

Comment évaluer les partenariats de développement OSC-secteur privé

Bruce Byiers, Francesca Guadagno¹, Karim Karaki²

La référence croissante aux partenariats OSC-secteur privé en tant que « modalité » du développement accroît l'importance d'une bonne compréhension des *processus* sous-tendant ces partenariats et de leurs implications en termes de politiques.

Un certain nombre de faits stylisés semblent indiquer que les partenariats « philanthropiques » sont plus fréquents que les partenariats « stratégiques », mais peut-être moins durables, et que les partenariats à contrôle partagé ont un plus grand impact en termes de développement.

Ce document présente une approche de type étude de cas permettant d'évaluer ces aspects sur la base de quatre dimensions : liens avec le cœur de métier, degré d'engagement des partenaires, activités du partenariat et structure de gouvernance.

Il propose de combiner ces facteurs avec une analyse d'économie politique des intérêts et des facteurs externes afin de prendre en compte la complexité de ces approches en termes de moteurs et d'enjeux. C'est la méthode retenue pour la poursuite de ces recherches

1. Introduction

Le programme de développement durable à l'horizon 2030, récemment convenu, souligne la nécessité pour le monde du développement d'agir de manière collective et d'engager un niveau adéquat de ressources, d'efforts et de détermination pour faire face à un certain nombre de défis d'une importance non négligeable et de plus en plus liés entre eux : changement climatique, pauvreté, inégalités de genre, et autres.

En reconnaissant de manière explicite la complexité de ces questions, la communauté de développement soulignait la nécessité d'une collaboration entre les gouvernements nationaux ou infranationaux, les acteurs du secteur privé et les acteurs de la société civile. En tant que moyen de rassembler un ensemble de ressources, de capacités et de savoirs, à la fois complémentaires et de renforcement, les partenariats inclusifs multi-acteurs formeront un instrument clé pour la mise en œuvre des objectifs du programme de

¹ Francesca Guadagno est ancienne employée de l'ECDPM.

² Les auteurs souhaitent remercier leurs collègues San Bilal et Sebastian Grosse-Puppenthal de leurs conseils et de leurs précieuses contributions à cette étude. Les vues exprimées dans le présent document sont uniquement celles des auteurs et ne peuvent en aucun cas être attribuées à d'autres personnes ou institutions.

développement durable à l'horizon 2030. Dans ce contexte, les partenariats entre les organisations de la société civile (OSC) et le secteur privé sont une option qui bénéficie actuellement d'une attention particulière.

Le présent rapport fait partie d'une plus large étude sur les moteurs et les enjeux par rapport à l'efficacité des processus de partenariats stratégiques OSC-secteur privé dans le domaine du développement. Le constat de base étant que ces partenariats se révèlent souvent particulièrement difficiles à former, à mettre en place et à opérationnaliser, le centrage de cette étude portera à un niveau pratique, de manière spécifique sur les *processus* liés à la mise en place et à la gestion des partenariats OSC-secteur privé, et sur les différents acteurs et facteurs jouant un rôle dans ces processus. Notre objectif n'est pas d'évaluer le degré d'efficacité de ces partenariats en tant que tels.

Les conclusions de cette étude serviront de base pour mieux comprendre les rôles déterminants que les donateurs et autres responsables politiques pourraient jouer pour mieux soutenir et faciliter les partenariats stratégiques OSC-secteur privé. Cette analyse pourrait à son tour alimenter le dialogue entre les différents donateurs et les autres partenaires en Europe et en Afrique.

La principale question qui se pose ici est la suivante : *Quels sont les principales caractéristiques de partenariat et les facteurs institutionnels qui font avancer ou entravent le processus de mise en place et de fonctionnement de partenariats OSC-secteur privé efficaces ?*

En se basant sur une analyse approfondie de la littérature disponible sur ce sujet (Byiers et coll., 2015), le présent rapport présente une approche permettant d'analyser les partenariats d'une manière qui apporte une réponse à la question énoncée ci-dessus. Ce document est structuré de la façon suivante : une première section (ci-dessous) résume brièvement la littérature disponible sur les partenariats OSC-secteur privé et passe ensuite en revue les principaux aspects « laissés en suspens » dans la littérature disponible. Pour finir, cette section présente le cadre analytique qui sera utilisé pour cette recherche. La dernière section porte sur la méthodologie retenue pour rassembler et analyser les données.

2. Partenariats OSC-secteur privé : littérature disponible et cadre analytique

2.1. Quatre dimensions, une foule de classifications : Comment unifier les taxonomies existantes ?

L'émergence d'un nombre croissant de partenariats OSC-secteur privé s'est traduite par la production d'un grand nombre d'études sur le sujet. Afin d'examiner les moteurs et enjeux de partenariats secteur privé-OSC spécifiques, Byiers et coll. (2015) identifient quatre dimensions clés qui résument les caractéristiques déterminantes pour sélectionner et évaluer les partenariats OSC-secteur privé :

1. *Relation par rapport au cœur de métier* : Les partenariats sont-ils liés au cœur de métier des partenaires ?
2. *Degré d'engagement des partenaires* : Les partenariats requièrent-ils des interactions plus ou moins intenses et/ou impliquent-ils des échanges de ressources et/ou la co-crédation de nouvelles ressources ?
3. *Activités des partenariats* : Quelles activités les partenariats impliquent-ils et quel est niveau de complexité de ces activités ?
4. *Structures de gouvernance* : De quelle manière les responsabilités et les compétences décisionnelles sont-elles réparties au sein des partenariats ?

Avant d'aborder plus en détail chacune de ces dimensions, il faut souligner qu'elles ne s'excluent pas l'une l'autre. Elles doivent au contraire être vues comme un ensemble interdépendant, qui permet de mieux mettre en lumière certaines combinaisons de caractéristiques en fonction du type de partenariat OSC-secteur privé, allant des partenariats stratégiques aux partenariats philanthropiques.

