

HEC MONTRÉAL  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**L'implantation des partenariats entre les entreprises, les ONG, et  
les gouvernements : une étude de cas dans l'industrie minière**

Par  
Stéphanie Roberge

Sciences de la gestion  
Affaires internationales

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.)*

Janvier 2014

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## Sommaire

Ce mémoire de recherche s'intéresse aux partenariats entre des entreprises, les gouvernements, des ONG et/ou les communautés locales, pour le développement économique durable. L'objectif de la présente étude est plus spécifiquement de comprendre comment le contexte influence le processus d'implantation des partenariats.

Pour ce faire, nous avons analysé un partenariat entre Rio Tinto Alcan, l'Entraide universitaire mondiale du Canada, l'Agence canadienne de développement international, et le gouvernement local, pour le développement dans le district de Bibiani-Anhwiaso-Bekwai (BAB), au Ghana. Notre étude de cas est divisée en trois parties. Dans un premier temps, nous avons décrit en détails comment le partenariat s'est implanté, en nous inspirant du modèle de Kolk, Kostwinder et Tulder (2008). Nous avons, par la suite, analysé comment le contexte a influencé la formation du partenariat, sa structure, ainsi que sa mise en œuvre, en nous basant sur le modèle de Warhurst (2001). La troisième partie du cas met en lumière les apprentissages des organisations au niveau des défis rencontrés ainsi que les éléments-clés de succès dans le but de faire quelques recommandations.

Nous avons découvert certains facteurs qui peuvent inciter les organisations à s'allier, qui n'avaient pas été soulevés par le modèle de Warhurst, tels que les besoins de l'entreprise sur le terrain, l'expérience accumulée de l'entreprise, et les politiques du gouvernement du pays d'origine de la firme. Nous avons de plus expliqué comment le contexte propre au partenariat influe sur sa structure au niveau des contributions de chaque partenaire, mais aussi au niveau du *design* et des ententes contractuelles qui caractérisent le partenariat; ainsi que sur les stratégies de mise en œuvre sur le terrain.

Nous avons finalement été en mesure de dégager des facteurs-clés de succès qui n'avaient pas été relevés dans la littérature. Ces recommandations ont surtout trait à l'étape de mise en œuvre du partenariat : adopter une approche « gagnante-gagnante » pour l'entreprise et les communautés; utiliser les structures locales en place, telles que les structures politiques; s'aligner avec les plans de développement du gouvernement local; et finalement, faire preuve de patience et de persévérance. Tous les partenaires ont de plus fortement mis l'emphase sur l'importance de développer des liens de confiance et de conduire une diligence raisonnable lors de l'étape de formation du partenariat, dans le but de mitiger le risque au niveau de la réputation.

## Remerciements

J'aimerais d'abord dédier ce mémoire à mon mari Mathieu et mes garçons Samuel et Benjamin. Leur soutien, leur amour inconditionnel et leur grande patience m'ont permis d'aller au bout de mon rêve. Je veux aussi remercier mes parents qui m'ont transmis, dès mon plus jeune âge, la curiosité intellectuelle et l'ambition de me dépasser, ainsi que ma belle-mère, qui a beaucoup gardé les enfants pour me permettre de compléter ma maîtrise.

J'aimerais aussi remercier mon directeur de recherche, Bernard Sinclair Desgagné, qui m'a fourni de précieux conseils tout au long de ma recherche et de la rédaction. Je voudrais également souligner l'aide de mon professeur d'atelier de recherche, Ari Van Assche, et les encouragements d'Alain Noel, qui m'ont donné le goût de faire de la recherche et d'écrire un mémoire.

Finalement, ce mémoire n'aurait pu être possible sans l'aide de Gervais Jacques qui m'a mis en contact avec les intervenants impliqués dans le partenariat. Je lui en suis extrêmement reconnaissante. Je voudrais remercier tous les collaborateurs de Rio Tinto Alcan, de l'EUMC, et de l'ACDI, qui ont généreusement accepté de m'accorder des entrevues et la documentation dont j'avais besoin.

## Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>iii</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>iv</b>
<b>Liste des figures et des tableaux .....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>vii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Mise en contexte .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 La responsabilité sociale des entreprises (RSE) .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Responsabilités envers qui : la théorie des parties prenantes .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Les partenariats intersectoriels.....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Définition et caractéristiques .....	18
1.3.2 Un exemple de partenariat intersectoriel .....	20
1.3.3 Le processus d'implantation des partenariats intersectoriels .....	21
1.3.4 Les motivations/avantages pour chaque partenaire.....	22
1.3.5 La structure des partenariats intersectoriels .....	25
1.3.6 Les défis .....	28
1.3.7 Les alliances asymétriques et la notion de pouvoir .....	28
1.3.8 Contexte du partenariat.....	29
<b>1.4 Contribution espérée à la littérature .....</b>	<b>32</b>
<b>CHAPITRE 2 : Cadre conceptuel.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1 Introduction.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2 Points d'obscurité dans la littérature et objectifs de recherche .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Construction d'un cadre conceptuel .....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Introduction.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Approche générale de la recherche .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 La méthode de cas .....</b>	<b>39</b>
3.3.1 Pertinence du cas à l'étude .....	40
3.3.2 Choix du partenariat .....	41
<b>3.4 Collecte de données .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Analyse des données .....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre 4 : Étude de cas .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 L'industrie minière mondiale .....</b>	<b>44</b>
4.1.1 L'importance de l'industrie minière dans le développement durable .....	48
<b>4.2 L'industrie mondiale de l'aluminium .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Analyse du marché de l'aluminium.....	50
4.2.2 Principaux acteurs de l'industrie de l'aluminium .....	51
<b>4.3 Le Canada : acteur important dans l'industrie minière mondiale .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4 Partenariat RTA-EUMC-ACDI.....</b>	<b>52</b>
4.4.1 Portrait des partenaires.....	52
4.4.2 L'historique du partenariat RTA-EUMC-ACDI .....	68

