

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION
ET
SERVICE AUX COLLECTIVITÉS

LES COLLABORATIONS OCI-PME EN COOPÉRATION INTERNATIONALE :
QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE POUR ASSURER
DES PARTENARIATS PORTEURS POUR LES COMMUNAUTÉS DU SUD ?

RAPPORT FINAL

PRÉSENTÉ PAR
Olga Navarro-Flores, Département de management
Chercheure principale
et
L'équipe d'étudiant.e.s chercheur.e.s :
Mariem Bouhia
Audrey Dubois
Luis H. Sanchez

Mars 2021

UQÀM | **Service aux collectivités**

ESG UQÀM

aqoci
Association québécoise
des organismes de
coopération internationale



Ce projet a bénéficié du soutien financier du Programme d'aide financière à la recherche et à la création de l'UQAM — volet 2 (Service aux collectivités) et du Fonds de soutien au transfert et à l'appropriation des connaissances du Service aux collectivités. Ce projet a été accompagné par une agente de développement du Service aux collectivités. L'AQOCI a également soutenu financièrement le projet.

Membres du comité d'encadrement (par ordre alphabétique) :

Olga Navarro-Flores, professeure au département de management, UQAM

Mariem Bouhia, étudiante, Msc

Audrey Dubois, MGP

Luis H. Sanchez, MGP

Denis Côté, analyste des politiques, AQOCI

Guillaume Lamarre, chargé de programmes aux stages et projets internationaux, CRÉDIL

Josée-Anne Riverin, agente de développement, Service aux collectivités, UQAM

Mélanie Pelletier, agente de développement, Service aux collectivités, UQAM

Pour citer ce rapport :

Navarro-Flores, Olga (2021). *Les collaborations OCI-PME en coopération internationale : quelles actions mettre en œuvre pour assurer des partenariats porteurs pour les communautés du Sud ?* Montréal : AQOCI, CRÉDIL, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

Le rapport peut également être consulté aux adresses suivantes :

- Site Web de l'AQOCI : <https://aqoci.qc.ca/reseaux-et-alliances/#partenariats-academiques>
- Site Web du Service aux collectivités de l'UQAM : <http://sac.uqam.ca/liste-de-publications.html>

Révision linguistique : Claire Valade

Mise en page : Claire Valade

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021.

ISBN version électronique : 978-2-923773-74-2

© UQAM, AQOCI, CREDIL, 2020. Toute reproduction interdite.

Table des matières

Liste des abréviations et acronymes	5
Remerciements	6
Résumé.....	7
Résumé exécutif.....	8
Introduction.....	10
1.1 Mise en contexte du projet	11
1.2 Structuration du projet de recherche.....	12
1.3 Quelques repères théoriques.....	14
2. Méthodologie	16
2.1 Première phase	16
2.2 Deuxième phase	17
2.3 Troisième phase.....	17
3. Première phase — Collaboration OCI–secteur privé : la voix des organisations	19
3.1 Stratégie de collecte et d’analyse de données.....	19
3.2 Organisation des données	20
3.3 Faits saillants de l’analyse du colloque de 2014.....	20
Tableau 3.1 — Perception des forces des OCI vis-à-vis le secteur privé.....	20
Tableau 3.2 — Perception des limites des OCI vis-à-vis le secteur privé.....	21
Tableau 3.3 — Perception de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	22
3.4 Faits saillants de l’analyse des discussions de la Communauté de pratique en environnement (CdPE)	23
3.5 Faits saillants de l’analyse des discussions de l’Assemblée générale annuelle (AGA)	24
Tableau 3.4 — Synthèse de l’analyse de la première phase	25
3.6 En guise de conclusion	26
4. Deuxième phase — Relations OCI–entreprises privées : ce qu’en dit la documentation scientifique.....	28
4.1 Quelques clarifications sur les concepts	28
4.1.1 <i>Développement durable (DD)</i>	28
4.1.2 <i>Responsabilité sociale des entreprises (RSE)</i>	28
4.2 Ce que dit la recherche sur les entreprises et la RSE.....	29
4.2.1 <i>RSE et relations ONG–entreprises privées</i>	30
Tableau 4.1 — Synthèse des expériences de collaboration ONG–entreprises privées: point de vue des entreprises.....	31
Tableau 4.2 — Synthèse des types de collaboration avec les ONG : l’expérience des entreprises.....	32
Figure 4.1 — La collaboration ONG–entreprises privées selon la combinaison « stratégie et modèle d’affaires »	33
4.3 Ce que dit la recherche sur les ONG et leurs relations avec les entreprises	34

Tableau 4.3 — Classification des ONG présentes en Angola et en RDC dans les années 2010.....	35
Tableau 4.4 — Synthèse des activités des OCI/ONG par rapport à leur environnement socioéconomique et aux entreprises.....	36
4.4 Ce que dit la recherche sur les PME, la RSE et leurs relations avec les OCI.....	37
4.5 En guise de conclusion.....	40
Tableau 4.5 — Typologie des relations des ONG avec les entreprises.....	42
5. Troisième phase — Relations intersectorielles : la voix des entrepreneur.e.s québécois.e.s.....	44
5.1 Organisation du panel : les défis et les succès de la collaboration ONG-PME dans le contexte du développement international.....	45
5.2 Synthèse des échanges issus du panel.....	46
5.3 En guise de conclusion.....	56
Conclusion générale.....	59
Annexe 1 — Questions du panel.....	63
Annexe 2 — Invité.e.s du panel.....	65
Annexe 3 — Organisation et déroulement du panel.....	66
Bibliographie.....	68

Liste des abréviations et acronymes

AGA	Assemblée générale annuelle
AQOCI	Association québécoise des organismes de coopération internationale
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
CdPE	Communauté de pratique sur l'environnement
CMN	Corporations multinationales
CRÉDIL	Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière
DD	Développement durable
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques du Québec
OCI	Organisme de coopération internationale
ONG	Organisation non gouvernementale
PCCI	Programme de coopération climatique internationale
PDG	Président.e directeur.trice général.e
PME	Petite et moyenne entreprise
REDD	Réseau entreprise et développement durable
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SAC	Service aux collectivités

Remerciements

Ce rapport définitif correspond à un projet de recherche que nous avons entrepris depuis le printemps 2018. Ce rapport représente le travail engagé et consciencieux d'une équipe d'étudiant.e.s qui a appris davantage sur la coopération internationale québécoise et a consolidé ses expériences en recherche partenariale. Nos remerciements très sincères.

Nous tenons également à remercier Raffaella Siniscalchi (autrefois employée d'Ingénieurs Sans Frontières Québec) et Francesca Désulmé (Mer et monde), pour leur apport au comité d'encadrement, particulièrement au moment de la première phase du projet. Nous remercions aussi, et tout spécialement, Guillaume Lamarre (Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière) pour son engagement et ses apports pertinents et opportuns aux discussions du comité d'encadrement. Leur participation a assuré l'adoption de la perspective du membership de l'AQOCI dans toutes les discussions du projet.

L'équipe de deux agentes de développement du Service aux collectivités, Josée-Anne Riverin et Mélanie Pelletier, a contribué énormément au bon déroulement du projet. Leur appui a été précieux sur le plan des aspects logistiques et administratifs ainsi que de l'organisation et du suivi du comité d'encadrement. Un grand merci à vous deux.

Grand merci à Lucie Bourgeois, Jonathan Charlebois, Guy Drouin, Marisol Labrecque et Luc Tossou, qui ont accepté de partager leurs expériences dans le cadre du panel *Les défis et les succès de la collaboration ONG-PME dans le contexte du développement international*, organisé dans la troisième phase de ce projet. Leur participation a contribué à clore notre recherche avec des réponses inédites à nos questions et des nouvelles pistes de recherche.

À Michèle Asselin pour sa confiance et à Denis Côté pour son assiduité et son soutien indéfectible tout au long du projet. Merci sincèrement de nous avoir donné la possibilité d'entreprendre un projet aussi intéressant qui nous a permis d'apprendre davantage sur votre organisation et sur la nécessité d'une coopération internationale ancrée dans une pratique réfléchie.

Résumé

Depuis plusieurs années, les membres de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) réfléchissent à la pertinence, aux défis et aux enjeux des collaborations entre les OCI et les entreprises privées. Cette réflexion s'est poursuivie au sein de la communauté de pratique (CdP) en environnement de l'AQOCI, qui s'est intéressée en particulier à ce type de collaborations dans le cadre de projets axés sur la lutte aux changements climatiques.. À la lumière de ce cheminement, l'AQOCI a souhaité s'associer à l'UQAM dans ce projet de recherche dont l'objectif est d'alimenter et d'accompagner le processus de réflexion de la CdP et du membership en général quant à leur collaboration avec le secteur privé. Le résultat permet de proposer quelques éléments de repère pour que l'AQOCI dispose des outils nécessaires pour élaborer éventuellement un cadre de référence contribuant à la structuration des relations des OCI avec le secteur privé.

Mots-clés : coopération internationale; collaboration OCI-PME; partenariats ONG–entreprises privées; relations Nord-Sud; RSE; AQOCI.

Abstract

For several years, members of the Quebec Association of International Cooperation Organisations (AQOCI) have been thinking about the relevance, challenges and issues related to collaboration between ICOs and private companies. This collective reflection continued within AQOCI's community of practice (CoP) on the environment, which was particularly interested in looking at these types of collaboration in the context of climate change-related projects. In light of this process, AQOCI wanted to partner with UQAM in this research project, whose objectives are to feed and support the reflection process of the CoP and membership in general regarding their collaboration with the private sector. The result allows the identification of some benchmarks so that AQOCI has the necessary tools to develop a frame of reference, eventually, that would contribute to the structuring of ICO relations with the private sector.

Keywords: international cooperation; ICO-SME collaboration; NGO–corporate partnerships; North-South relationships; CSR; AQOCI.

Résumé exécutif

L'une des grandes forces de l'AQOCI est sans équivoque son ancrage dans le milieu de l'économie sociale et solidaire au Québec ainsi que son approche réseau, visant à renforcer la solidarité, l'expérience de collaboration et de partenariat entre les acteurs au Québec et au Sud. En vue de répondre à un besoin de son membership, le colloque sur la responsabilité sociale a été organisé en 2014, dont le résultat le plus important a été la recommandation d'élaborer un cadre de référence visant à renforcer les capacités des OCI vis-à-vis d'éventuelles collaborations avec le secteur privé. À partir d'une analyse des discussions qui ont eu lieu dans ce colloque, nous avons dégagé quelques questions qui nous ont guidés dans cette recherche : a) Est-ce que la collaboration OCI-PME est motivée par la RSE ? b) Comment interpréter les normes éthiques et de RSE des entreprises ? c) Quelles formes pourront prendre les relations des OCI avec le secteur privé ? Ce sont ces questions qui ont guidé la revue de la documentation que nous avons entreprise en deuxième phase de cette recherche.

Afin de répondre aux deux premières questions, nous avons présenté une définition de développement durable et sa relation avec la RSE. Le premier concept inclut une dimension macro reflétant les aspirations sociétales quant à un modèle de développement devant être indissociable des dimensions politique, économique, sociale et environnementale. Ce projet sociétal se traduit par plusieurs stratégies, entre autres celle de la RSE, qui est conçue comme une stratégie organisationnelle. La RSE traduit l'obligation des entreprises à répondre aux intérêts des parties prenantes; cette stratégie peut être adoptée par les entreprises afin d'assurer les mouvements sociaux et le gouvernement du respect des normes internationales sur le droit du travail et des droits de la personne, par exemple. Finalement, la RSE suppose également que les entreprises répondent aux exigences sociétales sachant que cela revalorise l'image de bonne citoyenne corporative tout en attirant le soutien et la fidélité des consommateurs.

Est-ce que la collaboration OCI-PME est motivée par la RSE ? Les articles lus font référence au fait que les entreprises répondent volontairement aux pressions et aux demandes de leur milieu dans un contexte peu réglementé, particulièrement en Amérique du Nord, ou pas réglementé, comme c'est généralement le cas dans les pays du Sud. Selon les articles analysés, le travail des entreprises dans des cadres réglementaires très différents incite souvent celles-ci à établir des relations de collaboration, entre autres avec les OCI et les ONG sur le terrain, pour mieux comprendre le contexte local et ainsi établir ou élargir leur marché, entre autres.

Dans le cas de la question « Quelles formes pourront prendre les relations des OCI avec le secteur privé ? », selon la documentation analysée, les rapports ONG–entreprise privée peuvent adopter différentes facettes, lesquelles pourraient être déclinées en un continuum selon l'ouverture des ONG vis-à-vis des entreprises et vice versa. En effet, selon le paradigme de développement et la stratégie d'action des ONG, la nature d'une relation ONG–entreprise privée peut être antagoniste (en opposition et/ou en conflit avec les entreprises), coopérative (ouverte à des collaborations ponctuelles et mutuellement bénéfiques) ou partenariale (établit des relations à moyen et long terme mutuellement avantageuses). Par ailleurs, la posture des entreprises à l'égard des OCI/ONG peut dépendre de l'engagement environnemental et des politiques de RSE des entreprises, et peut être caractérisée comme passive (offre de commandites ou de financement aux projets ponctuels),

proactive (s'engage dans des programmes sociaux, p. ex. la création d'une fondation) ou partenariale (établit des relations à moyen et long terme mutuellement bénéfiques). Ainsi, la collaboration OCI/ONG-entreprise privée conduit à des résultats différents, en fonction de l'expérience des organisations et de la possibilité d'envisager conjointement une collaboration au-delà du court terme.

Quant aux PME, la documentation montre que celles-ci peuvent être particulièrement sensibles à la disponibilité, aux valeurs et à la vision des propriétaires-entrepreneur.e.s. La documentation disponible étant limitée, notre révision a soulevé plusieurs questions sur ce point. Au-delà des possibilités d'affaires offertes par des programmes de soutien financier gouvernementaux, quelle est la motivation des PME à s'associer avec des OCI/ONG dans la mise en œuvre d'un projet dans les pays du Sud ? Quelle est la valeur ajoutée que les PME peuvent apporter aux populations des pays du Sud ? Ces questions, et d'autres, ont été le point de départ du panel qui a constitué la troisième phase de cette recherche.

L'objectif de ce panel a été double : premièrement, la création d'un espace de partage d'expériences des PME devant un public intéressé, principalement constitué des OCI membres de l'AQOCI; deuxièmement, la recherche de pistes de réponses aux questions soulevées par notre revue de la documentation.

En premier lieu, nous avons constaté que la collaboration OCI/ONG-PME a requis le concours de plusieurs parties intéressées tant au Canada que dans les pays du Sud. Ceci reflète la complexité des projets quant à la nature, l'envergure, le nombre des parties prenantes et la particularité des solutions identifiées en réponse aux problèmes liés aux changements climatiques. Par rapport à la valeur ajoutée que les PME peuvent apporter aux populations des pays du Sud, notre analyse dévoile que les PME ont été identifiées clairement par leur expertise dans la lutte contre les changements climatiques et par leur maîtrise d'une technologie appropriée au problème identifié par les parties prenantes dans les pays du Sud.

Bien que le financement gouvernemental soit jugé indispensable afin d'assurer un engagement à long terme dans la poursuite de projets en collaboration avec des OCI/ONG dans d'autres pays, les panélistes proposent que le gouvernement (québécois) ne se limite pas au financement, mais plutôt s'engage à l'accompagnement et à l'organisation de séances de partage des meilleures pratiques et d'expériences développées dans le contexte de partenariats antérieurs.

Enfin, en réponse à la question « Quelle valeur ajoutée les OCI peuvent-ils apporter aux PME ? », trois conclusions se sont imposées. Premièrement, l'apport se situe dans la contextualisation des projets, et tout spécialement dans la sensibilisation des PME aux besoins de la population ciblée par le projet. Deuxièmement, l'apport se situe aussi dans la consolidation du capital social des PME dans les pays du Sud, c'est-à-dire dans l'identification et l'élargissement du réseau local afin d'inclure des acteurs (comme les groupes de femmes, les organisations de la société civile, les élus municipaux, etc.) qui ne gravitent pas généralement autour des activités du secteur privé, ni au Québec ni dans les pays du Sud. Et troisièmement, l'apport se situe au niveau de la mise en œuvre des projets à vocation sociale et environnementale, plus particulièrement dans la confirmation, la réaffirmation et l'enracinement de l'engagement social chez les PME.

Introduction

Depuis plusieurs années, les membres de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) réfléchissent à la pertinence, les défis et les enjeux des collaborations entre les OCI et les entreprises privées. Cette réflexion s'est poursuivie notamment au sein de la communauté de pratique en environnement mise sur pied en 2016 par l'AQOCI. Parallèlement à ce cheminement, l'AQOCI a souhaité s'associer à l'UQAM dans ce projet de recherche dont l'objectif est d'alimenter et d'accompagner le processus de réflexion des OCI quant à leur collaboration avec le secteur privé.

Le résultat attendu est de proposer quelques éléments de repère pour que l'AQOCI dispose des outils nécessaires pour élaborer éventuellement un cadre de référence contribuant à la structuration des relations des OCI avec le secteur privé. Ce document constitue le rapport définitif de cette recherche.

Ce document est divisé en cinq chapitres, le premier étant l'introduction et la mise en contexte de la recherche, incluant quelques repères théoriques qui nous ont aidés à délimiter la problématique et préciser notre question de recherche. Le deuxième chapitre porte sur la stratégie méthodologique que nous avons adoptée.