Dimension 1 : Partenariats liés aux activités de cœur de métier

L'une des classifications des partenariats est d'examiner s'ils sont liés ou non au cœur de métier des partenaires. Les partenariats philanthropiques ne sont généralement pas liés aux activités de cœur de métier ou à la stratégie d'ensemble des partenaires du secteur privé. À l'inverse, les partenariats stratégiques sont en relation avec les activités habituelles des partenaires du secteur privé et correspondent à leurs stratégies d'ensemble.

Dans la littérature disponible, on distingue deux grands courants : les chercheurs qui voient dans cette différence fondamentale une dichotomie (Ashman, 2001), et ceux qui y voient une continuité (p. ex. Galaskiewicz et Sinclair-Colman, 2006; PMNU, 2007; Tennyson et coll., 2008). Le spectre va des donations philanthropiques, par exemple, aux collaborations pour produire de nouveaux biens ou services axés sur le développement, à l'autre extrémité du spectre. À l'appui de leur analyse de continuité, ces spécialistes citent des exemples tels que les initiatives de marketing lié à une cause et les programmes de développement des communautés au niveau local. Même si dans la pratique les partenariats philanthropiques semblent concerner un plus grand nombre de partenariats, on constate l'émergence récente d'un intérêt croissant pour les partenariats stratégiques, qui s'explique sans doute par leur plus fort potentiel à contribuer au développement durable.

Dimension 2 : Degré d'engagement des partenaires

Le degré d'engagement est défini par trois principaux aspects : la fréquence des interactions, l'intensité des interactions, et le type de ressources mises en commun. À cet égard, les partenariats stratégiques requièrent un degré d'engagement des partenaires différent de celui des partenariats philanthropiques.

Dans les partenariats stratégiques, les partenaires ont généralement pour objectif la création commune de valeur, par exemple en introduisant de nouveaux produits ou services dont le succès requiert la mise en œuvre combinée d'apports et d'efforts, dans un cadre de collaboration. Ce processus appelle à son tour des interactions à la fois plus fréquentes et plus intenses entre les partenaires, car les projets pour lesquels ils choisissent de collaborer sont souvent assez complexes, et sont de manière générale à plus long terme. Les partenariats stratégiques impliquent également un plus grand volume de ressources, à la fois en termes de quantité et de qualité. Il s'agit en effet non seulement des ressources financières mises en commun par les partenaires, mais aussi (et c'est essentiel) de leurs échanges de savoirs, d'expertise et de compétences.

Un haut degré d'engagement signifie également un plus grand nombre de défis. Les partenariats stratégiques sont des relations plus complexes dans lesquelles les partenaires doivent définir des domaines d'intérêt commun et parvenir à surmonter les obstacles culturels, organisationnels et de communication qui peuvent entraver la formation, le lancement et la mise en œuvre des partenariats. La mise en commun et le transfert de savoirs nécessitent de fréquentes et intenses interactions, afin de bâtir une base de confiance de part et d'autre et d'identifier les domaines de chevauchement des expertises respectives, dans lesquels des transferts de savoirs et de compétences peuvent être envisagés.

À l'inverse, les partenariats philanthropiques impliquent généralement des donations, ce qui signifie que la relation même entre les partenaires est plus distante, et leur degré d'engagement est plus faible. Les partenaires sont par conséquent moins obligés d'interagir de manière fréquente ou intense, et leur contribution au sein du partenariat est souvent limitée aux ressources financières (p. ex. des donations), qui ne nécessitent pratiquement aucune interaction entre les parties.

Dimension 3 : Activités des partenariats

Dans la littérature disponible, on trouve également une classification des partenariats OSC-secteur privé en fonction de la nature des activités effectuées dans le cadre du partenariat. C'est la troisième dimension des partenariats OSC-secteur privé.

À la lecture de la littérature disponible (Byiers et coll., 2015), on constate que les activités mises en œuvre dans le cadre de partenariats philanthropiques sont par définition non liées aux activités de cœur de métier de l'entreprise en question, et qu'une de leurs caractéristiques principales est leur simplicité. De telles activités portent par exemple sur la défense de causes, les donations et le mécénat, les activités et

campagnes de marketing, les collectes de fonds des employés, ou l'octroi de licences de produits. La nature même de l'activité a d'importantes implications pour le processus de partenariat, quels que soient les liens de cette activité avec le cœur de métier, et quel que soit le degré d'engagement des partenaires.

Les partenariats stratégiques, liés directement au cœur de métier des entreprises en question, doivent porter sur des activités courantes de ces entreprises. Ils impliquent par conséquent un ensemble plus complexe d'activités liées au marketing, à la production ou à la prospection et au développement commercial, qui ont en commun la co-création de valeur. Il est de ce fait essentiel pour de tels partenariats de disposer de membres compétents et pleins de ressources, qui leur permettent de mener à bien de manière performante leurs activités.

Le tableau 1 résume les principales références et leur centrage en termes de catégories de partenariats OSC-secteur privé, sur la base des trois dimensions évoquées ci-dessus.

Tableau 1. Partenariats philanthropiques vs partenariats stratégiques dans la littérature disponible

Dimension	Auteur(s)	Philanthropiques	Stratégiques
Partenariats liés aux activités de cœur de métier	Ashman (2001)	Philanthropiques	Stratégiques
	Galaskiewicz et Sinclair-Colman (2006)	Philanthropiques, stratégiques, commerciaux	
	Tennyson et coll. (2008)	Philanthropie, investissements sociaux	Nouvelles initiatives commerciales, cœur de métier
Degré d'engagement des partenaires	Austin (2000)	Philanthropiques, transactionnels	Intégratifs
	Rondinelli et London (2003)	À distance	Interactifs, partenariats formels de gestion
	Bitzer et coll. (2009)		Réseaux de médiation, alliances stratégiques, partenariats collaboratifs
	Googins et Rochlin (2000)	Échanges réciproques, création de valeur en termes de développement	Création symbiotique de valeur
	Darko (2014)	Sensibilisation	Partage des informations, contribution aux ressources, mise en commun des ressources
Activités des partenariats	Tennyson et coll. (2008)	Défense de causes, mécénat, marketing	Renforcement des capacités, médiation, secteur privé
	Dahan et coll. (2010)		Études de marché, recherche et développement de produits, marchés publics, distribution, marketing, prospection et développement commercial