4.4.3 Le processus d'implantation du partenariat.....	72
<b>Chapitre 5 : Analyse du partenariat RTA-EUMC-ACDI .....</b>	<b>86</b>
5.1 Comment le contexte a influencé la formation du partenariat.....	86
5.2 Comment le contexte a influencé la structure du partenariat .....	91
5.3 Comment le contexte a influencé la mise en œuvre du partenariat.....	94
5.4 Apprentissages .....	95
5.4.1 Les obstacles / défis .....	95
5.4.2 Les facteurs-clés de succès .....	100
5.4.3 Institutionnalisation des apprentissages .....	106
<b>Conclusion .....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>112</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>116</b>

## Liste des figures et des tableaux

### Figures :

<b>Figure 1.</b> L'évolution de la RSE : de la philanthropie et l'atténuation des impacts au partenariat social.....	p.12
<b>Figure 2.</b> Une typologie des parties prenantes.....	p.14
<b>Figure 3.</b> L'entreprise selon l'approche des parties prenantes.....	p.15
<b>Figure 4.</b> <i>Boundary-Spanning Functions for Global Corporate Citizenship</i> .....	p.17
<b>Figure 5.</b> Facteurs globaux pour la formation des partenariats intersectoriels.....	p.31
<b>Figure 6.</b> Facteurs locaux pour la formation des partenariats intersectoriels.....	p.32
<b>Figure 7.</b> Cadre d'analyse pour l'implantation des partenariats intersectoriels.....	p.36
<b>Figure 8.</b> Cadre conceptuel.....	p.38
<b>Figure 9.</b> Structure du partenariat RTA-EUMC-ACDI.....	p.80

### Tableaux :

<b>Tableau 1.</b> Synthèse des motivations/avantages à s'allier pour les partenaires.....	p.24
<b>Tableau 2.</b> Synthèse des facteurs-clés de succès mentionnés dans la littérature.....	p.26
<b>Tableau 3.</b> Investissements dans les projets miniers par région en 2011.....	p.47
<b>Tableau 4.</b> Segmentation géographique de l'industrie mondiale de l'aluminium en 2011.....	p.50
<b>Tableau 5.</b> Synthèse des motivations/bénéfices recherchés par les partenaires.....	p.76
<b>Tableau 6.</b> Comparaison des facteurs qui ont eu un impact sur la formation du partenariat avec le modèle de Warhurst.....	p.89
<b>Tableau 7.</b> Comparaison des motivations des partenaires avec la littérature.....	p.90
<b>Tableau 8.</b> Synthèse des défis rencontrés lors de la formation du partenariat.....	p.97
<b>Tableau 9.</b> Synthèse des défis rencontrés lors de la mise en œuvre du partenariat.....	p.99
<b>Tableau 10.</b> Synthèse des facteurs-clés de succès mentionnés par les partenaires.....	p.103
<b>Tableau 11.</b> Analyse de la gouvernance et des facteurs-clés de succès.....	p.105

## Liste des abréviations

<b>ACDI</b>	<b>Agence canadienne de développement international</b>
<b>BAB</b>	<b>Bibiani-Anhwiaso-Bekwai</b>
<b>BABDA</b>	<b>Bibiani-Anhwiaso-Bekwai District Assembly</b>
<b>DA</b>	<b>District Assembly</b>
<b>DPCU</b>	<b>District Planning and Coordinating Unit</b>
<b>EITI</b>	<b>Initiative pour la transparence dans les industries extractives</b>
<b>EUMC</b>	<b>Entraide universitaire mondiale du Canada</b>
<b>FMI</b>	<b>Fond monétaire international</b>
<b>GPRS</b>	<b>Ghana Poverty Reduction Strategy Paper</b>
<b>GSGDA</b>	<b>Ghana Shared Growth and Development Agenda</b>
<b>ICMM</b>	<b>International Council on Mining and Metals</b>
<b>MDA</b>	<b>Ministères, départements et agences</b>
<b>MLGRD</b>	<b>Ministry of Local Government and Rural Development</b>
<b>MMDA</b>	<b>Metropolitan, Municipal, District Assembly</b>
<b>MTDP</b>	<b>Medium-Term Development Plan</b>
<b>NDC</b>	<b>New Democratic Congress</b>
<b>NDPC</b>	<b>National Development Planning Commission</b>
<b>NPP</b>	<b>New Patriotic Party</b>
<b>OMD</b>	<b>Objectifs du millénaire pour le développement</b>
<b>PRSP</b>	<b>Poverty Reduction Strategy Paper</b>
<b>RPCU</b>	<b>Regional Planning and Coordinating Unit</b>
<b>RSE</b>	<b>Responsabilité sociale de l'entreprise</b>
<b>RTA</b>	<b>Rio Tinto Alcan</b>
<b>RTG</b>	<b>Rio Tinto Group</b>