Dans les chapitres trois à cinq, nous exposons les résultats de l'analyse de chacune des trois phases de la recherche et nous finissons, en conclusion, avec une synthèse des résultats sous forme de réponse à la question de recherche, à savoir : « Quels sont les éléments d'un partenariat OCI–secteur privé qui permettront aux OCI de mieux répondre à la situation des partenaires du Sud ? »

1.1 Mise en contexte du projet

L'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) a été fondée en 1976 et regroupe soixante-sept organisations de treize régions du Québec qui œuvrent, à l'étranger et localement, pour un développement durable et humain. Sa mission est de promouvoir et soutenir le travail de ses membres ainsi que leurs initiatives en faveur de la solidarité internationale. En s'appuyant sur la force de son réseau, l'AQOCI œuvre à l'éradication des causes de la pauvreté et à la construction d'un monde basé sur des principes de justice, d'inclusion, d'égalité et de respect des droits de la personne.

Son mandat est basé sur cinq démarches, à savoir :

- Soutenir et promouvoir le travail de ses membres ainsi que leurs initiatives en faveur de la solidarité internationale auprès des instances gouvernementales, des décideurs politiques, des médias et du grand public;
- Influencer les décideurs et participer à l'élaboration des politiques provinciales et fédérales en matière de coopération internationale, de stratégies d'aide au développement et de relations internationales;
- Renforcer les capacités de ses membres par la diffusion d'information et d'outils stratégiques ainsi qu'en offrant régulièrement des formations;
- Favoriser la concertation et la mobilisation du réseau en multipliant les occasions d'échange entre les ONG québécoises, les autres acteurs de la société civile du Québec et les partenaires des pays du Sud;
- Sensibiliser, éduquer et promouvoir l'engagement du public québécois en faveur de la solidarité internationale.

En décembre 2016, l'AQOCI a mis sur pied une communauté de pratique en environnement. La CdPE réunit seize organismes et constitue une réponse au besoin des organismes de coopération internationale (OCI) membres de l'AQOCI de renforcer leurs capacités en matière d'environnement et de développement durable, et ce, à trois niveaux : au sein de leur organisation, dans leurs projets de coopération et dans leurs relations intersectorielles, particulièrement avec le secteur privé. En octobre 2017, la CdPE s'est donné plus spécifiquement le mandat d'amorcer un processus d'élaboration d'une politique environnementale et de développement durable pour le réseau de l'AQOCI, mandat qui a été inscrit parmi les objectifs du plan stratégique quinquennal 2018-2023 de l'AQOCI. Il est à noter que la Politique environnementale de l'AQOCI a été adoptée par son Assemblée générale annuelle (AGA) en juin 2020.

1.2 Structuration du projet de recherche

C'est dans ce sillage que l'AQOCI a entamé ce projet de recherche avec l'UQAM. Plus précisément, le projet de recherche qui est l'objet de ce rapport a tenté de répondre à la question suivante :

- Quels sont les éléments d'un partenariat OCI–secteur privé qui permettront aux OCI de mieux répondre aux besoins des partenaires du Sud ?

Le projet a compté sur un comité d'encadrement composé des personnes suivantes : Denis Côté, analyste des politiques à l'AQOCI, Olga Navarro-Flores, chercheure principale, Josée-Anne Riverin et Mélanie Pelletier, agentes de développement au Service aux collectivités (SAC de l'UQAM) ainsi que Guillaume Lamarre, du Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière (CRÉDIL) et siégeant à la CdPE de l'AQOCI. Le comité d'encadrement du projet a également pu bénéficier du travail de trois étudiant.e.s de maîtrise de l'École des sciences de la gestion : Mariem Bouhia, Audrey Dubois et Luis H. Sanchez.

Ce comité d'encadrement a eu une fonction décisionnelle tout au long du projet. Conjointement, les membres du comité ont veillé à la coordination du projet, à la définition des orientations de la recherche et à l'accompagnement de l'ensemble des étapes du projet, incluant l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de partage des résultats. Conséquemment, ce partage a permis une appropriation du processus et des contenus de la recherche par ces membres et sera considéré dans l'élaboration d'un éventuel guide ou cadre de référence au sein de l'AQOCI, balisant les collaborations entre les OCI et le secteur privé.

La relation unissant l'AQOCI et l'UQAM relativement à l'enjeu de l'éthique du développement et des relations intersectorielles date de plusieurs années. En ce sens, plusieurs projets ont été mutuellement tenus et ce volet (en l'occurrence, l'éthique du développement) a été abordé dans le cadre d'une formation assurée par Yannik Farmer, professeur à l'UQAM, entre 2014 et 2015. En outre, un colloque sur les relations entre les OCI et le secteur privé a eu lieu en mars 2014, sous le thème « Responsabilité sociale : le grand défi de la collaboration entre les entreprises privées et les organisations de coopération internationale », avec la participation de François Audet, Michelle Rioux et Olga Navarro-Flores, professeur.e.s de l'UQAM et panélistes, ainsi que Jean-Marc

Larouche, professeur à l'UQAM, qui a élargi et approfondi le spectre de sa recherche (voir Larouche et Baldé, 2016).

Bien que l'ensemble des échanges tenus dans ce colloque n'ait pu être analysé immédiatement à la suite de sa réalisation, force est de constater qu'il a permis de créer un lieu privilégié de discussion, de témoignages et de partage d'expériences entre les OCI et d'autres organisations proches du réseau de l'AQOCI. Certaines organisations collaborent déjà avec des entreprises et ont parlé de leurs motivations et leurs réserves, mais également de leur perception quant au potentiel de pouvoir faire plus et peut-être mieux en s'associant avec le secteur privé. En revanche, malgré un contexte où les fonds de l'aide publique au développement se faisaient rares, des OCI se sont prononcés fortement en désaccord avec l'idée de recourir à une collaboration avec les entreprises minières comme source de rechange de financement (Audet et Navarro-Flores, 2014).

Toutefois, en ce qui a trait aux expériences avec d'autres entreprises du secteur privé, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), les positions des OCI étaient souvent plus nuancées et, dans certains cas, les PME ont même été accueillantes à l'idée de collaborer avec ceux-ci. En effet, parfois, de l'avis de certains OCI, des expertises complémentaires des deux milieux (PME et OCI) pourraient constituer des partenariats mutuellement bénéfiques pour les communautés des pays du Sud.

Ce colloque a également permis de constater que plusieurs OCI connaissent peu le secteur privé; que ce secteur n'est pas monolithique et que, en tant qu'acteurs importants dans nos sociétés, nous ne pouvons ni ignorer leurs intérêts ni nier qu'ils font partie des initiatives de coopération internationale. Bien que l'AQOCI n'ait pas souhaité engager des discussions sur les relations avec les entreprises minières, le colloque s'est avéré le moment propice pour poursuivre la réflexion sur les collaborations OCI-entreprises privées au sein de l'AQOCI, notamment dans le cadre des relations avec les PME opérant dans le secteur des technologies environnementales.

Si le manque de ressources a repoussé la systématisation des résultats de ce colloque à aujourd'hui, soulignons que le sujet fut loin d'être clos, comme en témoignent les démarches de la CdPE depuis 2016.

1.3 Quelques repères théoriques

Les relations OCI–entreprises privées ont fait l’objet de plusieurs études dans la documentation. En effet, Austin et Seitanidi (2011) se sont penchés sur les stratégies, les étapes et le processus de création de la valeur de telles collaborations et Weyzig (2008) a souligné les bienfaits de telles relations, alors que d’autres se sont attardés à expliquer comment réussir ces relations (Nijhof, Bruijn et Honders, 2007; Russo et Tecanti, 2008). Hoggett (2003) et Hommel (2006) ont, quant à eux, une perspective plutôt critique sur ces relations. Dans ce sillage, Campbell (2011) soulève la question, sous l’égide de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), de l’incapacité des initiatives à court terme à répondre aux problèmes structurels qui nécessitent des approches holistiques et contextualisées. Dans un autre ordre d’idées, Wilburn (2009) et Seitanidi et Crane (2008) abordent l’importance de l’institutionnalisation des relations ONG–entreprises privées. Bien que plusieurs chercheur.e.s aient souligné les difficultés intrinsèques à la mise en œuvre de ce type d’activité intersectorielle, des recherches plus récentes sont prudemment optimistes quant à la possibilité que de tels partenariats puissent contribuer à résoudre des problèmes sociétaux (Kolk et Lenfant, 2012; Sharma et Bansal, 2017).

Les relations OCI–entreprises privées ont souvent été conflictuelles et se sont traditionnellement caractérisées par un manque de confiance. Il est toutefois intéressant de souligner que plusieurs partenariats qui ont vu le jour entre ces acteurs ont souvent été paradoxalement le produit d’une controverse ou d’un conflit (Kolk et Lenfant, 2012). Austin et Seitanidi (2011) arguent que les efforts conjoints des entreprises et des OCI peuvent être un moyen efficace de création de valeur sociale, économique et environnementale. Néanmoins, pour ce faire, les parties doivent reconnaître leurs différences et définir leurs similitudes dans la construction de partenariats basés sur des objectifs communs. À notre avis, pour parvenir à des partenariats OCI–entreprises privées « gagnants-gagnants », cela nécessite la prise de conscience des dynamiques sociales, politiques et éthiques de la part des parties impliquées, ainsi que la prise en compte des rapports de pouvoir qui se matérialisent dans la relation et influencent la négociation des objectifs communs et des résultats désirés (Niveen et Sabella, 2014; Navarro-Flores, 2011). Pour cette raison, une revue de la documentation centrée spécifiquement sur les collaborations ONG-PME a fait l’objet de la

deuxième phase de cette recherche, et a été essentielle dans la compréhension des enjeux et potentiels liés à ces collaborations, tel que nous l'exposerons plus loin.

Sur le plan des OCI canadiens, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) a publié les résultats d'une étude menée auprès de soixante-deux OCI canadiens sur leurs collaborations avec le secteur privé (CCCI, 2014). Cette étude a contribué à mieux comprendre la variété et la complexité des relations entre les OCI canadiens et le secteur privé. Néanmoins, l'analyse issue de ladite étude ne fournit pas d'éléments explicatifs permettant une meilleure compréhension des réticences des OCI à se tenir à la marge de telles relations ainsi que de la position du secteur privé par rapport à ces collaborations. Par ailleurs, la documentation sur les PME et la RSE est abondante, comme en témoigne le Réseau entreprise et développement durable (REDD, <https://redd.nbs.net/>), mais nous n'y avons pas trouvé de référence aux relations entre ce secteur et les OCI, d'où notre besoin d'approfondir l'analyse afin d'aboutir à des recommandations pour l'AQOCI, en vue d'encadrer la collaboration des OCI québécois.

Selon les témoignages des OCI, plusieurs d'entre eux craignent de se faire instrumentaliser par les entreprises dans la recherche de légitimité et dans la mise en œuvre de leurs politiques de responsabilité sociale. Par ailleurs, certains OCI approchent naïvement les entreprises dans le but d'accroître les modes de financement pour leurs projets de coopération. Or, le risque d'une instrumentalisation mutuelle, dénuée d'une stratégie commune de respect environnemental et de développement durable, nous a interpellés et a nourri la démarche de cette recherche : quels sont les paramètres dont les OCI ont besoin pour encadrer les partenariats OCI–entreprises privées dans le champ de la coopération internationale ? Ou encore, quelles sont les caractéristiques des partenariats qui permettront de rehausser la capacité des partenaires, OCI et entreprises, à coconstruire une nouvelle pratique intersectorielle ? Ce sont ces questions générales qui nous ont guidés dans cette démarche. Nous présentons par la suite nos choix méthodologiques.

2. Méthodologie

En vue de répondre à ces questions, ainsi qu'élargir l'étendue de la théorie sur les relations OCI–secteur privé, nous avons entrepris une démarche méthodologique basée sur l'induction analytique et l'abduction. L'induction analytique est le processus de description et d'interprétation de données (compte rendu intégral de discussions, compte rendu d'entrevues, documents, etc.), tandis que l'abduction représente le processus qui nous permettra d'établir des relations conceptuelles créatives et novatrices entre les données et les connaissances théoriques existantes (Anadòn et Guillemette, 2007 : 34). Dans cette perspective, sans *a priori*, la recherche s'est déroulée en trois phases : a) une analyse documentaire; b) une revue de la documentation et c) un panel avec des entrepreneur.e,s québécois.e,s ayant participé, en collaboration avec des OCI/ONG¹, au Programme de coopération climatique internationale (PCCI) du Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques du Québec (MELCC).

2.1 Première phase

Nous avons entamé cette recherche avec une analyse documentaire. L'objectif a été d'ancrer notre recherche dans la réflexion sur la RSE et les relations OCI–secteur privé qui ont eu lieu au sein de l'AQOCI, notamment dans le cadre du colloque de 2014 « La responsabilité sociale : le grand défi de la collaboration entre les entreprises privées et les organismes [sic] de coopération internationale » (<https://aqoci.qc.ca/ouverture-a-montreal-du-colloque2461/>). Pour ce faire, nous avons analysé et systématisé les comptes rendus des discussions du colloque sur des questions relatives à la RSE et à la collaboration entre les OCI et le secteur privé, les comptes rendus des discussions au sein de la CdPE entre 2016 et 2019, et ceux de l'Assemblée générale de l'AQOCI en mai 2019. Cet exercice nous a servi de base pour en tirer des hypothèses de recherche pour la deuxième étape, qui visait à approfondir la connaissance théorique et empirique sur le sujet des relations OCI–secteur privé.

¹ Il faut noter que, dans la documentation universitaire anglophone et francophone, le terme « organisation non gouvernementale », ONG, est plus répandu que le terme OCI, utilisé principalement dans les ouvrages québécois.

Une des stratégies importantes a été de valider auprès de membres de la CdPE de l'AQOCI les faits saillants de notre analyse documentaire. Nous avons ainsi : a) vérifié les hypothèses émergentes des données, b) précisé les questions, les enjeux et les éléments clés à explorer à la phase suivante.

2.2 Deuxième phase

En respectant toujours la stratégie méthodologique adoptée, nous avons entamé la deuxième phase de la recherche, en l'occurrence la revue de la documentation, c'est-à-dire le processus d'abduction. L'objectif de cette phase a été d'établir les relations conceptuelles entre les données et les connaissances théoriques existantes afin d'en tirer les éléments d'une synthèse propice aux besoins de l'organisation. Ainsi, avec comme thème principal la collaboration entre les OCI/ONG² et le secteur privé, ainsi qu'une attention particulière sur les relations avec les PME, nous nous sommes penchés sur une cinquantaine d'articles scientifiques avec l'objectif de déterminer les principes, les processus, les balises, les défis et autres caractéristiques de ces collaborations.

De ce fait, une première synthèse des recherches consultées a été présentée au comité d'encadrement. Nous avons d'abord distribué auprès des membres du comité un document contenant les résultats de la revue de la documentation et, par la suite, dans une rencontre, nous avons déterminé les lacunes et décidé de contenus à traiter à la troisième et dernière phase. Un des faits saillants a été la rareté, voire l'absence d'analyses portant sur les relations entre ONG et PME québécoises dans la documentation consultée. Nous avons donc décidé de conclure cette recherche avec un panel d'entrepreneur.e.s québécois.e.s ayant eu des projets avec des OCI/ONG dans des pays du Sud. Nous les avons invité.e.s à partager leurs expériences avec les membres de l'AQOCI. Les questions pour la discussion du panel ont été dégagées tant de la revue de la documentation que de la réflexion des membres du comité d'encadrement (Annexe n° 1).

2.3 Troisième phase

² OCI est le terme utilisé principalement au Québec, ONG – organisation non-gouvernementale – est le terme utilisé généralement dans la littérature scientifique pour faire référence, entre autres, aux organisations impliquées dans le développement.

Le panel a constitué la troisième et dernière phase de la recherche. L'objectif a été de permettre aux entrepreneur.e.s québécois.e.s de partager leurs expériences de projets menés dans les pays du Sud en partenariat avec des OCI ou des ONG locaux. À partir de la perspective des entrepreneur.e.s, la discussion du panel a ainsi permis de tirer des leçons et alimenter les réflexions sur la collaboration OCI/ONG-PME sur le plan de l'organisation et de l'exécution de projets dans un contexte Nord-Sud, tenant compte, entre autres, de la complexité du contexte, du rôle des différentes parties prenantes impliquées dans le projet et des différences socioéconomiques. Les détails de notre analyse seront précisés dans les sections ci-après.

3. Première phase — Collaboration OCI–secteur privé : la voix des organisations

3.1 Stratégie de collecte et d’analyse de données

Comme nous l’avons mentionné plus haut, l’analyse a été réalisée d’abord sur les dossiers du colloque de 2014, ce qui a permis de regrouper les notes prises à ce moment et d’établir les sujets de discussion. Ensuite, les comptes rendus de la CdPE ont été analysés afin de dégager les enjeux communs aux sujets traités de 2014 à 2018. De plus, nous avons eu accès aux notes de discussions durant l’AGA de l’AQOCI de 2018.

Puisque les comptes rendus des discussions du colloque de 2014 — rédigés par une équipe de dix étudiant.e.s — n’ont pas pu être analysés à la suite au colloque par manque de ressources, ils ont été intégrés à la première phase de cette recherche. Le corpus de données, composé d’un total de 130 pages, a été analysé afin de générer une première synthèse.

En ce qui concerne les rencontres de la CdPE, six se sont déroulées entre décembre 2016 et février 2018. Les six comptes rendus constituent un corpus de 42 pages et sont tous analysés dans cette phase. Ainsi, l’équipe de la recherche a eu accès à un corpus total de 172 pages contenant les discussions des membres de l’AQOCI sur le sujet de la collaboration OCI–secteur privé, les enjeux environnementaux et le positionnement de l’AQOCI par rapport à l’éthique de ces collaborations.