Source : Byiers et coll. (2015)

Dimension 4 : Structures de gouvernance

La quatrième dimension évoquée dans la littérature disponible porte sur les structures de gouvernance des partenariats OSC-secteur privé. Centrées sur les processus de partenariat, les structures de gouvernance déterminent la manière dont les partenariats sont organisés et gérés (p. ex. la manière dont les partenaires

se choisissent les uns les autres, la répartition des rôles et des responsabilités), et reflètent la manière dont les pouvoirs sont répartis au sein du partenariat. Ils ont par conséquent d'importantes implications sur le fonctionnement interne du partenariat, sur ses processus décisionnels et sur ses résultats (impact en termes de développement).

Il est intéressant de noter que les structures de gouvernance ne sont pas forcément liées au type de partenariat - philanthropiques ou stratégiques -, même si la nature du partenariat peut tout de même avoir une influence sur la manière dont les structures de gouvernance sont formées. Ceci dit, il convient de souligner, comme le fait une étude menée par la Croix rouge danoise (2015), que certaines caractéristiques de la gouvernance des partenariats, telles que la complexité managériale et l'implication du management, sont bien liées au type de partenariat.

Le tableau 2 complète le tableau 1 en mettant en évidence les interrelations entre les quatre dimensions et le type de partenariat, lorsque les partenariats sont mis en œuvre. Dans ce tableau, les dimensions sont divisées en leurs principales caractéristiques (à l'exception de la gouvernance, dont les caractéristiques ne sont pas toujours liées au type de partenariat), qui à leur tour sont évaluées en fonction du type de partenariats.

Tableau 2 – Les quatre dimensions des partenariats

Dimensions	Characteristics	Type of partnerships	
		Philanthropic	Strategic
Core Business	Degree of "centrality"	Peripheral	Core
	Strategic value	Modest	Significant
	Time perspective	Short term	Medium/Long term
Degree of Engagement	Frequency of interaction	Low	High
	Intensity of interaction	Low	High
	Type of primary resources involved	Financial	Knowledge and competences
	Flow of resources	One-way	Co-value creation / Shared value
Nature of activities	Activities' complexity	Simple	Complex
	Scope of activities	Narrow	Broad
Governance	Managerial involvement	Department	Executive
	Managerial complexity	Simple	Complex

Adapté de la Croix rouge danoise, (2015, p.14)

Dimensions	Caractéristiques	Type de partenariat	
		Philanthropiques	Stratégiques
Cœur de métier	Degré de « centralité »	Périphérique	Central
	Valeur stratégique	Modeste	Significative
	Perspective temps	Court terme	Moyen/long terme
Degré d'engagement	Fréquence des interactions	Faible	Élevée
	Intensité des interactions	Faible	Élevée
	Type de ressources primaires	Financières	Savoirs et compétences
	Flux de ressources	Unidirectionnels	Co-création de valeur / valeur partagée
Nature des activités	Complexité des activités	Simple	Complexes
	Champ des activités	Étroit	Large
Gouvernance	Implication du management	Service	Direction
	Complexité managériale	Simple	Complexe

Source : Adapté de la Croix rouge danoise, (2015, p.14)

2.2. Quelques faits stylisés sur les partenariats OSC-secteur privé

L'analyse des études de cas sur les partenariats OSC-secteur privé permet de dégager les quatre faits stylisés suivants.

Les partenariats philanthropiques semblent être plus fréquents que les partenariats stratégiques...

L'étude des ONG néerlandaises menée par Elbers (2004) constate que les partenariats philanthropiques sont beaucoup plus courants que les partenariats stratégiques. Il semble que ce soit toujours le cas aujourd'hui.

Comme nous l'évoquons ci-dessus, les partenariats philanthropiques requièrent généralement des niveaux moins élevés d'engagement des partenaires que les partenariats stratégiques, et nécessitent donc un volume moins important de ressources pour pouvoir fonctionner et perdurer. Cet argument prend une pertinence particulière dans le contexte actuel marqué par une raréfaction des ressources. Il est reflété également dans le document final de cette étude, le « State of Partnership Report », dans lequel la plupart des ONG interrogées déclaraient que leurs partenariats étaient « limités à une relation financière » (Partnership Resource Center, 2011, p. 25). Ce centrage sur le court terme montre la valeur ajoutée potentielle des partenariats stratégiques : l'existence d'interactions intenses se traduit par des échanges accrus (à la fois en termes de quantité et de types) de ressources, et par un renforcement des effets d'entraînement.

Il faut noter cependant que le coût des partenariats stratégiques, en termes de temps et d'efforts, est loin d'être négligeable. La mise en œuvre d'un partenariat intégratif ne peut se faire sans création préalable d'un « espace de partenariat » ou d'un espace de « compatibilité culturelle », c'est-à-dire un domaine où les intérêts et les cultures respectifs se chevauchent et se rencontrent. C'est un long processus d'établissement et de renforcement d'un climat de confiance qui permette de surmonter les différences entre les partenaires en termes d'intérêts, de missions et de structures de gouvernance (Rondinelli et London, 2003). Ce climat de confiance joue un rôle majeur pour maximiser les synergies et contribuer au succès du partenariat.