## Introduction

Historiquement, les entreprises ont formé des alliances stratégiques avec d'autres entreprises pour diverses raisons, notamment pour avoir accès à de nouveaux marchés ou encore pour acquérir de nouvelles compétences. Depuis quelques années cependant, nous assistons à l'émergence d'une nouvelle forme de partenariat pour résoudre des problèmes de développement durable : le partenariat intersectoriel. Le partenariat intersectoriel, tel que décrit par Warhurst (2001), est un modèle de partenariat entre des entreprises privées, des agences gouvernementales ou des organisations intergouvernementales, les communautés locales et/ou des organisations non-gouvernementales (ONG). Plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence des partenariats intersectoriels : une reconnaissance universelle de la nature globale de plusieurs problèmes de développements durable auxquels font face les organisations provenant tant du secteur privé que du secteur public (Westley & Vredenburg, 1991), la chute du communisme et des économies d'état, la montée du capitalisme, le rôle diminué du gouvernement, l'affaiblissement du secteur civil (Googins & Rochlin, 2000), la croissance en nombre et au niveau de la portée mondiale des FMN et l'émergence des ONG (Utting & Zammit, 2009). Ces partenariats peuvent être mis sur pied autant pour remplir un vide créé par l'inaction du gouvernement (Rein & Stott, 2009; Utting & Zammit, 2009), que pour trouver des façons innovantes de développer des nouveaux marchés (Rein & Stott, 2009). Par exemple, la minière canadienne Barrick Gold a formé un partenariat avec l'ONG Vision Mondiale Canada, le gouvernement du Canada, et le gouvernement local au Pérou, dans le but d'accroître les revenus et le niveau de vie de 1000 familles touchées par les activités minières.<sup>1</sup> Ce projet permettra aux résidents de Quirulvilca, au Pérou, surtout des femmes, des jeunes et des personnes handicapées, de participer davantage à la planification de leurs propres collectivités et d'influer sur les décisions qui les affectent. Le projet a aussi pour but de renforcer les

---

<sup>1</sup> Voir [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca) à ce sujet.

capacités des dirigeants locaux à faire du développement économique durable. À l'heure où de plus en plus de partenariats intersectoriels se forment, il n'existe cependant pas de structure ou de procédures claires pouvant assurer le succès de tels partenariats. La littérature suggère plutôt que les partenariats doivent être adaptés au contexte dans lequel ils sont formés.

Au cours des dernières années, de plus en plus de chercheurs se sont intéressés au fonctionnement de ces partenariats pour le moins innovateurs. Plusieurs études ont été réalisées sur le processus d'implantation et le fonctionnement des partenariats, c'est-à-dire, sur les motivations des partenaires à former un partenariat, sur la structure, et sur la gouvernance. Quelques-unes d'entre elles se sont penchées sur les défis que de telles alliances présentent. Les études réalisées à ce jour ont plus couramment porté sur les partenariats « bi-sectoriels » entre entreprises et ONG. Il existe toutefois moins de recherches sur les partenariats impliquant des acteurs provenant des trois secteurs de la société (dits « tri-sectoriels »), puisque cette forme de partenariat intersectoriel en est encore au stade émergent. De plus, à notre connaissance, il n'y a pas eu d'étude sur la relation entre le contexte et tout le processus d'implantation des partenariats. Ce mémoire s'intéresse particulièrement aux partenariats tri-sectoriels pour le développement économique durable. Alors qu'il y a des attentes de plus en plus élevées pour les FMN d'offrir des biens publics, ainsi qu'une prise de conscience au niveau des sièges sociaux des coûts de transaction élevés associés aux investissements sociaux, les FMN commencent à investiguer comment elles peuvent gérer plus efficacement leurs engagements sociaux. Or les partenariats entre multinationales, gouvernements et le secteur civil constitue une approche très intéressante (Sullivan, 2007). Par contre, ces partenariats sont souvent complexes et difficile à implanter avec succès. Puisque les entreprises désirant former de telles alliances évoluent dans un contexte propre à chacune d'elles, il serait pertinent d'étudier, en profondeur, comment le contexte affecte l'implantation de ces partenariats, comment ils sont concrètement gérés par les entreprises et ses parties prenantes, et voir s'il y a des pratiques efficaces qui émergent dans un contexte spécifique.

Le premier objectif de notre étude est donc de comprendre comment le processus d'implantation du partenariat se fait concrètement : quelles sont les motivations ou les bénéfices recherchés qui poussent les partenaires à s'allier; quelle est la structure d'un partenariat intersectoriel; et comment le partenariat s'opérationnalise sur le terrain. Ensuite, nous allons tenter d'établir comment le contexte impacte le processus d'implantation. Pour ce faire, nous analyserons le partenariat de Rio Tinto Alcan (RTA) avec l'ONG Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI), au Ghana.