À ces éléments de collecte de données, ajoutons que nous avons assisté à l’AGA de l’AQOCI en 2018 puisque des thèmes de l’assemblée se centralisaient sur le code d’éthique et les éléments d’une politique environnementale de l’AQOCI. Ainsi, nous avons eu une double mission, à savoir, déterminer si les membres faisaient allusion, ou non, à la collaboration OCI–secteur privé dans le cadre de ces discussions, et ancrer davantage notre analyse dans les discussions les plus récentes au sein de l’AQOCI.

3.2 Organisation des données

Les dossiers du colloque et les comptes rendus des réunions de la CdPE ont été organisés par date d'occurrence et analysés selon les questions suivantes :

- a) « De quoi parlent-ils ? » : ceci pour déterminer les faits saillants de chaque document.
- b) « Comment en ont-ils parlé ? » : ceci pour déterminer la perception des participant.e.s sur les sujets abordés.

Nous présentons les faits saillants de notre analyse et concluons cette section avec une analyse globale des données de notre analyse documentaire.

3.3 Faits saillants de l'analyse du colloque de 2014

L'essence des discussions du colloque a porté sur la construction d'un *cadre de référence pour la collaboration OCI-entreprises privées*, avec une double visée : respecter les valeurs sociales et économiques de l'AQOCI, ainsi que proposer des orientations pour une collaboration cohérente selon les paradigmes des OCI.

Toutefois, avant de se pencher sur le contenu de ce *cadre de référence*, les intervenant.e.s au colloque ont participé à un exercice de réflexion dont nous présentons une synthèse ci-dessous.

Tableau 3.1 — Perception des forces des OCI vis-à-vis le secteur privé

Sur le plan organisationnel	<ul style="list-style-type: none">- L'expérience d'imputabilité envers les bailleurs de fonds et les membres des OCI- L'orientation réseau : a) partage d'un code d'éthique; b) tolérance à une diversité des visions- L'orientation à long terme, c.-à-d. collaborations et partenariats, particulièrement avec les organisations du Sud- L'approche <i>bottom-up</i>, c.-à-d. permettant l'accueil des initiatives proposées par la base
Sur le plan de la gestion de projets de développement	<ul style="list-style-type: none">- Le savoir-faire éprouvé dans le domaine de la coopération- La grande capacité de gestion, de formation et de suivi- La transparence des OCI vis-à-vis leurs partenaires
Sur le plan des valeurs organisationnelles	<ul style="list-style-type: none">- La promotion des droits de la personne, du développement durable et de la RSE

	<ul style="list-style-type: none"> - L'adhésion aux valeurs et la promotion d'une économie sociale et solidaire (modèle différent) - L'ancrage des OCI dans leur milieu, et surtout au Sud
--	--

Bien que la réflexion sur les forces des OCI ait amené les participant.e.s à valoriser les valeurs acheminées par leurs organisations, leur expérience avec les partenaires du Sud et la force du réseau des OCI au Québec, il n'en demeure pas moins que l'exercice a aussi dévoilé la relative méconnaissance des OCI du secteur privé. En effet, cette méconnaissance est due, entre autres, à l'absence ou au manque d'expérience de travail conjoint avec ce secteur. Le tableau ci-dessous offre une synthèse de la perception des limites et des contraintes des OCI vis-à-vis le secteur privé.

Tableau 3.2 — Perception des limites des OCI vis-à-vis le secteur privé

Sur le plan des enjeux de la gestion de projets avec des partenaires privés	<ul style="list-style-type: none"> - La différence de paradigme de développement : c.-à-d. paradigme de justice sociale chez les OCI versus paradigme économique-financier chez les entreprises - Le manque de compétences et de capacités des OCI dans la gestion des risques économiques, sociaux ou financiers dans le cadre d'un projet avec le secteur privé - Le manque d'analyse de coûts des projets selon un paradigme économique-financier - Le manque de compétences dans la négociation de partenariats avec les entreprises - La concurrence entre les OCI eux-mêmes, et les OCI et les entreprises, pour obtenir le financement du gouvernement
Sur le plan stratégique : mission et valeurs organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Le risque d'exclure des pays du Sud du processus de prise de décision - La perception du danger d'instrumentalisation du travail des OCI et des partenaires pour atteindre des buts lucratifs (le Sud comme nouveau marché) - L'instrumentalisation des OCI afin d'améliorer la légitimité des entreprises (RSE)

En ce qui a trait à la pertinence de la responsabilité sociale des entreprises, thème principal du colloque de 2014, les avis des participant.e.s ont été partagés.

Tableau 3.3 — Perception de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Perspective critique conjoncturelle ³	- La RSE représente un engagement superficiel des entreprises dans le but d'accéder au <i>financement</i> du gouvernement.
Perspective constructive	- La RSE permettrait aux OCI d'intervenir en vue de <i>réduire la pauvreté</i> et contribuer au <i>développement social</i> dans certaines régions en utilisant leur expertise et celle des entreprises. - Les OCI peuvent contribuer en ayant un rôle d'intermédiaire dans la création d'une relation à trois pivots entre État, ONG et entreprises dans les pays du Sud.

Néanmoins, les participant.e.s au colloque se sont aussi penchés sur quelques éléments visant à renforcer les atouts des OCI et à offrir des solutions de rechange aux limites perçues. La reconnaissance de l'expérience des OCI ayant eu des projets de développement en partenariat avec les entreprises du secteur privé, ainsi que le partage de ces expériences misant sur les connaissances acquises et les bonnes pratiques de part et d'autre, ont été identifiés comme éléments à mettre de l'avant. Un autre aspect, s'avérant fondamental, est le fait d'intéresser les OCI ouverts à la collaboration avec les entreprises privées à mieux connaître les aspects contractuels, tant sur le plan éthique que légal. Cette initiation aux rouages des contrats et collaborations OCI–entreprises privées vise à outiller les OCI intéressés par ces collaborations et à les préparer pour d'éventuels appels d'offres conjoints avec les entreprises privées.

Une troisième proposition suggère d'amener les OCI sur un terrain plus proactif, où ils chercheraient des projets avec les entreprises privées afin de construire et de consolider leurs capacités organisationnelles à l'égard de : a) une expérience de travail avec les entreprises privées ; b) la structuration et la soumission d'offres de services conjointement avec les entreprises privées dans les domaines d'expertise des OCI; c) le développement d'un savoir-faire dans la réconciliation de la perspective à long terme (de développement) des OCI et la perspective à court terme (recherche de profit) des entreprises privées.

³ En 2014, le gouvernement de Stephen Harper a adopté une loi controversée selon laquelle les entreprises du secteur extractif accédaient aux subventions dans le but de mettre en pratique des actions liées à la RSE dans les pays du Sud. À une époque où le financement pour les OCI se faisaient rare. Voir :

a) <https://www.canada.ca/fr/nouvelles/archive/2014/11/gouvernement-harper-annonce-lancement-strategie-amelioree-responsabilite-sociale-entreprises-afin-renforcer-secteur-canadien-extraction-etranger.html>

b) Stephen Brown (2016). *The instrumentalization of foreign aid under the Harper government*, Studies in Political Economy, 97:1, p. 18-36.

Enfin, et surtout, quant au contenu d'un cadre de référence à développer par l'AQOCI, les participant.e.s ont suggéré les aspects suivants :

- La réconciliation des valeurs sociales et économiques dans les collaborations avec les entreprises privées
- L'accompagnement des OCI par une formation sur la RSE
- La mise en place de partenariats avec les universités et les centres de recherche et de formation, pour : a) l'approfondissement des connaissances par le biais d'études de cas; et b) l'interprétation des normes éthiques et des politiques de RSE des entreprises.

Nous reviendrons sur ces aspects dans la conclusion de cette section, mais avant, nous présenterons les faits saillants issus de l'analyse des données des discussions au sein de la CdPE de l'AQOCI.

3.4 Faits saillants de l'analyse des discussions de la Communauté de pratique en environnement (CdPE)

L'analyse nous a permis d'établir que les deux ans qui se sont écoulés entre la tenue du colloque de 2014 et la création de la CdPE en 2016 ont créé non pas une distance sémantique, mais plutôt une distance méthodologique. En effet, la teneur des discussions s'est déplacée d'un problème organisationnel — les collaborations OCI–entreprises privées — vers un problème sociopolitique — l'environnement, incluant les changements climatiques, la sécurité alimentaire, et le développement durable, entre autres. Concrètement, les échanges de la CdPE ont porté sur les sujets suivants :

- Création d'une politique de développement durable (DD) (charte sur l'environnement, position politique de l'AQOCI)
- Compensation de l'empreinte écologique (projets en lien avec le DD)
- Partage d'outils sur le DD
- Formation et sensibilisation sur certains thèmes et certains enjeux liés à l'environnement et le DD
- Renforcement des capacités des OCI en matière environnementale, de DD et de droits de la personne

En choisissant ces thèmes, les participant.e.s de la CdPE n'ont pas nécessairement abandonné les préoccupations sur les relations OCI–secteur privé. Au contraire, ces relations deviennent un instrument possible et vraisemblablement approprié pour répondre conjointement aux problèmes plus complexes et plus divers qui affectent les partenaires du Sud, par exemple l'environnement et

les changements climatiques. Ainsi, dans le cas de la dernière rencontre analysée (18-02-08), les membres de la CdPE ont pris position en faveur d'une politique environnementale et se sont également engagés à la création d'un sous-comité de la CdPE ayant pour responsabilité de piloter le processus d'élaboration de la politique. Il faut mentionner que la politique environnementale de l'AQOCI a été complétée pendant la période de la recherche et qu'elle a été adoptée par l'Assemblée générale de l'AQOCI en juin 2020.

3.5 Faits saillants de l'analyse des discussions de l'Assemblée générale annuelle (AGA)

Nous avons assisté à l'AGA de 2018, dans le cadre de laquelle nous avons participé aux deux ateliers touchant les thèmes liés à notre problématique : l'élaboration d'un code d'éthique et l'élaboration d'une politique environnementale. Selon les comptes rendus des ateliers, les principaux résultats des discussions peuvent ainsi être présentés :

- Le code d'éthique doit être redéfini à la lumière d'un ancrage actualisé dans les valeurs partagées par les OCI
- La politique environnementale doit :
 - a) encadrer les OCI membres et leur permettre de prendre position;
 - b) inclure des enjeux transversaux et avoir des indicateurs de performance;
 - c) inclure des mécanismes de développement de meilleures pratiques.

Le tableau suivant constitue une synthèse des données tirées des discussions du Colloque de 2014, des discussions de la CdPE et de notre brève incursion à l'AGA de 2018. L'objectif de ce tableau est de tirer des leçons des faits saillants de notre analyse, à la lumière des questions de recherche.

Tableau 3.4 — Synthèse de l'analyse de la première phase

	Colloque 2014	CdPE 2016-2017	AGA AQOCI 2018
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux participants de discuter des défis et des possibilités de collaboration OCI-entreprises privées dans le cadre de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondir les connaissances sur certains thèmes et enjeux liés à l'environnement - – Renforcer les capacités des participant.e.s en matière environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> - Discuter du code d'éthique de l'AQOCI - Déterminer les composantes d'une politique environnementale - – Remplir le sondage pour évaluer la situation actuelle en matière de DD
Résumé de discussions	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les besoins d'encadrement en matière de DD, voire aussi l'encadrement des relations OCI – entreprises privées 	<ul style="list-style-type: none"> - Le CdPE est devenu un véritable espace de discussion, de partage et de renforcement des actions collectives en DD 	<ul style="list-style-type: none"> - Le code d'éthique doit être redéfini à la lumière de son ancrage dans les valeurs partagées - La politique environnementale doit : <ol style="list-style-type: none"> a) encadrer les OCI membres et leur permettre de prendre position; b) inclure des enjeux transversaux et avoir des indicateurs de performance; c) inclure des mécanismes de développement de meilleures pratiques

Jusqu'ici, nous avons présenté l'essentiel des données recueillies dans cette première étape de la recherche. Les sections suivantes présenteront notre analyse et surtout les questionnements qui nous ont permis d'identifier les concepts et connaissances théoriques dans la deuxième phase de la recherche. C'est ainsi que nous pourrons établir des relations conceptuelles créatives et novatrices pour répondre en partie aux besoins des OCI.

3.6 En guise de conclusion

L'une des grandes forces de l'AQOCI est sans équivoque son ancrage dans le milieu de l'économie sociale et solidaire au Québec et son approche réseau, visant à renforcer la solidarité, l'expérience de collaboration et de partenariat entre les acteurs au Québec et au Sud. Pour ce faire, l'AQOCI mobilise ses membres pour discuter en profondeur des sujets qui les interpellent, ce qui suscite et enrichit l'échange, anime et dynamise sa base associative, et stimule la vie organisationnelle. Par conséquent, l'AQOCI doit gérer des objectifs multiples et pluriels en vue de satisfaire un membership hétérogène.

C'est dans ce contexte que le colloque sur la responsabilité sociale a été organisé en 2014, dont le résultat le plus important a été la recommandation de développer un cadre de référence visant à renforcer les capacités des OCI vis-à-vis d'éventuelles collaborations avec le secteur privé. Cette recommandation énumère trois voies précises : a) dans l'interprétation de normes éthiques et de RSE des entreprises; b) dans l'étude de cas de projets OCI-entreprises privées réussis; c) dans la recherche partenariale avec les universités afin d'accroître les connaissances sur la RSE et les relations avec le secteur privé.

Bien que l'AQOCI n'ait pas eu les moyens de systématiser les discussions à la suite du colloque, le réseau de membres n'a pas tardé à continuer les discussions qui ont pris la forme de communautés de pratique, dont celle sur l'environnement. Ainsi, deux ans après sa création, en 2018, les discussions de la CdPE sur l'environnement amènent à la nomination d'un sous-comité pour piloter l'élaboration d'une politique environnementale, inspirant ainsi les discussions de l'AGA de l'AQOCI de 2018. C'est alors que les membres ont été interrogés sur plusieurs thèmes d'intérêt du réseau, notamment le code d'éthique de l'AQOCI, dont le processus d'adéquation est en cours, et la politique environnementale.

L'analyse documentaire que nous avons réalisée dans cette première étape a dévoilé un processus de réflexion complexe et diversifié, bien ancré dans les besoins et les préoccupations des membres de l'AQOCI ainsi que dans la mouvance d'enjeux d'actualité touchant les OCI et leurs partenaires du Sud. C'est cela qui explique, entre autres, comment et pourquoi la discussion au sein de cette

association s'est transformée d'un souci envers la RSE et les relations OCI–secteur privé, en un besoin d'une politique environnementale et de développement durable de l'AQOCI. Comme nous l'avons mentionné, cette transformation n'est à notre avis qu'un changement de mire. En effet, l'axe est passé d'un enjeu organisationnel (les relations OCI–secteur privé) à un enjeu sociopolitique (l'environnement et le développement durable). La nature sociopolitique de cet enjeu a exigé une réponse institutionnelle, en l'occurrence, l'adoption de la Politique environnementale de l'AQOCI par l'AGA de juin 2020⁴. Quant à l'enjeu des relations OCI–secteur privé, la réponse se situe fondamentalement sur le plan organisationnel. À cet égard, nous avons constaté que, premièrement, les OCI se sont questionnés sur la responsabilité sociale et sur les réponses des entreprises aux enjeux sociétaux de DD, localement et internationalement, et, deuxièmement, une bonne partie des OCI manque d'expériences concrètes de partenariat avec le secteur privé. Par conséquent, elles cherchent à mieux comprendre les politiques de RSE et les codes d'éthique des entreprises ainsi qu'à en apprendre davantage sur les collaborations intersectorielles.

Nous avons dégagé quelques questions qui nous guideront dans la réponse aux besoins exprimés par les OCI quant au renforcement de leurs capacités vis-à-vis des collaborations avec le secteur privé, à savoir : a) est-ce que la collaboration OCI-PME est motivée par la RSE?; b) comment interpréter les normes éthiques et de RSE des entreprises?; c) quelles formes pourront prendre les relations des OCI avec le secteur privé? Ce sont ces questions qui ont guidé la revue de la documentation que nous avons entreprise en deuxième phase de cette recherche.

⁴ Voir <https://aqoci.qc.ca/politique-environnementale-de-l-aqoci/> (consulté le 30 novembre 2020)

4. Deuxième phase — Relations OCI–entreprises privées : ce qu’en dit la documentation scientifique

Comme nous l’avons mentionné dans la section portant sur la démarche méthodologique, nous avons réalisé une revue de la documentation tenant compte des questions émergentes de l’analyse précédente. L’objectif dans cette section est de présenter les concepts et éléments saillants, et d’en dégager quelques principes, processus, pièges et autres caractéristiques de la collaboration OCI–secteur privé. Il faut mentionner que la documentation scientifique s’intéresse généralement aux organisations non gouvernementales (ONG) sans distinguer celles du Nord et du Sud. Ainsi, bien que nous ayons adopté cette même terminologie pour la présente section, nous faisons la distinction entre les OCI et leurs partenaires lorsque cela s’avère pertinent.

4.1 Quelques clarifications sur les concepts

4.1.1 Développement durable (DD)

Dans les efforts d’intégration du développement durable (DD) au sein du contexte organisationnel du Québec, le Bureau de la Normalisation du Québec 21000, définit le DD comme : « (Le) *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs et qui s’appuie sur une vision de long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement* » (cité dans Doucet, 2012, 5). Premièrement, on peut y distinguer l’inscription macroéconomique et macrosociale du développement durable et l’indissociabilité des dimensions économique, sociale et environnementale de la sphère politique. Deuxièmement, cette définition se veut un principe de base pour encadrer tant le modèle de développement sociétal que les activités économiques.