En plus du degré de confiance mutuelle, la mise en place d'un espace de partenariat dépend aussi du niveau « d'adéquation organisationnelle » entre les partenaires, ou de ce que Van Tulder et Pfisterer appellent « l'adéquation interne ou la compatibilité entre organisations » (2013 : 2). Jamali et Keshishian (2008) définissent la « compatibilité » comme étant les « forces et faiblesses complémentaires et la volonté mutuelle telle que reflétée dans l'engagement formalisé du niveau nécessaire de temps, d'énergie et de ressources » (p. 280). Cette adéquation se fait lorsque les intérêts des partenaires concordent, et lorsque leurs rôles respectifs sont jugés appropriés dans le contexte du partenariat. Même si une certaine ambiguïté sur les motivations respectives poussant à travailler ensemble et sur les processus de prise de décision en commun est chose courante (Rein et Stott, 2009), la recherche de cette adéquation organisationnelle entre les partenaires est une manière de réduire voire d'éviter des écueils tels que : malentendus, mauvaise affectation des coûts et des bénéfices, mauvaise distribution des pouvoirs, discordance des partenaires, revers et déboires, et méfiance réciproque (Berger et coll., 2004).

La littérature disponible semble indiquer que les partenariats philanthropiques sont plus fréquents que les partenariats stratégiques. Il pourrait cependant être intéressant de tester la véracité des arguments présentés dans la littérature pour expliquer les raisons pour lesquelles les entreprises et les OSC nouent des partenariats philanthropiques, et dans quelle mesure des mesures d'incitation peuvent permettre de rendre les partenariats stratégiques aussi attrayants que les partenariats philanthropiques.

...mais les partenariats stratégiques ont un plus fort potentiel en termes de bénéfices pour les membres

Les partenariats stratégiques génèrent un impact plus fort en termes de savoirs et d'effets d'entraînement. Sur le papier, leur potentiel pour harmoniser et atteindre des objectifs sociaux et commerciaux est également plus fort. On considère en effet que la viabilité financière des partenariats stratégiques est plus

assurée et que ces partenariats sont plus stables que les partenariats philanthropiques (Luzzi, 2012), qui reposent sur la bonne volonté de leurs donateurs.

Il faut bien admettre que nous ne disposons à l'heure actuelle d'aucune donnée empirique prouvant que l'impact en termes de développement des partenariats stratégiques est supérieur à celui des partenariats philanthropiques. Ceci est en partie dû au fait que les études disponibles sont centrées sur l'un ou sur l'autre type de partenariat. Une analyse de dix partenariats OSC-secteur privé, en Inde, au Brésil et en Afrique du Sud, conclut cependant que les partenariats stratégiques « n'étaient pas plus productifs que les partenariats basés sur les ressources et que parfois, ils étaient même moins productifs. Les impacts en termes de développement ne sont pas négligeables, mais on ne peut pas dire qu'ils soient impressionnants en comparaison avec ceux d'autres stratégies de collaboration ou avec les aspirations de nombre d'OSC du monde du développement, en termes d'éradication de la pauvreté et des injustices sociales » (Ashman, 2001, p. 1110). Tout dépend ici de la capacité à mesurer l'impact, un problème récurrent des projets de développement, qu'ils soient publics ou le fait de partenariats, et de la capacité à trouver un référent, le problème bien connu du « comparé à quoi ? ».

Bien qu'il semble sensé de supposer que les partenariats stratégiques génèrent davantage de bénéfices pour les partenaires et de plus grands impacts en termes de développement, que les partenariats philanthropiques, cette hypothèse doit encore être confirmée par les données empiriques.

Dans les partenariats OSC-secteur privé, le secteur privé a souvent un rôle dominant...

La conception des structures de gouvernance régissant la répartition des compétences décisionnelles est « un défi d'une importance cruciale dans les partenariats » (Tennyson et coll., 2008, p. 18), qui peut influencer de manière non négligeable sur l'efficacité des partenariats OSC-secteur privé. Par structures de gouvernance, nous entendons les structures juridiques et les règles définies quant à la manière dont les partenariats sont organisés et gérés, et la manière dont les décisions sont prises.

L'existence d'une structure de gouvernance « équilibrée » permet par exemple de faire en sorte que les droits des consommateurs sont préservés, dans le cas de partenariats liés au marketing, ou l'inclusion de manière équitable et appropriée des petits exploitants issus des pays en développement, dans le cas de partenariats axés sur la production. Dans ces deux cas, les structures de gouvernance peuvent contribuer à maximiser l'impact en termes de développement de ces partenariats.

Les interviews de représentants d'entreprises et de responsables gouvernementaux menées par Kolk et coll. (2008) montrent cependant que « le gouvernement devrait accepter le fait que les intérêts des entreprises joueront toujours un rôle dominant dans un partenariat [OSC-secteur privé] » (ibid., p. 268). Deux raisons expliquent ce rôle dominant des partenaires issus du secteur privé (Ashman, 2001). Ils sont souvent la partie du partenariat qui apporte les ressources financières et leur position de négociation est de manière générale beaucoup plus forte – les grandes multinationales sont dans une position qui leur permet d'exercer facilement des pressions allant dans le sens de leurs intérêts, sur des partenaires de plus petite taille dans les pays en développement.

Les structures de gouvernance peuvent quant à elles engendrer des déséquilibres de pouvoir en faveur d'un partenaire donné, qui peut ainsi dominer les processus décisionnels. Même si à court terme de telles structures de gouvernance peuvent bénéficier au secteur privé, elles peuvent également compromettre la durabilité globale du projet et se traduire par une situation où il n'y a que des perdants (Ashman, 2001).

Il convient d'entreprendre des recherches plus approfondies sur les dynamiques et les impacts des structures de gouvernance sur les partenariats OSC-secteur privé. Par ailleurs, les cas de structures de gouvernance déséquilibrées forment un domaine dans lequel les donateurs internationaux pourraient intervenir et aider les partenaires à rééquilibrer la structure de gouvernance de leurs partenariats.

...mais les partenariats au contrôle partagé ont un plus grand impact en termes de développement.

Comme mentionné plus haut, les structures de gouvernance, et en particulier celles incluant un contrôle partagé du partenariat, peuvent contribuer de manière majeure à l'efficacité du partenariat, à la fois en termes de durabilité et d'impacts au niveau du développement.