Notre troisième objectif de recherche sera d'évaluer quels sont les grands apprentissages réalisés suite à l'implantation du partenariat : quels ont été les obstacles surmontés, quels sont les facteurs-clés de succès et comment ces apprentissages sont utilisés par les partenaires. Ce troisième volet a pour but de nous éclairer sur les meilleures pratiques qui permettraient d'augmenter les chances de succès d'un tel partenariat.

# Chapitre 1 : Mise en contexte

## 1.1 Introduction

Les entreprises multinationales assument un rôle de plus en plus important dans la gouvernance de la société, ainsi que dans l'approvisionnement des droits des citoyens. Avec la mondialisation, ces firmes ont des pouvoirs sociaux et politiques importants, pendant que celles-ci subissent une pression croissante, de la part de leurs parties prenantes, à résoudre certains problèmes de développement durable. Les multinationales de l'industrie minière sont particulièrement actives dans les pays en voie de développement et constituent des vecteurs potentiels importants pour le transfert de technologies et pour le développement économique local. Depuis 1989, plus de 75 pays ont libéralisé les régimes d'investissement pour l'exploration des ressources naturelles et ont privatisé des compagnies minières étatiques, telles que COMIBOL en Bolivie et CENTROMIN au Pérou (Warhurst, 2000). Or, dans bien des cas, les populations locales ne bénéficient pas des retombées directes de ces investissements. En effet, dans plusieurs pays à travers le monde, la pauvreté et les inégalités sociales ne sont pas nécessairement dues au manque de ressources mais plutôt à un manque d'accès aux ressources générées par le secteur privé, à cause de divers facteurs tels que la corruption et le comportement des entreprises. Par exemple, au Ghana, les retombées engendrées par les opérations minières ont historiquement bénéficié le gouvernement national, tandis que les communautés locales tardent à voir leurs conditions de vie s'améliorer. Selon Warhurst (2001), il existe un nouveau paradigme selon lequel les entreprises doivent s'engager directement dans le développement social et économique pour s'assurer que les communautés affectées par leurs opérations reçoivent des bénéfices directs, plutôt que d'attendre les retombées économiques potentielles provenant des royautés payées au gouvernement. Dans ce contexte, les

multinationales ont un rôle social de plus en plus important à jouer au sein des communautés affectées par leurs opérations. Ce concept renvoie à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui soutient essentiellement aujourd'hui que l'entreprise doit se comporter en bon citoyen et être proactive dans son engagement social (Scherer & Palazzo, 2007). Dans le même ordre d'idée, la responsabilité sociale requière un changement de mentalité pour s'éloigner de la confrontation et s'engager plutôt à collaborer entre secteurs. Porter et Kramer (2006), quant à eux, soutiennent que la responsabilité sociale des entreprises peut être une source d'innovation et d'avantage concurrentiel. Ils avancent par ailleurs que les multinationales ont besoin d'une légitimation de leurs opérations, ce qui constitue en fait une permission tacite ou explicite des gouvernements locaux, des communautés locales, ainsi que de diverses autres parties prenantes tels que les consommateurs. Les entreprises doivent donc identifier les problèmes qu'ont à cœur les parties prenantes pour prendre des décisions et être proactives face à ces problèmes. Toujours selon ces deux auteurs, ce concept s'appliquerait particulièrement aux compagnies qui dépendent de l'accord des gouvernements pour opérer, telles que les compagnies évoluant dans le secteur minier.

La RSE peut pousser les entreprises à s'engager au sein de la société de diverses façons : par exemple, en établissant un code de conduite volontaire pour ses employés, en mettant sur pied des fondations, et même en formant des partenariats avec ses parties prenantes pour résoudre des problèmes de développement durable. En général, la théorie des parties prenantes permet d'expliquer les relations entre l'entreprise et les différents acteurs de la société. Elle démontre plus précisément l'importance pour l'entreprise de créer des liens avec les acteurs des sphères sociale et politique pour créer de la valeur et assurer sa pérennité. Cette théorie est directement reliée à la théorie de la RSE puisqu'elle explique envers qui l'entreprise détient des responsabilités. Nous allons donc dédier la première partie de ce chapitre au concept de la RSE et à la théorie des parties prenantes pour contextualiser le phénomène des partenariats intersectoriels.

Ensuite, puisque notre étude s'intéresse au processus d'implantation des partenariats intersectoriels, nous allons effectuer une revue de littérature sur ce type de partenariat et définir les étapes du processus d'implantation. Il existe une abondante littérature sur les diverses étapes du processus d'implantation : les motivations des partenaires, la structure et la gouvernance des partenariats entre différents secteurs de la société. Notre revue de littérature se concentrera donc sur ces notions. Nous allons par la suite tenter de mettre en lumière des « trous » dans la recherche auxquels nous pourrions contribuer.