4.1.2 Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est comprise comme la réponse d’une entreprise à l’intégration du concept de DD dans ses pratiques de gestion et dans ses opérations (Blais, 2011; Labelle et Aka, 2010a; Temri et Fort, 2009). En d’autres mots, la RSE est la dimension microéconomique et microsociale du DD. D’après Gendron et Lapointe (2005), le concept de RSE

se base sur le fait qu'elle se réalise par des initiatives volontaires, qui vont souvent au-delà des obligations de la réglementation gouvernementale. La base volontaire de la réglementation repose sur l'hypothèse que les entreprises ont la capacité de s'autoréguler, conciliant de façon proactive leurs intérêts privés et l'intérêt public.

Ainsi, l'engagement de l'entreprise dans le DD s'apparente à « un processus séquentiel à plusieurs niveaux, mais holistique, s'attaquant simultanément aux trois volets de la triple rentabilité : économique, sociale et environnementale » (Spence *et al.*; 2007 : 38). La gouvernance se veut un des niveaux où l'intégration de la RSE implique un changement de paradigme, voire un passage, du concept de « gouvernement » à celui de « gouvernance » d'entreprise. Cette gouvernance est représentée par un ensemble d'ententes tacites, de relations, de règles et de comportements, permettant de tenir en compte le rôle accru joué par les acteurs de la société civile dans les démarches de l'entreprise, et ce, afin de s'attaquer aux problèmes sociaux (Labelle *et al.*, 2017 : 132).

À partir de ces deux définitions, nous comprenons que le DD est un concept bidimensionnel composé essentiellement d'un volet macroéconomique et un autre sociopolitique, dont la mise en œuvre nécessite autant sur le plan microéconomique qu'organisationnel. De ce fait, la mise en œuvre de pratiques de DD implique autant le secteur public que le secteur privé et les organisations sans but lucratif. Dans le secteur privé, par exemple, cela se traduit par la RSE, qui impose des changements sur le plan des politiques de développement et de la stratégie d'entreprise, avant que cela puisse induire des améliorations au niveau des opérations. Par ailleurs, une présentation des postulats relativement à l'opérationnalisation de la RSE fait l'objet de la prochaine section.

4.2 Ce que dit la recherche sur les entreprises et la RSE

Même si Friedman (1962) a suggéré que les entreprises n'existent que pour maximiser leur profit, Mintzberg (1983) précise que de nombreuses entreprises s'engagent dans la RSE parce que les président.e.s directeur.trices général.e.s (PDG) estiment avoir une obligation morale de protéger les intérêts des parties prenantes et d'agir de manière socialement responsable. La RSE peut donc être perçue comme un paradigme moral à même de mobiliser le soutien, voire la fidélité, de certains

consommateur.trice.s à l'égard de l'entreprise l'adoptant et optant pour des engagements inéquivoques à cet effet (He et Lai, 2014; Rodrigues et Real, 2012). Ceci obligerait les entreprises à agir de manière socialement responsable et à prendre en compte davantage les intérêts des parties prenantes.

Au-delà de l'engagement moral, l'engouement des entreprises pour les politiques de la RSE est favorisé par un paradigme social, en l'occurrence leur désir de répondre aux attentes des groupes écologistes et environnementalistes. En effet, ces derniers veillent à la vérification du respect de l'environnement et des droits de la personne par les entreprises ainsi que leur conformité aux normes internationales du travail. Soulignons que les entreprises doivent également se conformer aux exigences gouvernementales quant aux pratiques de développement durable et à l'adoption de politiques anticorruption (Gendron, 2011; Harris, 2011).

Dans ce sillage, plusieurs recherches examinent les indicateurs pouvant améliorer et rehausser l'image de marque ainsi que la valeur potentielle de l'entreprise, à l'instar de la conformité légale, les dons philanthropiques et le parrainage ou la commandite, la gouvernance inclusive et transparente ainsi que l'engagement à la durabilité environnementale (He et Lai, 2014; Rodrigues et Real, 2011). Dans cette perspective, la RSE s'inscrirait plutôt dans un paradigme économique, voire utilitaire-stratégique, où les activités responsables des entreprises seraient essentiellement motivées par la nécessité d'agir de façon proactive ou réactive aux pressions sociales, tout en améliorant leur performance financière. En d'autres termes, « *good ethics is good business* » (Gendron, 2000).

4.2.1 RSE et relations ONG–entreprises privées

Selon Kolk (2016), la pensée stratégique des entreprises a évolué d'un souci lié aux comportements éthiques à la RSE, en passant par les préoccupations d'ordre environnemental, s'intéressant principalement à l'activité de la gestion des déchets ainsi qu'à la diminution de la pollution et de l'empreinte écologique de la production. Vachani *et al.* (2009) ainsi que Schepers (2006) documentent que les entreprises s'engagent socialement depuis plusieurs décennies et elles le font dans une perspective réactive ou proactive. Dans les deux cas, cependant, les entreprises répondent volontairement dans des contextes plus ou moins réglementés et, souvent, cela ne touche que

certains secteurs. Soulignons que ce mode d'autorégulation n'est pas figé et varie d'une zone géographique à une autre, selon que l'on se trouve en Europe, où la réglementation est plus sévère, ou en Amérique du Nord, où c'est sur une base plutôt volontaire (Marano, *et al.*, 2012). Il convient de préciser que la complexité institutionnelle de l'environnement sociopolitique des entreprises incite ces dernières à établir des collaborations, entre autres avec les ONG, dans des cadres réglementaires très différents.

In fine, pour répondre aux demandes et aux exigences de la société et du marché, les entreprises ont accumulé des années d'expérience de collaboration. Le point de vue des entreprises a été analysé par Kourula (2010) et Marano *et al.* (2012), dont les résultats sont présentés sommairement dans les tableaux suivants.

**Tableau 4.1 — Synthèse des expériences de collaboration ONG–entreprises privées
Point de vue des entreprises**

Observations positives		Observations négatives
Stratégie - Légitimité plus solide - Amélioration de la réputation de l'entreprise - Création de la valeur à long terme - Progrès dans la compréhension des parties intéressées	Techniques opérationnelles - Amélioration de la gestion du risque - Développement des nouvelles capacités organisationnelles - Mise en place d'apprentissages organisationnels qui affectent le management à long terme	Organisationnelles - Haut niveau d'investissement de temps - Allocation de ressources à long terme

**Tableau 4.2 — Synthèse des types de collaboration avec les ONG :
l'expérience des entreprises**

Type de relation	Relation de commanditaire (<i>sponsorship</i>)	Dialogue/Projets ponctuels	Partenariat d'affaires
Description	<ul style="list-style-type: none"> - Financement <i>ad hoc</i> de projets locaux - Dons de charité - Création d'une fondation propre à des fins de charité 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des sièges aux forums, tables de concertation, consultations publiques, initiatives de développement local, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement dans des projets identifiés conjointement ou proposés par l'un des partenaires - Collaboration définie en fonction de l'envergure des projets - Orientation à long terme envisageable
Approche	Réactive	Proactive	Participative
Analyse de l'impact sur les ONG	<ul style="list-style-type: none"> - Externalisation de la RSE - Centralisation du processus de prise de décision - Haut niveau de pouvoir de l'entreprise sur les ONG 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction conjointe des opérations de RSE - Niveau de pouvoir arbitré entre les entreprises et les différents acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Internalisation et externalisation de la RSE - Niveau de pouvoir négocié entre les entreprises et les différents acteurs selon chaque projet

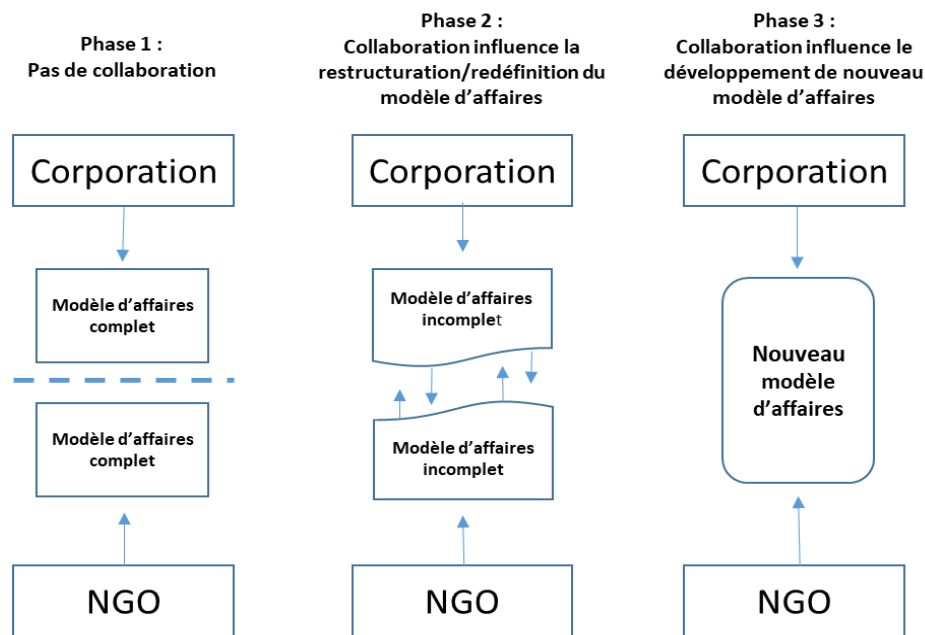
Dahan *et al.* (2010) ont étudié plusieurs cas de collaboration ONG–entreprises privées dans un pays du Sud, à partir de la perspective « stratégie et modèle d'affaires ». Ces auteurs définissent la stratégie comme un concept dynamique et processuel, qui décrit le passage d'une situation présente à une situation future, tandis que le modèle d'affaires est un concept statique et permanent, puisqu'il sert à la description de la situation ou de l'état dans lequel se trouve l'organisation. La collaboration peut donc être envisagée à travers l'analyse de la stratégie et du modèle d'affaires construit par les entreprises impliquées dans les collaborations avec des ONG. Les résultats de l'analyse des différentes collaborations montrent que le succès de la collaboration entre ONG et entreprises dépend largement de quatre enjeux :

- Le premier est la compatibilité — le *fit* — organisationnelle, c'est-à-dire la compatibilité de la vision des organisations impliquées qui se traduira éventuellement dans un projet spécifique; le partage des valeurs culturelles et organisationnelles; l'entretien de la confiance entre les cadres des organisations impliquées; ainsi que l'intérêt de l'investissement dans des projets à long terme.
- Le deuxième est celui d'avoir, de part et d'autre, la capacité et l'intérêt de renforcer l'environnement économique local par le biais des projets de renforcement de capacités des entreprises locales, des organisations, des populations (emploi), etc.

- En troisième lieu, les organisations doivent avoir une combinaison particulière de capacités complémentaires des savoirs et de savoir-faire pour atteindre les objectifs voulus.
- Finalement, avoir la compréhension de la dynamique économique, sociale et politique particulière aux pays du Sud.

Dans un registre adjacent, Dahan *at al.* (2010) dénotent que la collaboration entre ONG et les entreprises décrit un processus qui peut être compris comme une stratégie à long terme, laquelle peut être construite, voire coconstruite, à partir de différents modèles d'affaires, et à travers ceux-ci, comme illustré dans la figure ci-dessous.

Figure 4.1 — La collaboration ONG–entreprises privées selon la combinaison « stratégie et modèle d'affaires »



Source : Figure traduite et tirée de Dahan, *at al.* (2010 : 329)

Selon Dahan *et al.* (2010), la collaboration dessine un processus basé sur une série d'initiatives, d'échecs et d'erreurs, qui décrivent l'évolution des apprentissages organisationnels et déterminent la volonté des organisations de s'investir davantage dans une collaboration à long terme.

4.3 Ce que dit la recherche sur les ONG et leurs relations avec les entreprises

Depuis les années 1990, plusieurs efforts de classification des ONG ont vu le jour : Korten, 1990; Salomon et Anheier, 1992; Carroll, 1992; Holmén et Jirstrom, 1994; Vakil, 1997; Roth, 2001; Fowler, 2002 et 2002, et nous en passons. Plus récemment, dans des recherches sur la coopération internationale, nous avons distingué trois groupes non exclusifs d'OCI/ONG (Navarro-Flores, 2009) :

1. OCI/ONG entrepreneuriaux (économie sociale) : instrumentalisent le social pour atteindre des objectifs économiques
2. OCI/ONG solidarité internationale (économie solidaire) : instrumentalisent l'économie pour atteindre des objectifs sociaux
3. OCI/ONG militants (société civile) : sont actifs sur le terrain politique; jouent un rôle de plaidoyer, de proposition et d'influence sur la politique publique

Kolk et Lenfant (2013) offrent une classification incluant non seulement les activités principales des ONG, mais aussi leurs stratégies et type d'engagement avec le secteur privé et, dans certains cas, avec le gouvernement. Leur étude sur les ONG présentes en Angola et en République Démocratique du Congo (RDC) dans les années 2010, résumée dans le tableau ci-dessous, reflète le paradigme de développement des ONG, le type d'engagement sur le terrain, la stratégie, ainsi que le mode de financement de la part des corporations multinationales (CMN).

Cette étude traite de la diversité des ONG selon leurs paradigmes et stratégies d'intervention, elle inclut la complémentarité des actions des ONG sur le terrain qui font soit la recherche, soit l'évaluation et le développement, soit la sensibilisation et le plaidoyer. Il faut remarquer aussi que les ONG qui ont reçu du financement des CMN sont celles qui font la recherche, l'évaluation et le développement.

Tableau 4.3 — Classification des ONG présentes en Angola et en RDC dans les années 2010

ONG	Paradigme	Stratégie	Type d'engagement avec acteurs privé et gouvernementaux	Présence sur le terrain	Financement des CMN
Amnesty Intl	Droits humains	Recherche et plaidoyer	Surveillance et dialogue	Non	Non
Broederlijk Delen	Développement	Hybride	Surveillance et dialogue	Non	Non (ponctuellement oui)
CEP	Développement local	Éducation/sensibilisation	Évaluation	Non	Oui - évaluation
Global Witness	Développement	Recherche et plaidoyer	Surveillance et dialogue	Non	Non
Human Rights Watch	Droits humains	Recherche et plaidoyer	Surveillance et dialogue	Non	Non
International Alert	Paix	Éducation/sensibilisation	Évaluation/sensibilisation	Oui	Oui — évaluation
IPIS	Recherche	Recherche et plaidoyer	Surveillance et dialogue	Non	Non
PACT	Développement	Livraison de services	Partenariat/projet	Oui	Oui — projet
Oxfam	Développement	Livraison de services	Partenariat/projet	Oui	Oui — projet
Pole Institute	Développement	Recherche et plaidoyer	Dialogue	Oui	Non
RAID	Développement	Recherche et plaidoyer	Surveillance et dialogue	Non	Non
Save the Children	Développement	Livraison de services	Partenariat projet	Oui	Oui — projet
Search for Common Ground	Paix	Éducation/sensibilisation	Éducation/sensibilisation	Oui	Oui — projet

Source : Tableau réinterprété et traduit du tableau original dans Kolk et Lenfant (2013 : 46)

À partir de cette classification, et en lien avec Calderon *at al.* (2015) et Navarro-Flores (2009), nous pouvons dégager quelques caractéristiques sur le rôle distinct que jouent les ONG et comment celles-ci accompagnent les entreprises de différentes façons, en fonction de leur appartenance à l'économie sociale, à l'économie solidaire ou à la société civile. Ceci est illustré dans le tableau suivant.

Tableau 4.4 — Synthèse des activités des OCI/ONG en relation avec des entreprises

Activité principale	Impact socioéconomique	Impact sur l'entreprise
Militante	Dénonciation Médiatisation des manquements éthiques des entreprises	« <i>Reality check</i> » Conscientisation
Recherche et évaluation Éducation + Sensibilisation	Information (objective) basée sur la recherche Perspective critique/constructive	Conseil Apprentissage (organisations apprenantes) Mise en pratique de politiques RSE Concertation entre plusieurs acteurs
Hybride : Développement et plaidoyer (économie solidaire)	Influence de la politique publique Développement local Services sociaux <i>ad hoc</i>	Dialogue Discussion Collaboration engagée ponctuelle ou à long terme
Développement et coopération technique (économie sociale)	Renforcement de l'environnement économique (revenu, emploi) et social (organisation)	Création de nouveaux services Définition de nouvelles stratégies sociales et économiques Collaboration engagée ponctuelle ou à long terme

Relativement à l'impact réel des ONG sur les entreprises, Niveen et Sabella (2014) soulignent dans une étude de cas en Palestine que, même dans le cas des collaborations ponctuelles, les ONG facilitent la possibilité d'un ancrage local aux entreprises lorsque le marché est inconnu ou peu connu par celles-ci. De ce fait, l'ONG a assisté l'entreprise dans l'identification de réponses inédites et spécifiques à un segment de la population qui a été jusqu'à ce moment délaissé par le marché et par le gouvernement local. En conséquence, l'ONG a introduit une dimension sociale au travail des entreprises, laquelle a augmenté leur offre de services et la création de la valeur.

Selon la documentation consultée, les ONG guident les entreprises dans l'identification de stratégies socioéconomiques plus ambitieuses et atteignables, plus socialement responsables et même plus engagées dans le respect de l'environnement.