La littérature disponible identifie les éléments suivants, qui favorisent un meilleur équilibre des structures de gouvernance au sein des partenariats :

- Les partenariats basés sur un niveau élevé d'institutionnalisation/formalisation sont plus propices à la mise en place d'un contrôle partagé. L'existence d'accords officiels sur le rôle et les responsabilités des membres du partenariat se traduit par une plus grande transparence et limite la mesure dans laquelle les acteurs peuvent utiliser les ressources qu'ils apportent pour accroître leur influence au sein du partenariat (Ashman, 2001; Beisheim et Liese 2011). Si l'on fait en sorte que les communications, les processus décisionnels et les évaluations soient ouverts et transparents, les membres plus faibles peuvent alors participer pleinement à ce processus et de la manière initialement convenue.
- Un facteur d'une importance critique en matière d'équilibre ou déséquilibre des structures de gouvernance est la place qu'accordent les acteurs du partenariat aux ressources – lorsque les ressources financières sont l'élément le plus important du partenariat. Une conscience claire des contributions non financières des partenaires de la société civile, de l'existence de complémentarités et de synergies, ainsi que des opportunités d'apprentissage commun tiré de l'expérience, sont des éléments eux aussi non négligeables, qui doivent être reconnus et promus de manière explicite en tant que tels. Ceci accroîtrait de manière substantielle les chances de parvenir à un bon équilibre des structures de gouvernance, et de réalisation effective des objectifs du partenariat (Ashman, 2001).

Les structures de gouvernance déterminent la manière dont les partenariats sont organisés et gérés (p. ex. les motivations des partenaires, la répartition des rôles et responsabilités), et reflètent la manière dont les capacités et les pouvoirs d'influence sont répartis au sein du partenariat, mais restent à ce jour une « terra incognita ».

Il convient par conséquent d'approfondir les recherches dans ce domaine et d'établir de meilleurs liens entre gouvernance et efficacité des partenariats et leurs impacts en termes de développement. La « mise à nu » des mécanismes de gouvernance jouera à cet égard un rôle essentiel pour mettre en évidence les facteurs ou critères d'efficacité des partenariats.

2.3. L'importance du contexte

Au-delà des quatre dimensions du partenariat décrites ci-dessus, la manière dont un partenariat fonctionne et les impacts qu'il génère dépendent également de manière fondamentale du contexte dans lequel ce partenariat tente de progresser. Cet aspect souligne l'importance d'une bonne prise en compte des contextes structurels et institutionnels dans lesquels un partenariat OSC-secteur privé est mis en place, et d'une prise de conscience que les différences quant aux intérêts et motivations incitant à participer à ce projet peuvent potentiellement avoir une énorme influence sur le succès – ou non – de ce projet. Dans l'optique d'un partenariat OSC-secteur privé, l'apprentissage tiré de ces expériences et la mise à profit des « structures locales institutionnelles et de gouvernance » (Pattberg et Widerberg, 2014) semblent par conséquent d'une importance cruciale pour la fourniture de biens communs.

À ceci s'ajoute le fait que les relations entre le contexte institutionnel et les partenariats OSC-secteur privé fonctionnent dans les deux sens. S'il est clair que le contexte institutionnel influe sur un partenariat et ses impacts, un partenariat OSC-secteur privé peut aussi influencer les institutions, l'exemple le plus évident étant les cas où les partenariats mettent en place de nouvelles normes industrielles.

Et pourtant, cette relation est clairement absente de la littérature disponible, qui ne comprend qu'un nombre fort limité d'études prenant en compte le contexte institutionnel et politique dans leur analyse. Si l'on veut mieux relier pratique et politiques, et pouvoir formuler des ensembles concrets de

recommandations pour mettre en place des partenariats OSC-secteur privé efficaces, cette prise en compte du contexte institutionnel est une absolue nécessité.

3. Analyser les partenariats OSC-secteur privé

3.1. Cadre analytique

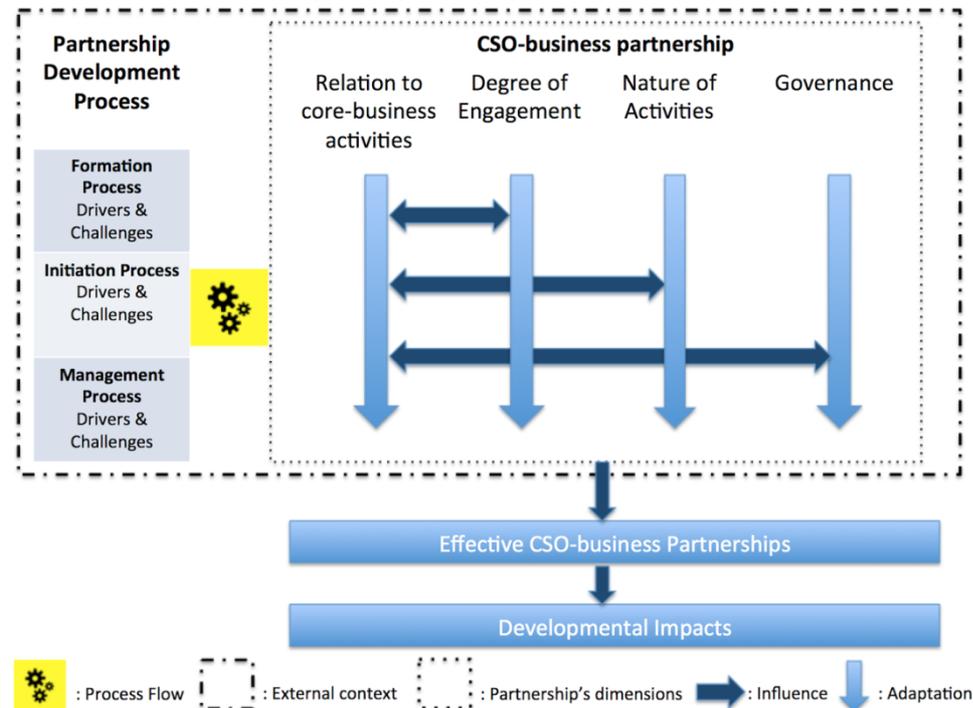
Comme déjà évoqué plus haut, l'objectif du présent document est de résumer les principaux aspects jouant un rôle dans l'efficacité des processus de partenariat OSC-secteur privé, afin d'apporter une réponse aux questions suivantes, laissées en suspens dans la littérature disponible :