## 1.2 La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

L'idée que les entreprises ont des responsabilités face à la société, allant au-delà de faire un profit pour les actionnaires, a été l'objet de discussions pendant des siècles. Dans les années 1950, il y avait cependant encore peu d'ouvrages publiés sur les responsabilités sociales des entreprises. Un des premiers auteurs, Bowen (1953), a publié le livre *Social Responsibilities of the Businessman* (dans Carroll & Shabana, 2010). À cette époque, le discours sur la RSE mettait surtout l'emphase sur l'aspect philanthropique, sans faire de lien avec les bénéfices que la RSE pouvait engendrer pour l'entreprise. La question de la RSE connaîtra cependant une évolution marquante au cours des décennies à suivre. Avec les mouvements sociaux, tels que le mouvement des droits civils et le mouvement pour l'environnement, qui caractériseraient les années 1960, la question de la RSE prit encore plus d'importance (Carroll & Shabana, 2010), et ne cessa de générer de l'intérêt depuis. La communauté des affaires a même fondé, en 1992, sa propre organisation se spécialisant dans le domaine : *Business for Social Responsibility*, dans le but de développer de l'expertise pour les entreprises. Certains auteurs ont développé des arguments contre la RSE, tels que Friedman (1962), pour qui, la seule responsabilité de l'entreprise était de maximiser les profits pour les actionnaires. Davis (1973) soutenait pour sa part que les entreprises n'ont pas les compétences nécessaires

pour s'impliquer dans les « activités du domaine social » (dans Carroll & Shabana, 2010).

Carroll (1979), un des premiers auteurs à définir les responsabilités sociales de l'entreprise, les a classées en quatre catégories :

- responsabilités économiques* : la responsabilité fondamentale de l'entreprise est de produire et vendre des biens ou services, il s'agit de sa raison d'être;
- responsabilités légales* : les entreprises ont le devoir de respecter le cadre légal dans lequel elles opèrent, dont les devoirs fiduciaires;
- responsabilités éthiques* : les responsabilités éthiques comprennent les standards, les normes, qui reflètent les attentes qu'ont les consommateurs, employés, actionnaires, et la communauté et qui sont considérés équitables, justes, et qui respectent les droits moraux des parties prenantes (Carroll, 1991). Elles se réfèrent aux actions volontaires pour promouvoir et poursuivre des buts sociaux qui vont au-delà du domaine légal. Ces buts sont importants pour la société ou différentes parties prenantes. Les buts peuvent être environnementaux (changements climatiques, opérations), sociaux (employés, droits de l'homme), ou se rapportant à la gouvernance de l'entreprise (rapports, transparence, structure);
- responsabilité discrétionnaires/philanthropiques* : Les responsabilités philanthropiques constituent les actions reliées à la notion de « citoyenneté d'entreprise ». Elles incluent la participation active dans des programmes faisant la promotion du bien-être de l'homme ou la charité; ces activités sont laissées à la discrétion et au jugement de l'entreprise (Carroll, 1991).

Les activités économiques et légales sont « requises »; les activités relevant de l'éthique répondent aux attentes des parties prenantes; tandis que les activités de type philanthropiques sont « désirées » pour reprendre les expressions des auteurs (Carroll & Shabana, 2010). Les responsabilités éthiques et discrétionnaires/philanthropiques constituent l'essence ou la fondation de la RSE (*corporate social responsibility*) telle que nous la connaissons aujourd'hui (Carroll & Shabana, 2010). En ce sens, la RSE se réfère aux obligations qu'a l'entreprise envers

la société et qui vont au-delà des responsabilités économiques et légales (Carroll, 1991).

Au cours de la dernière décennie, le concept de RSE est devenu un incontournable pour les entreprises afin d'assurer leur survie. Ainsi, pour Googins et Rochlin (2000), la RSE doit faire partie intégrante de la stratégie corporative d'une entreprise. Cette perspective s'apparente à celle de Warhurst (2001), pour qui l'entreprise peut contribuer au développement durable de trois façons :

- 1) Avec ses produits : en contribuant des produits industriels pour l'amélioration de la santé, du bien-être et de la qualité de vie
- 2) Par ses pratiques d'affaires : en incluant la responsabilité envers l'environnement et la société dans sa stratégie d'entreprise
- 3) Par l'équité : la distribution intra- et inter-génération des bénéfices de la production industrielle dans les différentes sociétés, particulièrement dans les communautés locales.

Elle définit par ailleurs la RSE comme l'internalisation par l'entreprise des impacts environnementaux et sociaux de ses opérations au travers de la prévention proactive pour que les effets négatifs soient évités et les avantages, maximisés.

Diverses approches ont été utilisées dans la littérature pour parler de la RSE. Garriga et Melé (2004) ont classé les diverses théories de RSE en quatre grandes familles : les *instrumental theories*, les *integrative theories*, les *ethical theories*, et les *political theories*. Les *instrumental theories* décrivent la RSE comme étant un moyen d'atteindre des buts strictement économiques et pour créer de la valeur. Par exemple, certains auteurs la voient comme un avantage concurrentiel et un moyen de s'assurer des profits à long terme (Porter & Kramer, 2006). Les *integrative theories* mettent l'accent sur la façon dont l'entreprise intègre les demandes de la société et se basent sur la prémisse que la firme dépend de la société pour assurer sa pérennité et sa croissance. Au sein de ce groupe de théories, la gestion des parties prenantes est considérée comme cruciale, puisque le dialogue avec les parties

prenantes aide à comprendre les signaux provenant de l'environnement. Les *ethical theories* se basent quant à elles sur la nécessité de faire la bonne action ou de contribuer à la société. Elles incluent les approches suivantes : *normative stakeholder theory* (une firme socialement responsable devrait porter attention aux intérêts légitimes de toutes les parties prenantes et doit trouver un équilibre entre toutes ces demandes); l'approche des droits universels (ex. : les codes de conduite volontaire comme le *UN Global Compact* sur le respect des droits de la personnes, des normes du travail, et de l'environnement); le développement durable; ainsi que le *common good approach* (qui stipule que la firme doit contribuer au bien commun, en tant que partie intégrante de la société).

