privé.

---

### **Quels sont les écarts à combler?**

Dans le but de poursuivre les efforts déjà investis et de lancer de nouvelles initiatives pour la collaboration avec le secteur privé, plusieurs écarts doivent être comblés. Une meilleure connaissance et compréhension organisationnelles sont un domaine à privilégier pour les répondants. À plusieurs reprises les répondants ont souligné le besoin de ressources qui les aideraient à collaborer avec le secteur privé, notamment pour le suivi et l'évaluation de programmes qui ont une composante secteur et pour les partenariats en tant que tels, la connaissance de différents modèles d'affaires, les dispositions contractuelles pour la prestation de services, comment répondre aux préoccupations légales entourant la collaboration avec le secteur privé et le statut d'organisme de bienfaisance, et des cadres de négociation pour ces collaborations. Le développement de ces outils et processus d'apprentissage requiert des ressources humaines (temps et expertise). Les répondants au sondage souhaitent aussi entamer des recherches et collaborer avec d'autres OSC pour créer des ressources collectives, afin de relever le défi que représente pour elles la collaboration avec le secteur privé.

---

## Quel rôle pour le CCCI?

Les réponses des organisations à cette question ont mis en évidence deux priorités, soit l'élaboration d'études de cas sur différentes stratégies de collaboration et la mise en commun d'outils et de critères pour la collaboration avec le secteur privé. Il y a également un intérêt à apprendre sur les pratiques ayant fait leurs preuves dans d'autres contextes et sur les leçons qu'on peut en tirer. Les OSC se disent également en faveur de l'organisation de tables rondes axées sur une approche spécifique (plaidoyer, dialogue, promotion, partenariat) ou un secteur en particulier comme plateforme de partage des connaissances.

---

## Quelles sont les observations et les conclusions du projet?

Un certain nombre d'observations émergent, tant pour les OSC qui collaborent avec le secteur privé que pour le CCCI.

- **Les différentes approches ne s'excluent pas mutuellement et peuvent tout à fait se compléter.** À titre d'exemple, une des organisations affirme que la création d'un partenariat avec un acteur du secteur privé, son approche de premier choix, lui a permis de constater que « la législation canadienne et les choix des consommateurs canadiens influencent la vie des communautés ... partout au monde. » Grâce à son partenariat avec le secteur privé, l'organisation a su élaborer des stratégies clés pour son travail de plaidoyer. Dans l'avenir, les organisations et les coalitions doivent penser à comment intégrer de manière plus intentionnelle des éléments de dialogue et de plaidoyer dans leurs efforts de promotion et de création de partenariats. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'elles collaborent avec des partenaires dans les pays hôtes. Elles pourraient alors tirer profit des leçons apprises par d'autres organisations qui ont réussi dans leurs efforts de dialogue et de plaidoyer.
- **Les OSC pourraient aller au-delà des acteurs visés actuellement par chacune de leurs approches.** Chacune des quatre approches est dirigée vers des acteurs très précis : les efforts de promotion visent surtout les micro-entreprises et les PME dans les pays hôtes; les efforts de sensibilisation, de dialogue et de partenariats, visent surtout le secteur privé au Canada. Le même constat s'impose en ce qui concerne les secteurs visés par les différentes approches : l'industrie extractive est la cible des efforts de plaidoyer, l'industrie des services financiers du dialogue, l'agriculture et l'industrie de la sécurité alimentaire sont visées par les efforts de promotion et l'agriculture et l'industrie d'extractive pour les partenariats. Il a déjà été déterminé que la combinaison de différents éléments de chacune des approches dans les stratégies de collaboration avec le secteur privé peut s'avérer avantageuse pour les organisations. Alors, pourquoi ne pas viser plusieurs cibles avec chacune des approches? Par exemple, des OSC ayant de l'expérience dans la collaboration avec les grandes compagnies canadiennes pourraient partager leurs connaissances avec des partenaires dans les pays hôtes qui eux souhaitent collaborer avec de grandes sociétés dans leur pays.
- **L'importance des différentes approches varie en fonction des partenaires.** Les approches choisies par les organisations et par leurs partenaires varient selon les différents rôles qu'ils jouent. Les OSC canadiennes pourraient axer leurs stratégies dans les pays en développement sur le renforcement des capacités de leurs partenaires locaux, pour permettre à ces derniers non seulement de

collaborer avec le secteur privé à travers les différentes approches, mais également de participer au dialogue sur les rôles du secteur privé dans les stratégies de développement de leur pays.