1. Les processus de formation, de mise en place et de gestion des partenariats ne sont pas suffisamment abordés dans la littérature disponible ;
2. Les structures de gouvernance, et notamment l'équilibre des pouvoirs au sein du partenariat, sont un aspect largement « sous-exposé » en matière de partenariats OSC-secteur privé ;
3. Les influences mutuelles entre contexte institutionnel plus large et partenariats ont rarement été prises en compte dans l'analyse des partenariats OSC-secteur privé.

Une analyse d'ensemble, reliant correctement tous ces différents aspects, permettra de mettre au jour certains des mécanismes influant sur l'efficacité des partenariats OSC-secteur privé.

Dans le prolongement des points évoqués ci-dessus, nous proposons le cadre analytique suivant pour étudier les caractéristiques des partenariats liés aux quatre dimensions (à savoir : cœur de métier, degré d'engagement, nature des activités, et gouvernance), qui jouent un rôle déterminant dans le processus de mise en place et de gestion de partenariats efficaces, et la manière dont les origines des partenariats et le contexte extérieur ont un impact sur les partenariats OSC-secteur privé et de ce fait, sur leur efficacité.

Figure 1 - Un cadre analytique pour les partenariats OSC-secteur privé



Source : Compilation réalisée par les auteurs

Processus de développement de partenariat	Partenariats OSC-secteur privé				
		Relation avec les activités de cœur de métier	Degré d'engagement	Nature des activités	Gouvernance
Processus de formation					
Moteurs et enjeux					
Processus de mise en place					
Moteurs et enjeux					
Processus de gestion					
Moteurs et enjeux					
		Partenariats OSC-secteur privé efficaces			
		Impacts en termes de développement			
Flux processus	Contexte extérieur	Dimensions du partenariat	Influence	Adaptation	

Source : Compilation réalisée par les auteurs

Ce cadre analytique repose sur le raisonnement suivant : les partenariats OSC-secteur privé sont formés, mis en place et gérés sur la base des intérêts et des objectifs des partenaires individuels autour d'un besoin clairement identifié. Ces intérêts et objectifs déterminent à leur tour la relation du partenariat avec les activités de cœur de métier des partenaires, ainsi que les interactions entre partenaires : plus leurs intérêts et objectifs sont intégrés dans le partenariat, plus ce partenariat devient un partenariat stratégique. Les trois autres dimensions caractérisant les partenariats, à savoir le degré d'engagement, le type d'activités au sein du partenariat, et les structures de gouvernance, s'adaptent en conséquence, et influent de ce fait sur l'efficacité du partenariat.

Les partenariats OSC-secteur privé s'inscrivent dans un contexte extérieur, qui présente un certain nombre d'opportunités et de contraintes. La prise en compte de ces opportunités et de ces contraintes permet à la fois une meilleure compréhension de leur impact sur les origines ou la *raison d'être* du partenariat, et de la manière dont les partenariats peuvent alors s'adapter aux évolutions du contexte, mettre à profit ces opportunités et faire face aux défis. Leur capacité à s'adapter contribue aussi à l'efficacité d'ensemble du partenariat.

L'idée à la base du cadre analytique présenté à la figure 1 est qu'en étudiant le processus de développement des partenariats, et en le reliant aux évolutions des dimensions des partenariats OSC-secteur privé, nous parviendrons à dégager certains aspects clés qui contribuent à son efficacité. Une attention particulière sera portée aux structures de gouvernance et à des aspects tels que les processus décisionnels et la structure des partenariats.

Approche qualitative

Face à des éléments d'une telle complexité, il est indispensable de recourir à une analyse de nature plus qualitative. Les processus de partenariats OSC-secteur privé requièrent de manière croissante des approches qualitatives, qui facilitent le processus de recherche permettant d'explorer et de mettre en lumière de nouveaux aspects dans ce domaine (Gartner & Birley, 2002).

Un second argument en faveur de l'adoption d'une recherche qualitative est la volonté de rendre intelligible la réalité des partenariats OSC-secteur privé et de les analyser en tant que partie intégrante de leur environnement, plutôt qu'en tant qu'éléments isolés au sein de cet environnement (Lowder, 2009). Pour y

parvenir, il faut une profonde compréhension et analyse de leurs expériences. Cette compréhension et cette analyse fines peuvent être obtenues par le biais d'une approche de recherche qualitative, qui permet la collecte de données riches et détaillées, et met en évidence des sens et des codes qui resteraient invisibles dans des recherches quantitatives.

Une approche de type étude de cas permet une recherche exploratoire, dans le cadre de laquelle on peut isoler les éléments d'un ensemble complexe de facteurs et de relations, même dans un seul cas ou dans un nombre très restreint de cas. (Easton, 2010).

3.2. Une approche de type économie politique des partenariats

L'analyse des études de cas peut être articulée autour d'une combinaison des cinq centrages d'économie politique, décrits par Byiers, Vanheukelom et Kingombe (2015), et des quatre dimensions déjà présentées ci-dessus. Ceci nous conduit à proposer six domaines d'analyse, mettant en relation les questions sous-jacentes ou facteurs structurels, les motivations institutionnelles et les intérêts des acteurs, avec les dimensions du partenariat évoquées ci-dessus. À la base de chacun de ces domaines, il y a une discussion des intérêts et motivations des partenaires et des autres acteurs, tels que les bénéficiaires et les entreprises ou organisations en concurrence.