Les *political theories* mettent l'emphase sur les relations de pouvoir entre la firme et la société et la responsabilité qui en découle. Ce groupe inclut surtout deux approches : le *corporate constitutionalism* (qui met l'emphase sur le pouvoir social de la firme), et le *corporate citizenship*.

Au début des années 2000, le terme « citoyenneté d'entreprise » (*corporate citizenship*) s'est de plus en plus immiscé dans le discours de la RSE (Matten & Crane, 2005). Pendant que la plupart des perspectives s'appuient sur des concepts de RSE, Matten et Crane ont développé une définition allant au-delà de la RSE (2005, p. 173):

« *Corporate citizenship (CC) describes the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals. Such a definition reframes CC away from the notion that the corporation is a citizen in itself (as individuals are) and toward the acknowledgement that the corporation administers certain aspects of citizenship for other constituencies. These include traditional stakeholders, such as employees, customers, or shareholders, but also include wider constituencies with no direct transactional relationship to the company* ».

Cette conceptualisation se base sur une école de pensée en sciences politiques, soit la « citoyenneté libérale » (*liberal citizenship*). L'acteur central de cette école de pensée est le gouvernement, ou plutôt les institutions gouvernementales de l'état-nation (Hettne (2000) dans Matten & Crane, 2005). Selon cette approche, l'état protège les droits (civils, sociaux et politiques) de ses citoyens. Donc la citoyenneté serait liée à un territoire national particulier, lequel est gouverné par un état qui est garant des droits de ses citoyens. Or le phénomène de la mondialisation a progressivement enlevé le pouvoir aux gouvernements nationaux de garantir ces droits; pendant que les FMN subissent de plus en plus de pression pour remplir cette fonction. Par exemple, Shell a été impliqué dans la protection des droits civils de la population Ogoni au Nigeria (voir Wheeler, Fabig, & Boele, 2002 pour plus de détails ). Les diverses théories sur la citoyenneté d'entreprise mettent l'accent sur les droits, les responsabilités, et les partenariats entre la firme et la société (Garriga & Melé, 2004). En dépit du fait que les théories divergent sur certains points, elles convergent sur d'autres; notamment la responsabilité de l'entreprise envers les communautés locales, les partenariats, qui sont un moyen de formaliser l'engagement de la firme à améliorer la communauté locale, et la considération de l'environnement.

La perspective de Scherer et Palazzo (2007) est un exemple d'une « théorie politique » de la RSE. Ces auteurs proposent que la RSE ne soit pas seulement la réalisation de politiques corporatives, mais plutôt un processus d'intégration des entreprises dans le processus démocratique de définition des règles, leur permettant de s'attaquer aux défis politiques globaux. Selon eux, la RSE n'est plus un modèle réactif, mais plutôt une approche proactive d'engagement social. Leur perspective ne remplace pas celle de gestion des parties prenantes (Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Post, Preston, & Sachs, 2002) (voir ci-bas), mais l'améliore en l'insérant dans un processus d'observation et de participation dans les discours publics. Par exemple, après que les gouvernements aient échoué à développer des standards pour la protection des forêts lors de la convention de l'ONU sur l'environnement et le développement de 1992, un groupe d'entreprises et d'ONG ont pris la relève pour

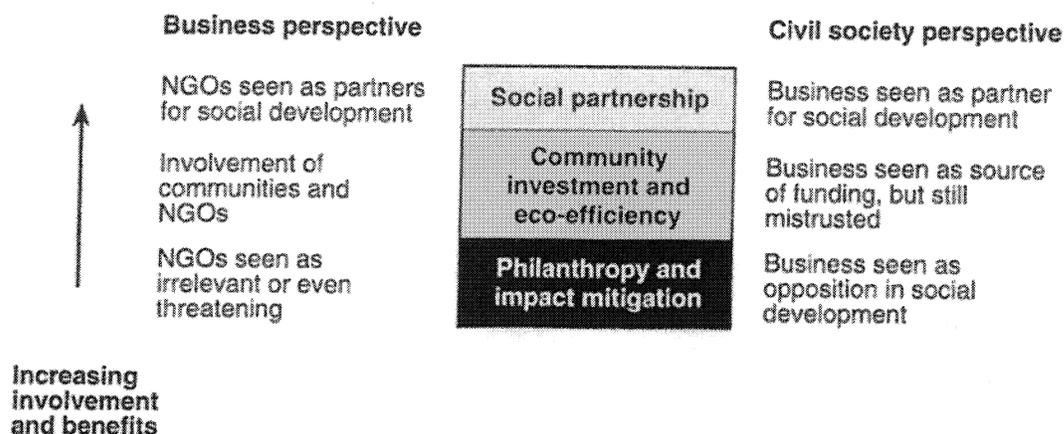
fonder le *Forest Stewardship Council* (FSC) en 1993. Le FSC a par la suite développé des principes pour la gestion durable des forêts à travers le monde. Le partenariat inclut des entreprises telles que IKEA et Home Depot, des activistes dans le domaine des droits de l'homme, des agences d'aide au développement, des groupes de populations indigènes, ainsi que des ONG environnementales. Le *New Development Paradigm* de Dunning et Fortanier (2007) explique ce phénomène. Selon ce paradigme, il y a de plus grandes attentes face aux multinationales pour adopter une approche proactive afin de contribuer au développement durable. Selon Dunning and Fortanier (2007), il y a divers mécanismes par lesquels une FMN peut contribuer au développement durable, dont les partenariats intersectoriels.