Finalement, nous avons interrogé les moteurs de recherche quant aux études portant sur la relation entre ONG et PME. La synthèse des résultats de la recherche sur la relation ONG-PME a été séparée des autres résultats pour trois raisons principales. Premièrement, la nature précise des PME, à savoir des « exploitations commerciales (à but lucratif) comptant moins de 500 employés et ayant

des revenus annuels inférieurs à 50 millions de dollars » (Gouvernement du Canada, 2007 : 1), diffère significativement des entreprises multinationales ciblées par les études citées précédemment. Deuxièmement, selon la même étude, 96 % des entreprises au Québec sont de taille petite ou moyenne (*ibidem*), ce qui justifie notre intérêt à en apprendre davantage sur les relations entre ce secteur et les OCI/ONG. Troisièmement, en 2019, le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) du Gouvernement du Québec a lancé le Programme de coopération climatique internationale (PCCI), lequel vise à « appuyer les projets d'organisations québécoises qui, en collaboration avec une ou des organisations partenaires locales, visent à contribuer de façon démontrable aux efforts de réduction des émissions de GES ou d'adaptation aux impacts des changements climatiques » (Gouvernement du Québec, 2019 : 4). Les caractéristiques internationale et partenariale du programme interpellent particulièrement les OCI, d'où l'importance d'approfondir notre analyse de la documentation existante relativement aux PME qui pourraient être des partenaires privilégiées des OCI dans le cadre de ce programme et d'autres programmes similaires.

4.4 Ce que dit la recherche sur les PME, la RSE et leurs relations avec les OCI

La vague de RSE qui emporte les grandes entreprises depuis les années 1990 touche aussi les PME puisqu'elles font partie de la chaîne de valeur de l'économie locale et internationale. Les PME doivent être en mesure d'intégrer ces *nouveaux* principes, sous peine d'être écartées du circuit économique. Bien que la RSE se base sur des initiatives volontaires, au niveau des PME, la planification et la mise en œuvre des actions volontaires demeurent difficiles à intégrer à leur vision stratégique. En effet, Dupuis *at al.* (2007 : 155), dans une étude française sur les PME, concluent que : a) peu, même très peu, d'entreprises voient dans la RSE un levier d'amélioration directe de leurs performances économiques; et b) la plupart des gestionnaires n'arrivent guère à se libérer de la gestion quotidienne pour réfléchir à l'intégration de la RSE dans leur vision du développement.

Dans une étude sur des PME tunisiennes, certifiées et non certifiées RSE, les auteurs Ben Hassine *at al.* (2013) soulignent un manque important de renseignements sur la RSE chez les PME et, par conséquent, celles-ci ignorent comment organiser leur activité économique et l'évaluer en fonction

de résultats économiques, sociaux et environnementaux. En dépit de la méconnaissance de la RSE en tant que telle, les entrepreneur.e.s accordent la priorité à son volet social au détriment des deux autres volets. Selon les auteurs, les PME tunisiennes conçoivent la RSE principalement comme un mécanisme interne de bien-être en faveur des employé.e.s, mais au détriment des client.e.s, des investisseurs, des fournisseurs et de la communauté, pour ne mentionner que les parties prenantes les plus présentes dans la documentation. L'étude de Hassine *at al.* (2013) conclut que la stratégie RSE chez les PME étudiées représente un ensemble de décisions qui dépendent principalement de la vision de la personne dirigeant l'entreprise. Les convictions personnelles des propriétaires sont donc déterminantes dans les engagements RSE des PME, d'où l'importance d'envisager la mise en place de programmes gouvernementaux qui reposent sur l'éducation et la sensibilisation, et ce, afin de motiver les dirigeant.e.s des PME.

Au Canada, Gendron et Lapointe (2005 : 21) soulignent que la définition de RSE pour les PME serait « généralement informelle, implicite et essentiellement alimentée par les valeurs personnelles des propriétaires-dirigeants, sans pour autant être reflétée dans un engagement corporatif officiel ». Une conclusion vraisemblable est celle de l'étude de Spence *at al.* (2007 : 38), qui explique que « les déterminants de l'engagement de la PME dans le DD proviendraient de variables aussi bien environnementales qu'organisationnelles et personnelles et se situeraient principalement au plan perceptuel et cognitif ». Dans les cas étudiés, les activités RSE font partie de la stratégie de la PME parce qu'elles sont conformes aux croyances des entrepreneur.e.s et, surtout, parce qu'il y existe des retombées économiques liées à ces activités.

Cependant, l'étude menée au Québec par Doucet *at al.* (2012 : 98) met en évidence qu'un nombre important de PME ne sont pas conscientes de l'impact négatif de leur organisation sur l'environnement. Les auteurs émettent l'hypothèse que cette situation peut être due au fait que les PME attirent peu l'attention des médias, et par conséquent elles subissent de faibles pressions des consommateur.trice.s. Une autre raison peut être la relative carence des mesures législatives favorables à la RSE pour les PME, lesquelles semblent être plus efficaces que les mesures volontaires pour inciter un virage responsable. De ce fait, d'après cette recherche, la RSE est adoptée de façon informelle et, dans la plupart des cas, la dimension environnementale est la dominante. Doucet *et al.* (2012) concluent que, parmi les facteurs importants qui influencent les

PME au Québec, on trouve les valeurs « dirigeant.e-entrepreneur.e », comme c'est le cas de l'étude en Tunisie (Hassine *at al.*; 2013), la taille de l'organisation, le secteur d'activité, son territoire d'implantation ainsi que la législation.

Toujours au Québec, une étude sur les politiques publiques en RSE montre que les PME préfèrent les politiques accompagnatrices aux politiques coercitives. Par ailleurs, les politiques gouvernementales d'accompagnement et de soutien sur les enjeux de la RSE ciblent particulièrement la période d'émergence et de croissance des PME (Labelle *at al.*, 2017 : 142). Quant à la RSE, ce sont les valeurs et les convictions de l'entrepreneur.e-gestionnaire qui ont plus de poids sur les décisions des PME que les normes et réglementations. Ceci dessine une approche de RSE dans la PME plutôt personnelle et personnalisée, orientée par la recherche d'*atomes crochus* étroitement liés aux activités économiques de l'entreprise, même si une telle approche ne reflète pas les conventions relativement à la performance sur le plan des trois piliers du DD : social, économique et environnemental.

Selon la documentation, les PME jouissent de peu de visibilité et, par conséquent, d'un manque de pression sociale de la part des consommateur.trice.s ainsi que des environnementalistes. Or, sachant que les mesures éthiques et de RSE sont volontaires, on peut s'interroger sur la motivation des PME à travailler sur les enjeux de développement durable ou dans une perspective de RSE encouragée par des initiatives gouvernementales.

Cette question et bien d'autres sur les relations OCI-PME demeurent sans réponse jusqu'à maintenant puisque, à notre connaissance, il n'existe pas d'études qui se réfèrent spécifiquement à la collaboration OCI-PME. Dans les paragraphes suivants, nous ferons une analyse globale de la revue de la documentation et nous tenterons de préciser les questions qui guideront la troisième et dernière phase de cette recherche.

4.5. En guise de conclusion

Tout d'abord, nous rappelons les questions dégagées des discussions qui ont lieu à l'AQOCI depuis le colloque de 2014, à savoir : a) Est-ce que la collaboration OCI-PME est motivée par la RSE ?; b) Comment interpréter les normes éthiques et de RSE des entreprises?; et c) Quelles formes pourront prendre les relations OCI–secteur privé ?

Afin de répondre aux deux premières questions, il était nécessaire d'établir clairement le cadre conceptuel des collaborations OCI–secteur privé. Nous avons présenté une définition du terme « développement durable » et sa relation avec la RSE. Le premier concept inclut une dimension macro reflétant les aspirations sociétales quant à un modèle de développement devant être indissociable des dimensions politique, économique, sociale et environnementale. Ce projet sociétal se traduit par plusieurs stratégies, entre autres celle de la RSE, pour les entreprises du secteur privé. La RSE peut donc être conçue comme une stratégie organisationnelle qui reflète un paradigme de nature morale, sociale ou économique. Dans le premier cas, cela traduit l'obligation des entreprises à répondre aux intérêts des parties prenantes, tandis que, selon le paradigme social, ce serait les mouvements sociaux et le gouvernement qui exercent des pressions sur l'entreprise pour qu'elle respecte les normes internationales du droit du travail et des droits de la personne, par exemple. Finalement, le paradigme économique suppose que les entreprises répondent aux exigences sociétales sachant que cela revalorise l'image de bonne citoyenne corporative et attire le soutien et la fidélité des consommateurs. Or, en réponse à la question « Comment interpréter les normes éthiques et de RSE des entreprises ? », il faut retenir que la RSE est une combinaison de stratégies morales, environnementales, sociales et économiques dont le principal aspect, selon les articles consultés, demeure l'adoption d'une gouvernance d'entreprise ouverte et inclusive de différentes parties prenantes du milieu.

Quant à la question « Est-ce que la collaboration OCI-PME est motivée par la RSE ? », les articles ont souligné le fait que les entreprises répondent volontairement aux pressions et aux demandes de leur milieu dans un contexte peu réglementé, particulièrement en Amérique du Nord, ou pas réglementé, comme c'est généralement le cas dans les pays du Sud. Selon nos analyses, le travail des entreprises dans des cadres réglementaires très différents incite souvent celles-ci à établir des

relations de collaboration, entre autres avec les OCI et les ONG sur le terrain, pour mieux comprendre le contexte local et, ainsi, établir ou élargir leur marché, entre autres.

Vues de la perspective des entreprises, les relations entre les entreprises et les ONG sont premièrement considérées comme positives, bien que les projets entrepris en collaboration avec les ONG requièrent souvent des investissements importants et à long terme. Deuxièmement, les chercheur.e.s distinguent trois types de relations possibles, notamment le parrainage/commandite, le dialogue/projets ponctuels et le partenariat où l'entreprise joue un rôle respectivement réactif, proactif et participatif. Troisièmement, les chercheur.e.s définissent la collaboration comme un processus où plusieurs initiatives ponctuelles et une séquence d'échecs et d'erreurs décrivent l'évolution des apprentissages organisationnels et déterminent la volonté des organisations de s'investir dans des projets avec les ONG dans une collaboration à long terme.

Selon la documentation analysée, nous pouvons conclure que les rapports ONG–entreprise privée peuvent prendre différentes facettes, lesquelles pourraient être déclinées en un continuum selon l'ouverture des ONG vis-à-vis les entreprises et vice versa. En effet, selon le paradigme de développement et la stratégie d'action des ONG, la nature d'une relation ONG–entreprise privée peut être antagoniste (en opposition et/ou en conflit avec les entreprises), coopérative (ouverte à des collaborations ponctuelles et mutuellement bénéfiques) ou partenariale (établit des relations de moyen et long terme mutuellement avantageuses). Par ailleurs, la posture des entreprises à l'égard des OCI/ONG peut dépendre de l'engagement environnemental et des politiques de RSE des entreprises, et peut être caractérisée comme passive (offre de commandites ou de financement aux projets ponctuels), proactive (s'engage dans des programmes sociaux, p. ex. création d'une fondation) ou partenariale (établit des relations de moyen et long terme mutuellement bénéfiques).

Afin de répondre à la question « Quelles formes pourront prendre les relations OCI–secteur privé », nous présentons dans le tableau ci-dessous une synthèse de telles attitudes, sachant que, autant les entreprises que les OCI/ONG fonctionnent dans un contexte dynamique qui les oblige à s'adapter, et que l'expérience qu'elles ont eue avec des partenariats précédents, positive ou négative, pourra déterminer le changement d'attitude dans un continuum.

Tableau 4.5 — Typologie des relations des ONG avec les entreprises

		Caractéristiques de l'attitude des entreprises vis-à-vis les OCI/ONG						
		→	→	→	Continuum	→	→	→
		Passive		Proactive		Participative		
Caractéristiques de l' attitude des OCI/ONG vis-à-vis l' entreprise	↕	Antagoniste	Stratégique <i>Ad hoc</i>	Conflit Relation naïve/myope	Surveillance Observation			
	↕	Coopérative	Parrainage/commandite Relations transactionnelles	Instrumentalisation « contrôlée » : projets ponctuels Exploration à court terme Recherche et consultation	Dialogue Projets à moyen terme Proposition de projets sociopolitiques : concertation			
	↕	Partenariale	Recherche de financement Choix de projets	Examen de propositions et de projets selon les intérêts de l'ONG Exploration/recherche conjointe de financement Réaction prudente/éviter l'instrumentalisation	Recherche de financement conjoint Exploration du long terme Proposition de la cocréation de valeur sociale, économique et environnementale			

Par conséquent, la collaboration OCI/ONG–entreprise privée induit à des résultats différents selon l’expérience des organisations et la possibilité d’envisager conjointement une collaboration au-delà du court terme.

Quant aux PME, la documentation montre que celles-ci peuvent être particulièrement sensibles à la disponibilité, aux valeurs et à la vision des propriétaires-entrepreneur.e.s. En effet, la compréhension et la mise en pratique de la RSE dans les PME dépendra, dans certains cas, du temps investi par les propriétaires pour apprendre davantage sur le « quoi » et le « comment » de la RSE. Dans d’autres PME, les mécanismes adoptés favorisent particulièrement l’environnement de travail des employés dans une approche quasi paternaliste de management. De plus, sans exclure la présence de ces cas au Québec, des recherches montrent que les PME québécoises accueillent positivement les politiques gouvernementales et préfèrent celles qui priorisent l’accompagnement aux politiques coercitives.

Enfin, et surtout, au-delà de l’occasion d’affaires offerte par des programmes comme le PCCI, précédemment évoqué, quelle est la motivation des PME à s’associer avec des OCI/ONG dans la mise en œuvre d’un projet dans les pays du Sud ? Y a-t-il des espaces de discussion et de partage d’expériences où les PME et les OCI se rencontrent ? Quelle est la valeur ajoutée que les PME peuvent apporter aux populations des pays du Sud ? Et quelle peut être la valeur ajoutée que les OCI apportent aux PME et vice versa ? Ces questions, et d’autres, ont été le point de départ du débat entre quelques dirigeant.e.s de PME québécoises et le chargé des projets financés par le PCCI, dans le cadre du panel qui a constitué la troisième phase de cette recherche.

5. Troisième phase — Relations intersectorielles : la voix des entrepreneur.e.s québécois.e.s

Notre revue de la documentation sur la collaboration des PME québécoises avec des OCI/ONG s'est avérée insuffisante, car nous avons repéré seulement quelques études de cas sur des projets menés dans les pays du Sud par des PME québécoises. De plus, ces études n'incluent pas d'information sur les relations des PME avec les différentes parties prenantes impliquées dans les projets. Par contre, le Programme de coopération climatique internationale (PCCI), dont l'objectif est d'appuyer les projets d'organisations québécoises en collaboration avec des organisations partenaires locales, a été établi comme une référence intéressante à examiner pour notre étude. Nous avons donc contacté des entrepreneur.e.s ayant obtenu du financement du PCCI et ayant travaillé de concert avec des OCI québécois et des ONG du Sud dans le cadre de leurs projets.

L'équipe d'encadrement de cette recherche souhaitait clore le projet avec une discussion approfondie sur les expériences de collaboration entre des entrepreneur.e.s québécois.e.s et des OCI au Québec. Dans ce contexte, opter pour des participant.e.s du PCCI nous assurait une rencontre inédite avec des personnes ayant des expériences de collaboration OCI-PME. Nous avons donc procédé à l'organisation d'un panel comme troisième et dernière phase de ce projet. Ce panel visait à répondre aux questions soulevées par la revue de la documentation, à savoir : Quelle est la motivation des PME à s'associer avec des OCI/ONG pour la réalisation d'un projet commun dans les pays du Sud ? Y a-t-il des espaces de discussion et de partage d'expérience où les PME et les OCI se rencontrent ? Quelle est la perception des PME quant à la valeur ajoutée qu'elles peuvent apporter aux populations des pays du Sud ? Et, enfin, quelle est la perception des PME quant à la valeur ajoutée que les OCI peuvent apporter aux PME ?

5.1 Organisation du panel : les défis et les succès de la collaboration ONG-PME dans le contexte du développement international.

Le développement d'un partenariat n'est pas toujours évident. De nombreux défis peuvent se présenter et plusieurs risques peuvent être encourus, compromettant le futur dudit partenariat. En effet, plusieurs collaborations voient le jour, mais peu finissent par aboutir. Dans ce sillage, le panel a été organisé afin de discuter des retours d'expérience de certaines PME québécoises par rapport à leurs collaborations avec des OCI québécois et des ONG dans des pays du Sud. Concrètement, le panel a eu comme objectif le partage des expériences et des réflexions sur les grands défis et les grands succès de la collaboration ONG-PME dans les projets menés dans les pays du Sud. Pour cette occasion, nous avons voulu cibler un public large, incluant les membres de l'AQOCI ainsi que des étudiant.e.s, des professeur.e.s et toute personne intéressée par le sujet de la collaboration ONG-PME. Ce panel a permis de tirer des leçons sur le plan de l'organisation et de l'exécution de projets dans un contexte de développement international.

Les panélistes étaient donc, pour la plupart, des entrepreneur.e.s de PME québécoises ayant participé au PCCI (voir l'Annexe 2). Après avoir communiqué avec plusieurs participants du programme, nous avons retenu quatre intervenant.e.s, deux hommes et deux femmes, qui se sont montré.e.s intéressé.e.s et disponibles. Nous avons également invité un gestionnaire du programme PCCI au sein du Ministère du Développement durable et de la Lutte aux changements climatiques du gouvernement du Québec.