- **Les OSC se considèrent comme des intervenants actifs lorsqu'il est question de la collaboration du secteur privé.** Les OSC remplissent de nombreuses fonctions et elles ne sont vraiment pas des acteurs passifs dans leurs relations avec le secteur privé. À l'avenir, les organisations pourraient explorer comment développer davantage ces rôles et quels sont les connaissances et les outils pour y arriver. Il serait également intéressant pour elles d'examiner les liens entre les différents rôles qu'elles occupent et une répartition efficace du travail entre les OSC canadiennes et les organisations dans les pays hôtes.
- **Il est important de reconnaître les différents rôles joués par les différents acteurs du développement, et non pas uniquement les contributions du secteur privé au développement.** En tant qu'acteurs du développement indépendants de plein droit, les OSC ont un rôle central à jouer. Elles disposent d'une vaste expérience dans la collaboration avec le secteur privé dans les pays hôtes et le travail avec les petites entreprises. La société civile, et plus particulièrement les OSC dans les pays en développement, est dans une position privilégiée pour comprendre et pour évaluer les besoins (et les ressources) des différentes communautés. Cette expertise représente une « valeur ajoutée » tant pour les entreprises (occasion d'investissement, analyse de marché) que pour les gouvernements (besoins et ressources de la population, discerner les « agents de changement » dans les communautés).
- **Le choix de collaborer avec le secteur privé revient à chaque organisation.** Il est donc aussi valable de choisir de ne pas collaborer avec le secteur privé, ce que font nombre d'organisations. Le focus du présent rapport sur la collaboration explique pourquoi la perspective légitime de certaines OSC, qui considèrent que le rôle du secteur privé en développement et son objectif naturel de maximisation de profits sont incompatibles avec leur propre vision et modèle de développement, n'a pas été étudiée en profondeur.
- **De plus, la collaboration avec le secteur privé requiert l'investissement de temps et de ressources à long terme.** Les différences substantielles entre les acteurs quant à la culture organisationnelle et les rapports de pouvoir représentent les plus grands défis auxquels se heurtent les OSC qui décident de collaborer avec le secteur privé. Surmonter ces clivages demande beaucoup de temps, de ressources, sans oublier l'engagement. Compte tenu de ces exigences, les OSC devraient d'abord bien évaluer les possibilités de synergie et de convergence pour la collaboration le secteur privé et, parfois, accepter qu'il n'y a pas d'adéquation.
- **La collaboration avec le secteur privé peut procurer des avantages clés.** Elle peut faciliter le partage de connaissances entre les différents acteurs, renforcer les capacités des partenaires pour le développement de l'économie locale, développer des programmes et élargir des réseaux. Cependant, les efforts de promotion et de création de partenariats des OSC doivent trouver l'équilibre entre deux aspects fondamentaux soit, d'un côté, la contribution du secteur privé à l'atteinte de résultats de développement positifs et, d'autre part, la responsabilisation des entreprises pour le respect des normes et des lois internationales.

- **De nombreuses d'organisations ont déjà développé une multitude de processus, de politiques et d'outils qui pourraient aider d'autres organisations dans leurs démarches.** Les ressources des OSC incluent des politiques sur la collaboration avec le secteur privé, différents modèles d'affaires, des critères de sélection internes, des directives pour aider la gestion du risque, des attentes et des responsabilités, ainsi que des analyses de chaînes de valeur. Les expériences de différentes organisations à ce jour pourraient constituer une source d'information riche dans un cercle d'apprentissage pour la communauté des OSC. Elles représentent aussi une belle occasion de construire une compréhension collective et les capacités de la communauté, et ce, que les OSC choisissent ou non d'emprunter la voie de la collaboration avec le secteur privé. Plus spécifiquement, cela pourrait être fait de la façon suivante : a) partage des outils (nouveaux et anciens); b) apprentissage conjoint autour des différents modèles de collaboration (les quatre approches) qui fonctionnent dans le contexte canadien; c) le développement d'outils pour faire le suivi et l'évaluation de l'impact de ces diverses approches de collaboration (en particulier pour les partenariats, qui sont à la mode).



CANADA'S COALITION TO END GLOBAL POVERTY  
ENSEMBLE POUR ÉLIMINER LA PAUVRETÉ DANS LE MONDE