La perspective de Zadek (2008) est un autre exemple de « théorie politique ». Selon lui, la RSE est un processus de renégociation et de redéfinition du rôle de l'entreprise dans la société. Il s'agit d'un processus qui s'effectue au niveau de la société (macro-processus) avec des implications au niveau organisationnel. Donc être une entreprise responsable est un processus dynamique par lequel l'entreprise internalise les attentes de la société, ainsi que l'apprentissage au niveau des risques et opportunités dans la pratique des affaires. Waddock et Smith (2000) abondent dans le même sens. Pour eux, la RSE fait partie des valeurs fondamentales et de la stratégie de l'entreprise. Elle s'inscrit dans les politiques et les opérations de l'entreprise au quotidien. Pour eux, la RSE, signifie s'engager dans des dialogues avec les parties prenantes pour comprendre leurs valeurs et leurs inquiétudes et pour conduire à des actions qui auront des effets bénéfiques sur les parties prenantes.

Le modèle de Hamann (2003) illustre l'évolution de la RSE (voir figure 1). Pour cet auteur, la RSE va au-delà de la philanthropie et de l'atténuation des impacts environnementaux. Elle n'implique pas seulement le réinvestissement des profits dans la communauté, mais bien comment ses profits sont engendrés, donc elle est intégrée dans les pratiques d'affaires de l'entreprise. Finalement, l'évolution de la

RSE illustre une évolution de la mentalité de confrontation avec les ONG à celle de collaboration.

**Figure 1 : L'évolution de la RSE : de la philanthropie et l'atténuation des impacts au partenariat social.**



Source : Hamann (2003, p. 239)

En somme, il existe plusieurs approches de la RSE. Le développement des connaissances démontre une évolution partant des responsabilités éthiques et philanthropiques de l'entreprise, à l'intégration de la RSE au sein de la stratégie d'entreprise et de ses pratiques d'affaires au travers de la prévention proactive. Plus récemment, elle s'inscrit dans le processus-même de définition des responsabilités de l'entreprise au travers de dialogues avec ses parties prenantes. La théorie des parties prenantes démontre l'importance de ces liens pour la pérennité de l'entreprise. La section suivante a pour but de définir et d'expliquer les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

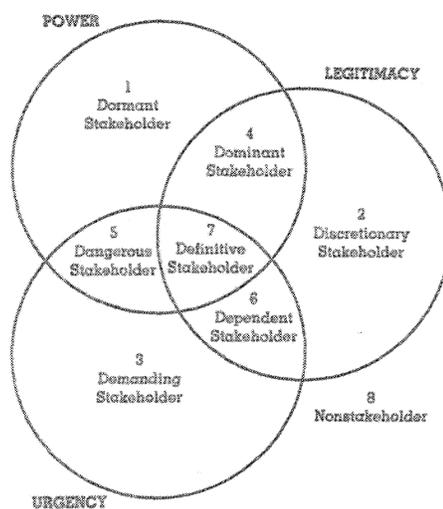
### 1.3 Responsabilités envers qui : la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes a tenté d'établir quels groupes de parties prenantes méritent une attention particulière et quels groupes sont moins importants pour l'entreprise. Freeman (1984) a offert la définition suivante de partie prenante (*stakeholder*) : « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (cité dans Mitchell et al., 1997, p. 856). Mitchell et al. (1997), ont élaboré un modèle pour expliquer les relations de l'entreprise avec différents groupes de parties prenantes. Pour ce faire, ils ont classés les parties prenantes selon qu'elles possèdent un ou plusieurs des trois attributs suivants : le pouvoir, la légitimité, et l'urgence. Les auteurs soulignent que ces attributs ne sont pas statiques dans le temps mais bien dynamiques; et qu'il sont socialement construits et non objectifs, c'est-à-dire qu'ils découlent de multiples perceptions. Finalement, les parties prenantes peuvent ne pas avoir conscience de posséder ces attributs ou décider de ne pas agir selon ces attributs. La prépondérance (*saliency*) d'une partie prenante perçue par un gestionnaire dépend fortement de la perception que le gestionnaire a des attributs que possède cette partie prenante. Les relations entre le gestionnaire et les parties prenantes de la firme vont aussi être influencées par les caractéristiques du gestionnaire telles que par ses valeurs.