Bien que la date originale ait été fixée au printemps 2020 et le lieu favorisé ait été l'UQAM, le contexte pandémique nous a contraint.e.s à reformuler l'invitation et à réorganiser le panel. Par conséquent, le panel a eu lieu le 1^{er} octobre 2020, de 14 h à 16 h 30, par l'entremise du logiciel de vidéoconférence Zoom. L'enregistrement sous forme de webinaire a été assuré par l'AQOCI afin de le rendre accessible au public ciblé.

Le panel a eu duré deux heures. Au programme : l'ouverture par la directrice de l'AQOCI, une brève mise en contexte du projet, la présentation de l'équipe du projet et des panélistes, et la participation des panélistes, le tout suivi d'une période de questions du public (voir l'Annexe 2).

5.2 Synthèse des échanges issus du panel

Nous tenons à rappeler que le représentant du gouvernement, M. Charlebois, conseiller à la Direction de programmes et de la mobilisation, a été le premier panéliste à prendre la parole. Nous avons eu des questions spécifiques pour lui afin de situer le PCCI et l'incidence de celui-ci sur la collaboration entre les OCI et les PME québécoises. Ses propos sont résumés dans les paragraphes suivants.

M. Charlebois a expliqué que le PCCI veille à contribuer aux efforts de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) et à atténuer les impacts des changements climatiques dans les pays francophones les plus vulnérables d'Afrique et des Antilles. Ainsi, l'une des missions phares du PCCI est le renforcement des capacités de ces pays en matière de technologies propres, de RSE et du développement durable. Pour ce faire, ce programme s'adresse aux PME québécoises, aux OBNL et aux institutions de recherche et d'enseignement pour rendre accessible du financement public en vue de mettre en œuvre, avec des partenaires locaux des pays du Sud, des solutions visant à lutter contre les changements climatiques. Ces solutions doivent également respecter les droits de la personne, l'égalité des genres et le développement de l'économie locale. À travers ces partenariats intersectoriels, le PCCI souhaite mettre les forces de chaque actrice et chaque acteur au service des communautés locales des pays du Sud, promouvoir l'expertise québécoise ainsi que positionner le Québec comme un leader des technologies propres sur la scène de la coopération internationale. Les partenariats favorisés par ce programme s'inscrivent dans une approche qui bénéficie à tous les partenaires, selon M. Charlebois :

Les organisations de coopération internationale possèdent souvent une connaissance approfondie des pays dans lesquelles elles interviennent, pour certaines d'entre elles depuis plusieurs décennies, puis il est possible pour elles de faire bénéficier de cette connaissance-là, cette expérience-là, les PME du Québec. En contrepartie, les entreprises, les PME, peuvent également contribuer aux activités des OCI, comme je le disais tantôt, par leur expertise ou les technologies propres qu'elles ont développées et qu'elles maîtrisent (M. Ch., 22:08 à 22:46).

En effet, pour les pays du Sud, l'intervention se fait à la suite d'un besoin localement identifié et avec l'accord des acteurs locaux. Concernant les PME, celles-ci doivent posséder les expertises

requis à la mise en œuvre d'une solution identifiée par un pays de Sud. En contrepartie, elles bénéficient d'un financement et peuvent faire connaître leurs produits et savoir-faire à une plus grande échelle. Quant aux OCI/ONG, ceux-ci sont généralement à l'affût des conditions des pays dans lesquels ils opèrent et jouent le rôle d'intermédiaires entre les partenaires locaux et les PME. La mise à disposition des solutions développées par les PME dans les communautés locales est souvent dans l'intérêt des pouvoirs publics locaux, travaillant de concert avec les ONG qui peuvent également se charger de rendre les solutions jusqu'à la population elle-même.

Même si M. Charlebois ne peut pas s'avancer quant au rôle du gouvernement dans la promotion de la collaboration OCI-PME comme avenue dans le futur, il a tout de même souligné que, sans vouloir imposer ce type de collaboration, le gouvernement pourrait soutenir des initiatives ayant une approche respectueuse des besoins identifiés sur le terrain :

Ces collaborations-là, c'est une manière de répondre à des besoins locaux bien identifiés en travaillant sur des forces respectives de différentes organisations, des PME et d'OCI. Toutefois, ce n'est pas une collaboration qui est à forcer ou à imposer, mais plutôt à envisager et à soutenir lorsque la situation s'y prête, lorsque les besoins qui ont été identifiés localement collent à ce que peut offrir ce type de collaboration-là (M Ch., 23:06 à 23:40).

Cependant, il est encore trop tôt pour parler de bilan et de résultats puisque, en date du panel, le programme PCCI n'en était qu'à son troisième appel de projets. On peut toutefois souligner que les projets soutenus par le PCCI ont touché jusqu'à maintenant l'agriculture, l'agroforesterie, la gestion de matières résiduelles, la gouvernance, la gestion de l'eau, les énergies et les bâtiments durables. « [...] vous voyez, la lutte contre les changements climatiques prend diverses formes, puis les organisations québécoises, autant les OCI que les entreprises, peuvent offrir des solutions pertinentes dans ce sens-là » (M. Ch., 26:02 à 26:23).

Quant aux motivations des PME à participer au PCCI en partenariat OCI/ONG-PME, nous avons posé les questions aux panélistes issus des PME, qui ont pris à tour de rôle la parole pour répondre. Ces panélistes étaient : Mme Lucie Bourgeois, entrepreneure; M. Guy Drouin, entrepreneur; Mme Marisol Labrecque, entrepreneure; et M. Luc Tossou, chef de projet (voir l'Annexe 2).

Dans un premier temps, les motivations pour établir des partenariats avec des OCI/ONG ont été abordées. Il est à noter que les motivations des PME à occuper le damier des activités du PCCI émanent notamment de leur engagement social et environnemental. C'est ainsi que la nature des projets proposés va de pair avec leurs objectifs et les appels d'offres dudit programme. Témoin de cela, Mme Bourgeois, présidente d'Umalia, avance :

Notre engagement et support aux pays en voie de développement date d'avant l'arrivée du PCCI et notre participation au programme est motivée par le fait que celui-ci rejoint nos objectifs et notre mission première, à savoir accompagner et établir des partenariats entre les pays en voie de développement et les entreprises/ONG québécoises. (Mme B., 00:32 à 00:46)

Quant à l'expérience de Biothermica Technologies inc., M. Drouin affirme que, en effet, l'aspect social est intrinsèquement lié aux activités économiques de son entreprise :

[C'est] dans l'ADN de notre société. On dit, on fait des bons coups, mais il faut remettre à la société. Une entreprise, aujourd'hui, qui n'a que le gain financier, à mon point de vue, n'est plus nécessairement une entreprise du XXI^e siècle. Aujourd'hui, il faut bien doser et bien harnacher, si vous voulez, les deux facteurs du développement humain, qui sont évidemment des développements qui sont basés sur certains critères économiques connus. Mais il faut y ajouter ce qu'on appelle les autres critères, de manière à avoir un monde meilleur et, surtout, un monde qui prend à cœur la protection de l'environnement [...]. Dans ce domaine-là, les retours peuvent prendre beaucoup de temps; il faut être patient. (M. D., 52:26 à 53:12)

Le PCCI se veut également une occasion à saisir pour accéder à davantage de financement et d'accompagnement gouvernemental, et pour mettre en valeur leur entreprise sur le plan international, comme en témoigne Mme Labrecque de Technologies Ecofixe inc. :

Déjà, pour les PME, s'engager au niveau social à l'étranger, ce n'est pas toujours naturel, ce n'est pas toujours facile. Pourtant, chez nous, la RSE [...], on a fait ce choix dès le départ d'aller uniquement vers des technologies biologiques parce qu'on veut le faire de manière responsable, et [la RSE] c'est dans toute l'approche des projets qu'on a [...]. [C'est de] voir comment on peut avoir le plus d'impact possible au-delà de l'environnement sur cette ressource qui est essentielle. (Mme L., 38:08 à 38:48)

Pour M. Drouin, de Biothermica, la longue expérience de l'entreprise en Amérique latine a attiré l'attention d'un OCI québécois qui l'a approchée dans son processus de recherche d'une solution

au problème de gestion de déchets aux Gonaïves, la troisième ville en importance d'Haïti. Après avoir rencontré l'OCI québécois, ils sont allés ensemble à la rencontre des parties prenantes locales, comme des ONG, des groupes de femmes et les élus municipaux.

On a trouvé un modèle de coopération que, moi, j'appellerais un **modèle sociocapitaliste** [...], où une compagnie privée s'associe à une ONG qu'on a mise en place avec deux autres ONG [locales], qu'on appelle *une ONG technologique*, qui devient le véhicule où nous transférons toutes nos connaissances, nos technologies. Et cette ONG-là va être propriétaire de l'infrastructure [qu'on a mise en place]. (M. D., 50:05 à 50:40)

Pour M. Drouin, ce sociocapitalisme représente la décision d'une entreprise privée de participer à une collaboration intersectorielle, sachant qu'il y aura peu de gains économiques et en misant plutôt sur des gains sur le plan humain et environnemental.

Dans le cas de Biothermica, ils ont misé sur l'infrastructure — et, qui dit infrastructure, dit investissement important à long terme aussi :

Le PCCI était une **bougie d'allumage** pour nous, car le PCCI — en investissant et en croyant à notre concept de projet, qui est un projet d'infrastructure [...] — nous a fait confiance. Et ça, c'est fondamental pour n'importe quel promoteur, car, quand on aborde des [projets] comme ça, on sait quand ça commence, mais on ne sait pas quand ça termine. [Ce] sont des projets complexes à mettre en place. (M. D., 1:14 à 1:17)

Cette expérience de Biothermica en Haïti trouve des échos chez les autres panélistes quant au processus de construction de relations partenariales avec les OCI/ONG ainsi qu'avec différents paliers gouvernementaux. Le PCCI a donc contribué à consolider des relations inter- et intrasectorielles qui existaient préalablement au premier appel à projets du programme. Tel a été le cas d'Econoler, dont le travail de plus de trente-cinq ans sur le terrain a amené l'entreprise à bien connaître les diverses parties prenantes ainsi que les problématiques en Afrique de l'Ouest. En effet, selon M. Tossou, Econoler avait été appelée à travailler avec des acteurs bilatéraux et multilatéraux, comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI⁵), la Banque mondiale ou encore la Banque africaine de développement. De plus, en Afrique de l'Ouest,

⁵ M. Tossou a mentionné l'Agence canadienne pour la coopération internationale (ACDI), intégrée à Affaires mondiales Canada (AMC).

Econoler avait déjà commencé son travail avec des institutions régionales, comme la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et, plus particulièrement, le Centre pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique de la CEDEAO (CEREEC), partenaire privilégié d'Econoler dans la mise en œuvre de la Stratégie régionale d'efficacité énergétique dans huit pays membres de la CEDEAO. Econoler a visé principalement le secteur industriel.

Les liens entre les PME et les partenaires sur le terrain ont également été établis à la suite des projets menés conjointement entre Umalia et Ecofixe, mais aussi à la suite des rencontres internationales, comme celle de la COP22⁶ à Marakech :

C'est à ce moment-là qu'on a fait des rencontres intéressantes. Évidemment, le Maroc a une problématique au niveau de l'eau liée aux changements climatiques qui est très très visible, très très criante. Actuellement, au Maroc, le Plan national d'assainissement relève que, chaque année, il manque 2,5 milliards de mètres cubiques d'eau [...]. On a des impacts dans l'agriculture, dans la santé. (Mme L., 40:28 à 40:37)

Dans ce contexte, Ecofixe a rencontré les partenaires gouvernementaux et privés du projet, et ils avaient commencé à travailler sur un projet d'assainissement et de réutilisation des eaux usées, lorsqu'il y a eu l'appel à projets du programme : « [...] le PCCI a été un accélérateur » (Mme L., 41:01). En réponse au programme, lorsque le projet a été formulé, Ecofixe a interpellé Umalia, avec qui l'entreprise avait déjà travaillé au Bénin, afin de consolider le volet formation destiné aux agriculteurs. Dans l'expérience de Mme Labrecque, ce n'est sûrement pas la disponibilité de l'argent qui peut remplacer le partenariat entre divers acteurs et les besoins sentis par la population sur le terrain :

Personne ne peut forcer le partenariat. Lorsque le PCCI est arrivé, [on] avait déjà un projet sur la table et [on] avait déjà avancé. Donc, ce n'est pas le PCCI qui a fait le projet. Je pense que c'est important de constater ça [...]. Donc, il ne faut pas [que le partenariat/projet] soit forcé par un financement. (Mme L., 1:41 à 1:42)

⁶ La COP 22, c'est la 22^e Conférence des parties ayant eu lieu à Marakech, au Maroc, en 2016. Cet événement s'inscrit dans le cadre des mesures mises en place par l'ONU contre les changements climatiques et la mise en relief de l'engagement pour la diminution des gaz à effet de serre.

Il ne faut pas perdre de vue que ces partenariats vont au-delà de l'implication du secteur privé avec les OCI/ONG. Ils impliquent également des paliers gouvernementaux, tant au Canada que dans les pays du Sud. Ce sont donc des partenariats intersectoriels qui impliquent des ententes à plusieurs niveaux : « [...] il faut des ententes interministérielles et des ententes municipales, » nous a expliqué M. Drouin. Ceci s'explique par les caractéristiques de la problématique à laquelle les projets offrent une solution, mais aussi par la nature des projets entrepris par les panélistes. Ces projets requièrent donc la participation des divers paliers gouvernementaux, en tant que bailleurs de fonds et participants du projet. De ce fait, ils constituent des parties prenantes importantes sur le terrain :

Dans notre cas [...], par la nature de notre technologie, nos clients sont souvent soit gouvernementaux, soit de grands industriels. Mais une fois sur le projet lui-même, évidemment, on doit intervenir avec les autorités locales, les mairies locales. Dans le cadre du PCCI au Maroc, on touche beaucoup les agriculteurs, donc l'eau usée qui sera re-traitée par cette première vitrine-là, va être utilisée par ces agriculteurs, et ce sont est eux qu'on veut sensibiliser. (Mme L., 42:22 à 43:27)

Les panélistes ont poursuivi la discussion en expliquant l'établissement de leurs partenariats sur le terrain. Tout d'abord, ont-ils expliqué, toutes les parties prenantes doivent cibler un besoin clair et s'entendre sur un objectif commun, tâche parfois difficile étant donné la complexité des contextes dans les pays du Sud et la diversité des parties prenantes impliquées :

Je pense évidemment que de bien camper le partenariat est primordial pour arriver à un succès dans un projet et que les partenariats multiacteurs apportent de très grandes choses, accordent de nombreux avantages. Mais il faut aussi être conscient qu'ils ne sont pas faciles, ils demandent du temps, ils demandent de l'investissement, et chacun a ses propres objectifs [...]. Il faut trouver l'objectif commun : cet objectif-là, c'est évidemment la population, l'utilisateur final qu'on souhaite tous aider. Donc, il faut vraiment prendre le temps en début de projet [...] de bien se comprendre, de comprendre les objectifs de chacun des partenaires et de camper le partenariat. (Mme L., 1:19 à 1:20)

Dans ce contexte, Mme Bourgeois nous parle de sa compréhension du concept de **gouvernance collaborative**, un processus de communication sur les opérations et sur la stratégie, sans oublier l'humain, pour assurer l'alignement de toutes les parties, tout au long du projet :

La gouvernance, pour moi, démarre dès le début avec justement une vision commune, pour s'assurer que tout le monde s'est allié. Et ça paraît facile à dire, mais c'est très difficile à faire. Vraiment, c'est complexe. Non seulement il y a des intérêts différents, mais il y a des structures de gouvernance différentes [...]. On doit donc [arriver] à faire fonctionner tout ces gens-là. Alors, au-delà de l'intérêt, il y a les cultures organisationnelles qui sont différentes. (Mme B., 1:23:23 à 1:23:59)

Mme Labrecque vient à l'appui de la gouvernance collaborative en ajoutant que les mécanismes de communication sont un élément essentiel. Cela veut dire créer des espaces pour que les partenaires s'expriment et contribuent ainsi à une gestion transparente :

Ça peut devenir un piège, dans un projet [...]. Il faut mettre des mécanismes en place pour que les gens puissent évacuer ces questions-là, ces appréhensions-là négatives [...]. Il faut donc laisser la chance aux gens [...] et s'assurer que tout le monde est au même niveau dans le projet [...]. Il faut aussi le faire à répétition parce que ce n'est pas suffisant de le faire une fois en début de projet et puis, on laisse aller, [ce] sont des projets de longues échéances, donc il faut le faire souvent et laisser ce canal de communication [ouvert]. (Mme L., 1:54 à 1:56)

Dès le début du projet, et afin de maintenir l'accord initial entre les parties, il est important d'encadrer, voire d'institutionnaliser, la collaboration. Ce cadre, ou contrat, servira à cerner les divergences qui surgissent inévitablement pendant le déroulement du projet. À cet égard, M. Tossou affirme que l'une des leçons importantes qu'il a tirées de son expérience collaborative est d'avoir un contrat, où chaque partie prend conscience de ses responsabilités et de ses devoirs par rapport aux autres partenaires, ainsi que des précisions sur les objectifs attendus et les processus à suivre :

[Ce] que je trouve capital, c'est que, dès le départ, au moment de l'établissement du partenariat entre les partenaires, il est très important que le thème du partenariat soit très bien énoncé, très clair. Parce que, lorsque ce n'est pas clair au début, ça cause des problèmes, parce qu'il arrive souvent que des gens aient des interprétations différentes [...] et ça donne une autre direction au projet. (M. T., 1:07 à 1:08)

Ceci est notamment important lorsque l'on doit composer avec l'instabilité du personnel compte tenu du haut taux de roulement des employé.e.s chez les partenaires. Par conséquent, chaque nouvelle personne apporte sa vision et son interprétation des objectifs et des activités du projet.