Tableau 3 : Six domaines d'analyse

Domaines	Quoi	Détails
Origines du projet	Histoire du partenariat	Initiateur et principales motivations initiales, objectifs, etc. du partenariat
Facteurs externes	Effet sur le partenariat de facteurs externes au partenariat	La manière dont la position géographique, la dynamique du marché, les acteurs extérieurs, institutions et autorités influent sur la forme même du partenariat et son processus
Type de partenariat	Partenariat philanthropique ou partenariat stratégique	Équilibre entre les objectifs de développement et les objectifs commerciaux, alignement sur le cœur de métier, responsabilité sociale des entreprises, etc.
Activités	Nature des activités de partenariat	Défense de causes, mécénat, formation, conception, achat, marketing, etc., ensemble ou séparément, coopération nécessaire ou juste souhaitable.
Degré d'engagement des partenaires	Fréquence, type des interactions, ressources apportées	À distance ou prise en commun des décisions stratégiques et mise en œuvre conjointe ; niveaux et types de ressources apportées par les partenaires ; équilibre des pouvoirs au sein du partenariat
Structures de gouvernance	Mécanismes de définition des rôles et des responsabilités	Protocoles d'accord formels, contrats, etc. sur les rôles, les objectifs et la gouvernance des partenariats, et pratiques informelles

Ces différents domaines ne s'excluent pas les uns les autres, et les entretiens semi-structurés menés de cette façon ont pour but de fournir une utile structure à la discussion et à l'analyse, mais aussi de systématiser les informations liées aux partenariats analysés, afin d'en tirer des enseignements pour les responsables politiques.

Il est clair qu'une telle approche peut être appliquée à différents types de partenariats dans divers secteurs. Cela inclut les secteurs économiques, mais aussi les secteurs sociaux ou d'autres secteurs dans lesquels les partenariats OSC-secteur privé peuvent jouer un rôle. Cette approche permet également des comparaisons entre partenariats OSC-secteur privé stratégiques au sein d'un même secteur ou entre secteurs, et contribue à mettre en évidence de nouveaux éléments permettant de mieux comprendre à la fois la manière dont les caractéristiques des partenariats influent sur la mise en place et la gestion des partenariats OSC-secteur privé efficaces, dans différents secteurs, et le rôle exact des donateurs dans la promotion et la facilitation des partenariats OSC-secteur privé efficaces.

L'étude des différents secteurs permet d'examiner si les partenariats OSC-secteur privé peuvent exister de la même manière dans différents secteurs. Ceci peut également aider à mieux comprendre les macro/méso-facteurs et défis, reliés entre eux, expliquant pourquoi des partenariats OSC-secteur privé se nouent ou ne se nouent pas dans certains secteurs.

Pour finir, il pourrait être intéressant de sélectionner des partenariats représentant différents stades de développement, afin de pouvoir rassembler des informations d'une plus grande utilité. Les membres disposant d'une certaine expérience ont généralement déjà accumulé davantage de savoirs, de capacités et d'enseignements tirés de la pratique, que leurs homologues plus novices en la matière, bien que les partenariats de formation récente soient aussi d'utiles sources d'éléments de compréhension dans ce domaine. À ceci s'ajoute le fait que les partenariats OSC-secteur privé stratégiques sont des processus à long terme, qui mettent du temps à démarrer et à tourner à plein régime.

4. Conclusions

Les partenariats stratégiques bénéficient d'une attention croissante car ils apportent des solutions novatrices, et parfois à fort impact, à des questions d'ordre économique, social ou politique. L'adoption récente du programme de développement durable à l'horizon 2030 ne fera que renforcer cette tendance.

Les partenariats sont cependant d'une très grande diversité, et sont aussi des processus très complexes et peu aisés à mettre en place et à gérer. Ces caractéristiques posent souvent un certain nombre de challenges pour les partenariats, dans leurs efforts vers la réalisation de leurs objectifs et de leurs impacts en termes de développement, mais aussi pour les responsables politiques qui souhaitent les promouvoir et les soutenir. La recherche d'un plus grand nombre d'éléments de compréhension des processus sous-tendant les partenariats et une analyse approfondie des facteurs et des challenges de tels partenariats, et du processus qui les fait avancer, devraient permettre de faire face à ces défis. En fin de compte, le but est de mettre au jour les principaux aspects devant être pris en compte si l'on veut que les partenariats soient efficaces.

Comme évoqué plus haut, l'analyse de la littérature disponible fait apparaître quatre dimensions jouant un rôle déterminant dans la compréhension des partenariats OSC-secteur privé. Il s'agit :

- de la nature du partenariat par rapport à la stratégie de l'entreprise en question ;
- du degré d'engagement des partenaires ;
- des activités du partenariat ;
- des structures de gouvernance.

Les structures de gouvernance sont l'aspect le moins étudié jusqu'ici. De plus, l'influence du contexte institutionnel sur les partenariats a rarement été analysée. On a cependant déjà observé que les partenariats OSC-secteur privé sont de manière générale peu fréquents dans des contextes caractérisés par un faible niveau de gouvernance, comme c'est le cas dans les pays les moins avancés – en particulier dans des États fragiles ou en situation de conflit.

En reliant les dimensions ci-dessus à un large cadre d'économie politique, le présent document propose une approche de l'analyse des partenariats dont nous espérons qu'elle permette d'aller au-delà des discussions habituelles en termes de succès ou d'échecs et aide à mieux comprendre les intérêts, les motivations et les facteurs sous-jacents, qui en fin de compte déterminent le succès probable des efforts de la communauté de développement pour passer de la rhétorique à la pratique.