Cela sous-entend donc que les clauses du partenariat doivent être communiquées fréquemment et on doit veiller à ce qu'elles soient respectées en toute fermeté. Néanmoins, il est aussi important de conserver une certaine souplesse pour faire face aux imprévus et aux changements qui peuvent surgir. À cet égard, M. Tossou dénote qu'« il y avait aussi des compromis, mais quand même, on avait tenu à l'idée originale du projet » (M. T., 1:11:43 à 1:11:48).

Parmi d'autres leçons, les expériences de collaboration vécues au sein du programme PCCI ont amené certains panélistes à confirmer leur engagement envers la société, particulièrement envers les communautés des pays du Sud, là où l'appui gouvernemental et les collaborations intersectorielles sont indispensables pour que les populations puissent accéder aux technologies propres :

Pour nous, dans ce qu'on a appris, je dirais que ça nous force à faire évoluer le modèle d'affaires d'Ecofixe [...], on cherche à répliquer des projets comme celui-là. Pour nous, c'est important de continuer d'avoir l'impact dans ce qu'on fait et on aimerait beaucoup que des programmes comme le PCCI, on en ait plusieurs autres [...]. Donc, on cherche à faire évoluer notre modèle d'affaires pour devenir notre propre « bougie d'allumage » [...], et on continue à voir comment, à travers des activités commerciales, on pourra aider la population locale qui n'a pas [la possibilité] d'acquérir une technologie [au prix courant]. (M. L., 1:20 à 1:21)

D'autres apprécient le travail de partage de connaissances dans le but de renforcer les capacités des organisations et des individus localement. Ce sont ces derniers qui, en fin de compte, assurent la pérennité et la viabilité des projets :

Ce qui est le plus important, ce sont les ateliers que nous faisons pour le renforcement de capacités, pour diffuser des bonnes pratiques de gestion, des bonnes pratiques de promotion et d'utilisation des technologies d'efficacité énergétique [...]. Donc, [...] le matériel de la formation va être transmis à notre partenaire local [CEREEC]⁷ pour la suite du projet. (M. T., 1:45 à 1:47)

Toujours selon M. Tossou, la réussite du projet à long terme réside dans les stratégies qui permettront l'engagement d'autant d'acteurs que possible, et ce, tant sur le plan institutionnel,

⁷ Centre pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique de la CEDEAO (CEREEC) (<http://www.ecreee.org/fr>).

comme le CEREEC, qu'organisationnel, par exemple les associations professionnelles, les ONG et d'autres organisations de la société civile :

En fait, on s'est basé sur les mécanismes de coordination d'activités qui existent déjà, que [le CEREEC] utilise. Donc [...] [le CEREEC] dispose, au niveau de chaque pays membre, d'un point focal [...] qui relaie les activités [du CEREEC] et, puisque les activités qu'Econoler a mises en place dans le cadre du PCCI [...] étaient sur le renforcement des capacités [...], on s'est donc basé sur une présence nationale [dans chaque pays]. (M. T., 1:02:27 à 1:03:29)

Enfin, la pérennité du projet n'est pas seulement un enjeu pour les partenaires sur le terrain, mais aussi pour les PME impliquées. Dans le cas de Biothermica Technologies, le projet que l'entreprise a mis en place en Haïti consiste à prévaloir la municipalité des Gonaïves d'une infrastructure de gestion intégrée des déchets ayant la capacité de s'autofinancer grâce à la génération de 40 000 crédits de carbone par année, soit l'équivalent de 80 000,00 \$ par année. La nature et l'envergure de ce projet requièrent des évaluations environnementales de haut niveau et, plus particulièrement, des rapports sur la conformité aux normes internationales qui légitimeront les crédits de carbone :

On est au courant qu'on va avoir des audiences publiques [...], comme au Québec, aussitôt que le projet va être enregistré. Il y aura une vérification internationale faite chaque année, où il y aura des examinateurs accrédités par les Nations Unies qui viennent voir le projet [...] et, si on ne répond pas aux critères de niveau [international] de l'environnement, ils peuvent nous enlever le droit d'émettre des certificats de crédit de carbone [...]. On est [assujettis] aux lois [...] : si on ne respecte pas ces pactes et ces lois [...], on risque de perdre notre droit d'exercice et de soutien du projet dans ce pays. (M. D., 1:52 à 1:54)

La pérennité du projet dans ce cas est intrinsèquement liée à légitimité technologique et organisationnelle de Biothermica Technologies. Ceci explique l'engagement à long terme de cette dernière dans le projet aux Gonaïves, ainsi que son intérêt à créer, former et soutenir l'ONG technologique, qui assurera la continuité du projet sur le terrain. M. Drouin a souligné l'importance d'avoir l'appui et la confiance des gouvernements pour entreprendre ce type de projets. Le rôle du gouvernement, tant au Sud qu'au Nord, comme l'explique M. Drouin, est important aussi pour Mme Bourgeois :

Non seulement il y a l'appui, la « bougie d'allumage » [...], il y a bien au-delà de ça. Il y a l'accompagnement, il y a cette discussion, cette ouverture, cette flexibilité. Le partage des meilleures pratiques, parce qu'eux [le gouvernement], ils voient

plusieurs projets. Mais aussi cette adaptation, parce qu'il n'y a aucun projet qui est exactement comme tu l'as imaginé. Donc, arriver à avoir un bailleur de fonds qui t'a accompagné, qui est capable de voir les solutions que tu as imaginées avec tous les partenaires. (Mme B., 1:26 :01 à 1:26:31)

Enfin, et surtout, l'aspect humain a été central dans les témoignages des panélistes : « Ça nous change [...], parce qu'on est en contact avec des gens qui ont des visions différentes. On doit s'adapter et ça nous fait grandir » (Mme B., 1:24:48 à 1:25:09). Les entrepreneur.e.s qui ont participé aux projets en collaboration avec des ONG, reconnaissent à quel point cela change autant les individus que les entreprises : « Les partenariats qu'on a faits [avec] les entreprises privées [...], c'est le client qui nous dit, le client lui-même a changé sa vision, son rôle comme entreprise [...]. Plus ils font [de projets dans le Sud], plus ils disent que ça devient *addictif* » (Mme B., 1:25:04 à 1:25:20). En effet, soit de façon explicite, soit de façon sous-jacente, les panélistes en ont fait référence lorsqu'ils ont parlé de la flexibilité dont il faut faire preuve dans les relations partenariales, dans les efforts pour comprendre les besoins sur le terrain, dans l'engagement dans un projet de nature sociale et écologique plus qu'économique, ainsi que dans le souhait de conserver la souplesse et l'intérêt pour arriver à des compromis.

Le panel nous a ainsi permis de mieux saisir l'expérience et l'intérêt des PME québécoises à participer dans des projets faisant appel à la collaboration intersectorielle. Leurs témoignages nous font comprendre que, malgré le caractère unique de chaque projet, il est possible d'identifier des conditions de succès, sans que cela nous amène à une standardisation des méthodes de création ou de maintien des partenariats. Car, bien au-delà du contexte, du projet et du financement, il y a des parties prenantes qui collaborent et qui le font au nom d'un idéal ou d'un objectif commun.

5.3 En guise de conclusion

L'objectif de ce panel a été de créer un espace de partage d'expériences et de connaissances des entrepreneur.e.s devant un public intéressé, principalement constitué des OCI membres de l'AQOCI. Les panélistes ont été généreux.ses de leur temps et transparent.e.s dans leurs propos. Leur disponibilité nous a permis de consolider les connaissances acquises en vue de répondre aux questions soulevées par notre revue de la documentation : a) Quelle est la motivation des PME à s'associer avec des OCI/ONG dans la mise en œuvre d'un projet dans les pays du Sud?; b) Y a-t-il des espaces de discussion et de partage d'expériences, où les PME et les OCI se rencontrent?; c) Quelle est la valeur ajoutée que les PME peuvent apporter aux populations des pays du Sud?; et enfin, d) quelle peut être la valeur ajoutée que les OCI apportent aux PME ?

En premier lieu, nous avons constaté que la collaboration OCI/ONG-PME a requis le concours de plusieurs parties prenantes, tant au Canada que dans les pays du Sud. Souvent, la collaboration a été initiée lorsque les entrepreneur.e.s ont été interpellé.e.s par une agence gouvernementale ou par des entreprises privées préalablement à l'intégration des OCI/ONG. Lorsque le partenariat a été initié par un OCI, diverses autres parties prenantes ont été éventuellement impliquées dans le processus d'élaboration du projet. Ceci reflète la complexité des projets quant à la nature, l'envergure, le nombre des parties prenantes et la particularité des solutions identifiées en réponse aux problèmes liés aux changements climatiques.

Par rapport à la valeur ajoutée que les PME peuvent apporter aux populations des pays du Sud, notre analyse dévoile que les PME ont été déterminées clairement par leur expertise dans la lutte contre les changements climatiques et par leur maîtrise d'une technologie appropriée au problème indiqué par les parties prenantes dans les pays du Sud.

Quant à la motivation des PME à s'associer avec des OCI/ONG pour la réalisation de projets dans les pays du Sud, les intervenant.e.s ont été motivé.e.s à répondre positivement sur la base d'un engagement social solidement ancré dans la mission de ces entreprises. En outre, les collaborations entre les PME et diverses parties prenantes étaient non seulement établies, mais les projets étaient même sur le point d'être mis en marche, ou étaient déjà démarrés, lorsque le PCCI a été lancé.

Ceci démontre que l'accès au financement disponible n'a pas été la motivation principale des PME en vue de la collaboration. En revanche, les panélistes ont jugé que le financement est opportun et indispensable afin d'assurer leurs engagements à long terme ainsi que la poursuite de tels projets dans d'autres pays, avec d'autres partenaires. À cet égard, le concept du capitalisme social a été proposé par l'un des panélistes afin d'expliquer l'intérêt des PME à s'impliquer dans un projet où les gains sont essentiellement sociaux et environnementaux.

Les panélistes ont évoqué des espaces de discussion et de partage d'expériences, comme des projets précédents, ainsi que des instances internationales, comme la COP22, où ils ont rencontré des acteurs gouvernementaux, d'autres entreprises privées et des OCI qui sont devenus des partenaires de projets dans le cadre du PCCI.

Les panélistes ont également partagé certains éléments unanimes et essentiels à leurs expériences sur la mise en œuvre des collaborations. À notre avis, les témoignages ci-dessus dénotent un souci pour la réussite des projets, non seulement sur le plan technique et organisationnel, mais également sur le plan humain. Cela signifie que les mécanismes de « la bonne gestion de projets » se traduisent sans équivoque dans l'intégration, l'écoute et le respect des parties prenantes ainsi que le soutien envers celles-ci, particulièrement celles qui sont localisées dans les pays du Sud. Ainsi, l'un des mécanismes est le contrat de partenariat où les responsabilités et les droits de chaque partie sont clairement établis, ainsi que les objectifs et les processus de mise en œuvre du projet. Ceci devient un outil essentiel de suivi du projet, particulièrement lorsque les partenaires sur le terrain voient leur personnel changer. Un tel contrat n'est qu'un point de repère qui peut servir à la fois dans la gestion de conflits et comme terrain d'entente pour arriver à des compromis, sans négliger la mise en place des structures de communication entre les parties prenantes.

De plus, l'élaboration d'un contrat de partenariat se doit d'être un exercice conjoint et participatif, reproduisant ainsi une gouvernance collaborative, définie comme un nouveau paradigme d'« autorité partagée » par des processus relationnels, interactifs et décentralisés (Paquet, 2011). Selon l'expérience des panélistes, la gouvernance collaborative doit être une caractéristique de la gestion du projet, du début jusqu'à la fin de celui-ci.

Et, qui dit fin de projet, dit passation de marchés et pérennité des projets. À cet égard, les panélistes ont partagé leur conviction envers les processus de renforcement des capacités qui ont impliqué, dans la majorité des cas, de la formation et de la sensibilisation des groupes cibles, allant jusqu'à l'identification et l'utilisation des réseaux locaux dans la diffusion de nouvelles connaissances. Par ailleurs, rendus à la phase de la passation des marchés, les panélistes ont souligné l'importance d'apporter le soutien et l'accompagnement nécessaires aux parties désignées pour reprendre le flambeau, ainsi que de renforcer les outils de l'écosystème organisationnel local pour assurer la pérennité du projet.

Enfin, les PME appellent à une redéfinition du rôle du gouvernement québécois. Sa fonction principale ne doit pas se limiter uniquement au financement. Le gouvernement peut jouer un rôle fondamental sur le plan de l'appui, de l'accompagnement et du partage des meilleures pratiques et des expériences développées dans le contexte de partenariats antérieurs.

Ainsi, l'expérience de partenariats des PME dans le cadre du PCCI englobe différentes parties prenantes, et non pas uniquement des OCI ou des ONG. On y retrouve en effet divers paliers du gouvernement et des institutions paragouvernementales au Nord et au Sud, des entreprises ainsi que des organisations de la société civile sur le plan local. Même si les panélistes n'ont pas mentionné directement le rôle joué par les OCI/ONG dans leurs projets, nous pouvons conclure, en fonction de la documentation, que les OCI/ONG jouent un rôle indispensable sur au moins trois plans. Donc, à la question « Quelle peut être la valeur ajoutée que les OCI apportent aux PME ? », nous avons déterminé les valeurs suivantes : premièrement, la **contextualisation des projets**, spécialement dans la sensibilisation des PME aux besoins de la population ciblée par le projet; deuxièmement, la **consolidation du capital social** des PME dans les pays du Sud, c'est-à-dire l'identification et l'élargissement du réseau local afin d'inclure des acteurs (comme les groupes de femmes, des organisations de la société civile, des élus municipaux, etc.) qui ne gravitent généralement pas autour des activités du secteur privé, ni au Québec ni dans les pays du Sud; et troisièmement, en ce qui a trait à la mise en œuvre des projets à vocation sociale et environnementale, spécifiquement la **confirmation, la réaffirmation et l'enracinement de l'engagement social** chez les entrepreneur.e.s et leurs entreprises.

Conclusion générale

Plusieurs OCI ont manifesté leur appréhension par rapport aux collaborations avec le secteur privé. Les unes craignent de se faire instrumentaliser par les entreprises privées lorsque ces dernières cherchent à mettre en œuvre leurs politiques de responsabilité sociale, les autres approchent naïvement les entreprises privées en cherchant leur financement pour des projets de développement. Or, le risque d'une utilisation mutuelle, dénuée d'une stratégie et d'objectifs communs en matière de développement durable, nous a interpellés et a nourri les discussions au sein de l'AQOCI depuis 2014. C'est dans ce contexte que nous avons entrepris cette recherche visant à déterminer des éléments de réponse à différentes questions, comme : quelles sont les balises dont les OCI ont besoin pour encadrer les partenariats OCI–entreprises privées dans le champ de la coopération internationale ? Ou encore, quelles sont les caractéristiques des partenariats qui permettront de rehausser la capacité des partenaires, OCI et entreprises, à coconstruire une nouvelle pratique intersectorielle ? Plus précisément, la question qui nous a guidé.e.s dans cette recherche est la suivante : quels sont les éléments d'un partenariat OCI–secteur privé qui permettront aux OCI de mieux répondre aux besoins des partenaires du Sud ?

En vue de répondre à cette question, et pour élargir l'étendue des connaissances théoriques et empiriques sur les relations OCI–secteur privé, nous avons choisi une démarche méthodologique basée sur l'induction analytique et l'abduction. À l'instar d'Anadòn et Guillemette (2007 : 34), nous avons défini l'induction analytique comme le processus de description et d'interprétation de données (compte rendu intégral de discussions, compte rendu d'entrevues, documents, etc.); et l'abduction comme un processus qui permet d'établir des relations conceptuelles créatives et novatrices entre les données et les connaissances théoriques existantes. Dans cette perspective, et sans *a priori*, cette recherche s'est déroulée en trois phases : a) une analyse documentaire; b) une revue de la documentation et c) un panel avec des entrepreneur.e.s québécois.e.s ayant participé au Programme de coopération climatique (PCCI) du Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques du Québec (MELCC).

Quels sont donc les éléments d'un partenariat OCI–secteur privé qui permettront aux OCI de mieux répondre aux besoins des partenaires du Sud ? Chaque phase de recherche a contribué à

étoffer les réponses à cette question. Nous essayerons de présenter dans les paragraphes suivants une synthèse des résultats sous forme de réponse.

Un premier élément d'ordre méthodologique s'impose. Nous entendons le partenariat comme :

1) un engagement mutuel, 2) un engagement soudé par des éléments subjectifs tels que la confiance et le respect mutuel, et par des éléments objectifs comme les résultats communs et l'imputabilité partagée; et 3) une relation où il est question des rapports égalitaires ou, à tout le moins, d'efforts de part et d'autre pour équilibrer le pouvoir. [Dans cette perspective,] le partenariat dans le secteur de la coopération internationale n'est ni rhétorique, ni pratique égalitaire, mais bien un compromis entre les acteurs. (Navarro-Flores, 2006 : 378)

Un deuxième élément, d'ordre sociopolitique, est le fait qu'une grande majorité des entreprises ont un pouvoir économique-financier supérieur à celui des OCI⁸. Les OCI, par contre, ont un pouvoir sociopolitique fortement développé qui se manifeste par l'entremise d'au moins trois expertises : 1) la structuration et la mobilisation de réseaux locaux des organisations de la société civile; 2) l'identification de besoins et l'organisation de réponses opportunes et ciblées; et 3) la contextualisation des projets. Un partenariat suppose une relation où les parties ont des rapports égalitaires ou, à tout le moins, ont la volonté d'équilibrer leurs pouvoirs. Pour ce faire, le partenariat prend forme lorsqu'un objectif commun a été identifié et les parties manifestent l'intérêt d'entreprendre un projet défini conjointement et ayant des résultats communs.

D'après notre analyse, l'absence d'un objectif commun dessine davantage une relation de parrainage ou de commandite, ou de financement de projets ponctuels, et non pas un partenariat. D'où l'importance de déterminer un objectif commun, car celui-ci est le cœur du processus d'identification des parties prenantes, de discussion sur les expertises et des ressources nécessaires à l'atteinte de l'objectif du projet.

Comme nous l'avons constaté, la collaboration OCI-PME implique également une grande diversité de parties prenantes, issues tant de la société civile que de différents paliers gouvernementaux.

⁸ On ne fait pas référence à des organisations internationales comme Caritas, Vision Mondiale et autres dont le budget annuel est de plusieurs milliards de dollars — aussi important, et parfois plus important, que le budget de certaines grandes entreprises (voir Audet, 2014).

Indistinctement du secteur et du pays d'appartenance, il y a des acteurs qui sont des bailleurs de fonds, d'autres qui sont les exécuteurs du projet et d'autres qui prennent en charge la pérennité du projet par la gestion de son résultat : un bien ou un service. Il s'agit donc, à juste titre, de partenariats intersectoriels, qui nécessitent deux conditions pour réussir : *ex ante*, les partenaires doivent se joindre volontairement au projet de collaboration, et *ex post*, les parties respectent leurs engagements. Selon Juillet *et al.* (2001), ces deux conditions éviteront que les parties ne sombrent dans l'abus de pouvoir. Ainsi, la poursuite de l'objectif commun requiert de la négociation, des ententes et une gouvernance particulière, ce qui nous amène à un autre élément de réponse.

Le troisième élément est d'ordre institutionnel, à savoir la gouvernance collaborative et la légitimité. La gouvernance collaborative dépasse les logiques et les gouvernances organisationnelles de chaque partie, et encastre le partenariat dans un réseau de relations structurelles (Nord-Sud), interorganisationnelles et interpersonnelles où, à défaut d'avoir un « maître de jeu », les parties doivent choisir la collaboration et le compromis. Ceci ne fait pas pour autant disparaître l'inégalité des rapports de pouvoir entre les parties, mais, en adoptant un mode de gouvernance collaborative, ils adoptent un mécanisme pour équilibrer le pouvoir entre les parties. De plus, au sein de ce réseau de relations, les partenaires deviennent imputables les uns envers les autres et, ensemble, ils deviennent imputables par rapport aux résultats de leur projet vis-à-vis les parties prenantes externes, comme la société, les participants, le gouvernement, etc. Tant la gouvernance collaborative que l'imputabilité réciproque et partenariale constituent les piliers de la légitimité des parties prenantes.

Comme nous l'avons constaté, quelques auteur.trice.s affirment que la RSE et la collaboration avec les ONG confirment et renforcent la légitimité des entreprises. Or, la collaboration rehausse non seulement la légitimité des entreprises, mais celle de toutes les parties impliquées dans un partenariat. En effet, de tels partenariats renforcent la légitimité morale, qui fait référence au respect de la mission et de la vision de chaque organisation partenaire; la légitimité cognitive, qui représente le respect des engagements par les parties vis-à-vis les acteurs externes (population, bailleurs de fonds, etc.); et, enfin, la légitimité pragmatique qui est la reconnaissance de la capacité des partenaires à mobiliser et à gérer les ressources en vue d'atteindre l'objectif commun (Navarro-Flores, 2006 : 339).

Un quatrième et dernier élément, d'ordre organisationnel et interpersonnel, renvoie aux mécanismes de communication entre les partenaires, ceux qui contribuent ultérieurement à créer un espace de respect mutuel et de confiance, de discussions et de prise de décisions dans la transparence, le dialogue et la complicité.

Nous tenons à souligner que l'objectif de cette recherche a été de répondre à un besoin précis exprimé par les membres de l'AQOCI. C'est donc la raison pour laquelle les résultats ne peuvent pas être généralisés au-delà de ce cadre précis. Même si la revue de la documentation a été faite selon les règles de l'art, le but a été d'élargir la compréhension d'un enjeu déterminé par les membres de l'AQOCI. D'autres limites de la recherche sont liées au caractère restreint des documents analysés et des personnes rencontrées dans le cadre d'un panel. Toutefois, la démarche dans l'ensemble, les outils méthodologiques et la rigueur de l'analyse ont fait ressortir des éléments significatifs et représentatifs de la collaboration OCI-PME qui pourraient être approfondis dans des recherches futures.

Annexe 1 — Questions du panel

QUESTIONS au représentant du MELCC :

- Pourriez-vous nous présenter brièvement le contexte dans lequel le Programme de coopération climatique internationale (PCCI) a été formulé et lancé ?
 - o Quelles étaient les motivations du ministère à mettre sur pied ce programme en ciblant davantage les PME ?
 - o Quels sont les avantages que le gouvernement voit dans les collaborations OCI-PME ?
 - o Est-ce que le gouvernement considère ce type de collaboration comme une avenue à favoriser ? Pourquoi ?
- Comment est-ce que le gouvernement a approché les PME ? Et les OCI ?
 - o Quel bilan le gouvernement fait-il de ce programme ? Et par rapport aux organisations admissibles (PME, OCI et institutions de recherche) ?
 - o Y aura-t-il d'autres programmes gouvernementaux favorisant la collaboration entre les PME et les OCI ?

QUESTIONS aux panélistes :

- Est-ce que votre participation au PCCI a été motivée par vos politiques et vos pratiques de développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise ?
- Comment avez-vous conçu le projet que vous avez exécuté dans un pays du Sud ?
 - o Comment avez-vous identifié les objectifs ? Les partenaires ? La population participante et/ou bénéficiaire ?
 - o Est-ce que le projet a initialement été déterminé par les communautés ou les ONG locales ou est-il une initiative de la PME ?
 - o Dans le 2^e cas : comment les acteurs locaux ont-ils été établis ?
- Quelle était la nature de votre entente avec les organisations participantes au projet ?
 - o Quelles ont été les modalités de gouvernance du projet ?
 - o Quel genre d'organisation était impliquée dans la gouvernance et la gestion du projet ? À quelles fins ?
- Avez-vous été sur le terrain durant le projet ?
 - o Comment cela s'est-il déroulé dans le pays du Sud ?
 - o Avec les organismes gouvernementaux ? Avec les entreprises locales ? Avec d'autres organismes locaux (les ONG, etc.) ?
- La différence culturelle aurait-elle pu être un défi important ? Avez-vous rencontré des conflits de valeurs ou des enjeux éthiques en cours de projet ?
 - o La participation à un projet de coopération a-t-elle généré des changements de vision ou de valeur au sein de votre organisation ?

- Quel genre de bénéfices avez-vous retirés de la réalisation de votre projet ?

- Dans votre expérience, quel a été l'apport le plus important de votre entreprise sur le terrain ?
 - Auriez-vous été capable de faire un projet similaire sans l'appui du gouvernement et auriez-vous souhaité le faire ?
 - Sans la collaboration des partenaires locaux ?

- Les OCI sont des organismes à but non lucratif qui travaillent en coopération solidaire avec des partenaires dans les pays du Sud. Quelles recommandations auriez-vous pour les OCI désirant établir des partenariats avec vous ?

Annexe 2 — Invité.e.s du panel

Panel : Les défis et les succès de la collaboration ONG-PME dans le contexte de développement international.

1^{er} octobre 2020, de 14 h 30 à 16 h 30

Panéliste	Entreprise	Projet
Mme Lucie Bourgeois Présidente et fondatrice lucie.bourgeois@umalia.ca	Umalia inc. A développé une expertise internationale dans la mise en place de stratégies et d'écosystèmes créant de la valeur durable pour les organisations et la société.	Le traitement biologique des eaux pour lutter contre les effets des changements climatiques au Bénin
Guy Drouin, Ing; MBA Président et chef de la direction guy.drouin@biothermica.com	Biothermica Technologies inc. Biothermica est un développeur intégré de projets carbone et énergie, notamment dans les domaines de l'assainissement de l'air, les biogaz, etc.	Collecte, enfouissement et valorisation énergétique des biogaz aux Gonaïves en Haïti
Mme Marisol Labrecque Présidente mlabrecque@ecofixe.com	Technologies Ecofixe inc. Spécialisée dans l'assainissement des eaux usées par traitement biologique.	L'amélioration de la qualité de l'eau usée traitée de la STEP d'Ain Taoujdate pour l'optimisation de sa réutilisation en agriculture au Maroc
M. Luc Tossou (chargé de ce projet) Représentant de la firme Econoler, il ne travaille plus là. Chargé de projet	Econoler inc. Chef de file mondial des services-conseils en matière d'efficacité énergétique	Projet d'efficacité énergétique dans le secteur industriel de l' Afrique de l'Ouest
Jonathan Charlebois, M. ATDR Conseiller Direction des programmes et de la mobilisation Jonathan.Charlebois@environnement.gouv.qc.ca	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	Promotion et gestion du programme de coopération climatique internationale (PCCI)

Annexe 3 — Organisation et déroulement du panel

Proposition de déroulement par webinaire — jeudi 1^{er} octobre 2020, de 13 h 30 à 16 h (+/- 30 minutes)

HEURE	QUOI ET QUI	À FAIRE
13 h 20	<p>Quoi : Tests caméra, audio</p> <p>Qui : Toute l'équipe</p>	<p>Confirmation des rôles de chacun.e (apparition à l'écran ou non)</p> <p>Olga : animation</p> <p>Denis : soutien technique</p> <p>Guillaume : réception et sélection des questions du public</p> <p>Josée-Anne : gardienne du temps (en contact privé avec Olga)</p> <p>Mariem : prise de notes</p>
13 h 30	<p>Quoi : idem</p> <p>Qui : Toute l'équipe, plus les panélistes</p>	<p>Connexion des panélistes pour tester leur micro et autres</p>
14 h	<p>Quoi : Arrivée des participant.e.s</p> <p>Qui : Toute l'équipe</p>	<p>Salle d'attente avec petite musique d'ascenseur</p> <p>Invitation à entrer dans le webinaire lorsque tous les panélistes sont arrivés.</p>
14 h 05	<p>Quoi : Présentation de l'AQOCI</p> <p>Qui : Michèle Asselin, directrice de l'AQOCI</p>	<p>Présentation de l'AQOCI et de l'importance du projet pour l'organisation</p>
14 h 10	<p>Quoi : Mot d'introduction</p> <p>Qui : Olga</p>	<p>Brève présentation du projet et des partenaires impliqués (AQOCI, CRÉDIL, Olga, SAC-UQAM)</p> <p>Présentation des coanimateurs Zoom :</p> <p>En cas de problème TECHNIQUE, écrire à DENIS; pour les QUESTIONS : écrire en privé à GUILLAUME</p> <p>Brève présentation du déroulement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 h 20 de présentation (4 rondes de 2 questions aux panélistes; 20 minutes par ronde) - 20 minutes de questions de la salle : on demande d'envoyer les questions en message privé à Guillaume. (Indiquer que Guillaume sélectionnera 4 questions qui seront posées à la fin.) <p>Précision : le panel sera enregistré pour diffusion future.</p>

		S'il nous est impossible de faire disparaître les encarts des coanimateurs, inviter les participant.e.s à sélectionner le mode « intervenant » (pas en galerie).
14 h 15 à 14 h 35	Quoi : Questions au ministère Qui : Olga	Ministère
14 h 35 à 14 h 55	Quoi : Question 2 Qui : Olga	Les panélistes répondent à tour de rôle
14 h 55 à 15 h 15	Quoi : Question 3 Qui : Olga	Idem (changer l'ordre des répondant.e.s)
15 h 15 à 15 h 35	Quoi : Question 4 Qui : Olga	Idem (changer l'ordre des répondant.e.s)
15 h 35 à 15 h 55	Quoi : Questions du public Qui : Animation partagée entre Olga et Guillaume	2 rondes de 2 questions (10 minutes par ronde). Questions posées par Guillaume.
15 h 55	Quoi : Conclusion Qui : Olga et Michèle Asselin	Rappel : le webinaire devrait être disponible pour diffusion ultérieure. Merci de votre participation et à bientôt !

Participation au panel et évaluation de celui-ci

Participation au panel	Au moment le plus fort, il y a eu 58 participant.e.s (incluant les 5 membres du comité d'encadrement et les 5 panélistes)	
Sondage d'évaluation sur la satisfaction des participant.e.s	Réponses de 13 personnes	<ul style="list-style-type: none"> – 83 % se sont déclaré satisfait.e.s et très satisfait.e.s – 83 % se sont déclaré satisfait.e.s et très satisfait.e.s de l'animation – 100 % se sont dit satisfait.e.s des aspects techniques

Bibliographie

Anadòn, A. et F. Guillemette. 2007. « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », in *Recherches qualitatives*, hors-série, n° 5, pp. 26-37.

Audet, F. 2014. « Développer les capacités locales ou faire survivre le régime ? L'approche bureaucratique pour comprendre les organisations humanitaires », thèse de doctorat (Ph.D.), École nationale d'administration publique (ENAP), juillet 2014, 339 p.

Audet, F. et O. Navarro-Flores. 2014. « Virage dans la gestion de l'aide canadienne publique au développement : tensions et dynamiques d'une nouvelle idéologie », in *Canadian Foreign Policy Journal*, vol. 20, n° 1, pp 61-72.

Austin, J.E. et M.M. Seitanidi. 2011. « Collaborative Value Creation », in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, n° 5, pp. 726–758.

Campbell, B. 2012. « Corporate Social Responsibility and development in Africa: Redefining the roles and responsibilities of public and private actors in the mining sector », in *Resources Policy*, vol. 37, n° 2, pp. 138–143.

CCCI. 2014. *Utiliser le secteur privé comme levier ?*, Ottawa : CCCI, mars 2014, 12 p.

Gouvernement du Canada. 2007. *Profils de financement des entreprises*. Ottawa : Programme de recherche sur le financement des PME, août 2007, 12 p.

Gouvernement du Québec. 2019. *Programme de coopération climatique internationale. Appel à projets. Guide de présentation de projet*. Québec : Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC), 2019, 18 p.

Hoggett, J. 2003. « Beyond Philanthropy Lies Compulsion », in *Review Institute of Public Affairs*, vol. 22, n° 2, p. 28.

Hommel, T. 2006. « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle », in *Entreprise et Histoire*, vol. 45, pp. 20-38.

Juillet L., Paquet G. et Scala F. 2001. « Gouvernance collaborative, imputabilités douces et contrats moraux : un cadre d'analyse », in *Revue Gouvernance*, 2:1, pp. 85-95.

Larouche, J.-M. et F. Baldé. 2016. *La nouvelle gouvernance en coopération internationale : défis et enjeux éthiques pour les organismes de coopération internationale*, Association québécoise des organismes de coopération internationale, Service aux collectivités de l'UQAM, 41 p.

Navarro-Flores, O. 2006. « Les relations de partenariat Nord–Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération

internationale ». Thèse de doctorat (Ph.D.), Université du Québec à Montréal (UQAM), novembre 2006, 459 p.

Nijhof, A., T. de Bruijn et H. Honders. 2007. « Partnerships for corporate social responsibility. A review of concepts and strategic options », in *Management Decision*, vol. 46, n° 1, pp. 151–167.

Navarro-Flores, O. 2011. « Organizing by projects: A strategy for local development—The case of NGOs in a developing country », in *Project Management Journal*, vol. 42, n° 6, pp. 48–59.

Niveen, L.E. et A.R. Sabella. 2014. « A fresh approach to corporate social responsibility (CSR): partnerships between businesses and non-profit sectors », in *Corporate Governance*, vol. 14, n° 13, pp. 352–362.

Kolk, A. et F. Lenfant. 2012. « Multinationals, CSR and Partnerships in Central African Conflict Countries », in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 20, pp. 43–54.

Knoblauch, H. 2005. « Focus Ethnography », in *Forum: Qualitative Social Research*, vol. 6, n° 3, pp. 1–11.

Paquet, G. (2011). *Gouvernance collaborative : un antimanuel*. Montréal : Liber, 291 p.

Pedersen, E. et J. Pedersen. 2013. « Introduction. The Rise of Business–NGO Partnerships », in *The Journal of Corporate Citizenship*, juin, n° 50, pp. 6–19.

Polanyi, K. 1983. *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard, 1^{re} édition, 1944, 419 p.

Russo, A. et A. Tecanti. 2008. « Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms », in *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp. 339–353.

Seitanidi, M.M. et A. Crane. 2008. « Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Non Profit-Business Partnerships », in *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp. 413–429.

Sharma, G. et P. Bansal. 2017. « Partners for Good: How Business and NGOs Engage the Commercial–Social Paradox », in *Organization Studies*, vol. 38, n° 3–4, pp. 341–364.

Weyzig, F. 2008. « Political and Economic Arguments for Corporate Social Responsibility: Analysis and Proposition Regarding the CSR Agenda », in *Journal of Business Ethics*, vol. 86, pp. 417–428.

Wilburn, K. 2009. « A Model for Partnering with Not-for-Profits to Develop Socially Responsible Business in a Global Environment », in *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp. 11–120.