Bibliographie

- Ashman, D. 2001. *Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in*, in *World Development*, 19(7) : 1097-1113.
- Austin, J. E. 2000. *The Collaboration Challenge: How non-profit and businesses succeed through strategic alliances*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Berger, I. A., Cunningham, P. H., et Drumwright, M. E. 2004. *Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration*, in *California Management Review*, 47(1) : 58-90.
- Beisheim, Marianne. 2012. *Partnerships for Sustainable Development: Why and How Rio+ 20 Must Improve the Framework for Multi-Stakeholder Partnerships*. RP 3. Stiftung Wissenschaft und Politik, German Institute for International and Security Affairs.
- Bitzer, V., van Wijk, J., Helmsing, B., et Van der Linden, V. 2009. *Partnering to Facilitate Smallholder Inclusion in value chains*, rapport présenté lors du séminaire de l'EADI « Promoting sustainable global value chains: the role of governance », organisé à la Maastricht School of Management le 26 novembre 2009.
- Byiers, B., Guadagno, F., Karaki, K. 2015. *From looking good to doing good: Mapping CSO-business partnerships*. ECDPM Discussion Paper 182. Maastricht, ECDPM.
- Byiers, B., Vanheukelom, J., Kingombe, C.K.M. 2015. *A five lenses framework for analysing the political economy in regional integration*. ECDPM Discussion Paper 178. Maastricht, ECDPM.
- Dahan, N.M., Doh, J. P., Oetzel, J., et Yaziji, M. 2010. *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets*, in *Long Range Planning*, 43 : 326-342.
- Croix rouge danoise 2015. *Business not as Usual - Partnerships between CSOs and Businesses*, Available at: <http://www.rodekors.dk/media/917945/2015-03-2-Learning-report-FINAL.PDF> [Accessed 22 Sep. 2015].
- Darko, E. 2014. *Private Sector and NGO Engagement: Descriptive List of the Main Ways the Private Sector and NGOs Currently Collaborate in Development Work*, EPS PEAKS, Londres.
- Drost, S., van Wijk, J., et Vellema, S. 2012. *Linking theories of change and observed reality: the shea value chain partnership case in Burkina Faso*, Project n° 593, The Partnerships Resource Center.
- Elbers, W. 2004. *Doing Business with Business: Development NGOs interacting with the corporate sector*. CIDIN, Centre for International Development Issues Nijmegen, Pays-Bas.
- Galaskiewicz, J., et Sinclair Colman, M. 2006. *Collaboration between corporations and nonprofit organizations*, in W. Powell et R. Steinberg (éd.), *The Nonprofit sector: a research handbook*, New Haven: Yale University Press, pp. 180-204.
- Gartner, W.B. & Birley, S. 2002. *Introduction to the Special Issue on Qualitative Methods in Entrepreneurship Research*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (5), pp. 387-395.
- Googins, B. K., et Rochlin, S. A. 2000. *Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships*, *Business and Society Review*, 105(1): 127-144.
- Jamali, D., et Keshishian, T. 2008. *Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between business and NGOs in the context of CSR*, *Journal of Business Ethics*, 84: 277-295.
- Kindornay, S., Higgins, K., et Olender, M. 2013. *Models for Trade-related Private Sector Partnerships for Development*, The North-South Institute.

Kolk, A., van Tulder, R., et Kostwinder, E. 2008. *Business and Partnerships for Development*, European Management Journal, 26(4): 262-273.

Lowder, B. T. 2009. *Choosing a Methodology for Entrepreneurial Research: A Case for Qualitative Research in the Study of Entrepreneurial Success Factors* (29 mai 2009). Extrait de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1411914.

Luzzi, P. 2012. *Post-2015 MDGs: What role for business?*, Londres, ODI.

Partnership Resource Center 2011. *The State of Partnership Report 2011: Dutch Development NGO Facing the Partnering Challenge*, Londres.

Pattberg, P. et Widerberg, O. 2014: *Transnational Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development. Building Blocks for Success*, in *IVM Report, R-14/31*. Amsterdam, Institute for Environmental Studies.

Rein, M. et Stott, L. 2009. *Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-Sector Partnerships in Southern Africa*, Journal of Business Ethics, 90(1) : 79-89.

Rondinelli, D. A., et London, T. 2003. *How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations*, The Academy of Management Executive, 17(1) : 61-76.

Tennyson, R., Gray, T., et Lobo, I. 2008. *Emerging Opportunities for NGO-business partnerships*, Feedback issu du Cross Sector Partnership Project.

Pacte mondial des Nations unies. 2007. *Joining Forces for Change: Demonstrating Innovation and Impact Through UN-business Partnerships*, Pacte mondial des Nations unies (PMNU), Genève.

Van Tulder, R., et Pfisterer, S. 2013. *Creating Partnership Space: Exploring the Right Fit for Sustainable Development Partnerships*, in Seitanidi, M. M., et Crane, A. (réd.), *Social Partnerships and Responsible Business. A Research Handbook*. Londres, Routledge.

ECDPM Notes d'information

Les *Notes d'information* de l'ECDPM présentent des conclusions et conseils, préparés et diffusés par les collaborateurs de l'ECDPM en réponse à des demandes spécifiques de ses partenaires. Elles visent à élargir la réflexion et le débat sur les grandes questions de politique liées à l'action extérieure de l'UE, en mettant plus particulièrement l'accent sur ses relations avec les pays du Sud.

Cette publication a bénéficié du soutien structurel des partenaires institutionnels de l'ECDPM : Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Suède et Suisse, mais aussi du soutien financier du Department for International Development (DFID), Royaume-Uni.

info@ecdpm.org
www.ecdpm.org
KvK 41077447

HEAD OFFICE
SIÈGE
Onze Lieve Vrouweplein 21
6211 HE Maastricht
The Netherlands *Pays Bas*
Tel +31 (0)43 350 29 00
Fax +31 (0)43 350 29 02

BRUSSELS OFFICE
BUREAU DE BRUXELLES
Rue Archimède 5
1000 Brussels *Bruxelles*
Belgium *Belgique*
Tel +32 (0)2 237 43 10
Fax +32 (0)2 237 43 19