Les auteurs dégagent par la suite trois grandes catégories de parties prenantes selon le nombre d'attributs qu'elles possèdent. Le premier groupe est celui de faible importance nommé « *latent stakeholders* » qui ne possèdent qu'un seul des trois attributs (identifiés par les groupes 1-2-3 sur la figure 2). La deuxième catégorie est constituée des parties prenantes considérées de moyenne importance (groupes 4-5-6) et possédant deux attributs. Ils se nomment les « *expectant stakeholders* » puisqu'ils ont des attentes face à l'entreprise. Les parties prenantes possédant trois attributs sont celles considérées comme grandement importantes (groupe 7). Les groupes ne possédant aucun attribut et situés à l'extérieur ne sont pas considérés comme des parties prenantes mais pourraient le devenir. Ce modèle explique la relation qu'entretient la firme avec chaque groupe de parties prenantes. Par exemple, les « *discretionary stakeholders* » possèdent la légitimité, mais n'ont pas de

pouvoir, ni de demandes urgentes. Une partie prenante de ce groupe peut devenir le récipiendaire de dons philanthropiques laissés à la discrétion du gestionnaire puisqu'il n'y a aucune pression sur celui-ci pour attribuer de tels dons. Par contre, une population locale menaçant de ralentir les opérations d'une mine, par exemple, posséderait les trois attributs (représentés par le groupe 7 sur la figure ou les « *definitive stakeholders* ») et commanderait une attention immédiate de la part l'entreprise minière. Nous pourrions par ailleurs classer le gouvernement local dans le groupe 4 ou en tant que « *dominant stakeholder* », puisqu'il détient la légitimité et le pouvoir d'octroyer le droit d'opérer à une entreprise minière.

**Figure 2 : Une typologie des parties prenantes**

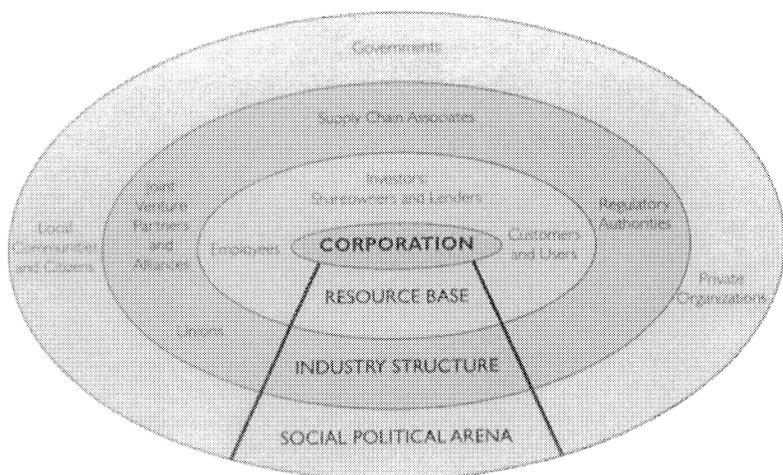


Source : Mitchell et al. (1997), p.874

Post et al. (2002) ont quant à eux développé un nouveau modèle de la firme (figure 3), mettant l'accent sur le rôle des relations entre parties prenantes dans la création de la richesse de l'entreprise. Ils définissent la firme comme étant l'élément central au sein d'un réseau de parties prenantes inter-reliées qui lui permettent de créer de la valeur. Selon ce modèle, la survie et le succès de la firme dépendraient donc de sa capacité à établir et entretenir ses relations au sein de tout

son réseau de parties prenantes. Les relations sont donc complexes et inter-reliées et non simplement une série de relations dyadiques entre l'entreprise et ses parties prenantes (figure 3). Toujours selon ces auteurs, les parties prenantes de la firme se définissent comme des individus ou des constituantes qui contribuent, de façon volontaire ou involontaire, à sa création de valeur et représentent donc des bénéficiaires ou des récipiendaires de risques potentiels.

**Figure 3 : L'entreprise selon l'approche des parties prenantes**



Source : Post et al. (2002, p. 10)

Ils soutiennent par ailleurs que l'un des défis importants pour le gestionnaire contemporain est la reconnaissance des intérêts mutuels entre la firme et ses parties prenantes pour développer des politiques afin de répondre à leurs attentes. Post et al. (2002) parlent de « gestion des parties prenantes » (*stakeholder management*) en se référant au développement et à l'implantation de politiques et de pratiques organisationnelles qui considèrent les buts et les inquiétudes de toutes les parties prenantes importantes. Avec leur modèle, les auteurs démontrent l'importance cruciale des relations de la firme avec les parties prenantes des sphères sociales et politiques, tels les gouvernements et les communautés locales,

illustrés sur la figure 3. Pour pouvoir gérer efficacement ses relations, l'entreprise doit adopter une nouvelle conception de la firme, c'est-à-dire celle d'un réseau, plutôt qu'une hiérarchie. La capacité de gérer ses relations avec ses parties prenantes constitue une source d'avantage concurrentiel et comme étant garant du droit d'opérer, ainsi qu'une source d'innovation (Porter & Kramer, 2006; Post et al., 2002). Le modèle de Tencati et Perrini (2006) est similaire à celui de Post et al. Selon leur modèle, une entreprise assure sa pérennité si elle développe et entretient des relations avec tous les membres de son réseau de parties prenantes. Ce modèle présente les caractéristiques suivantes :

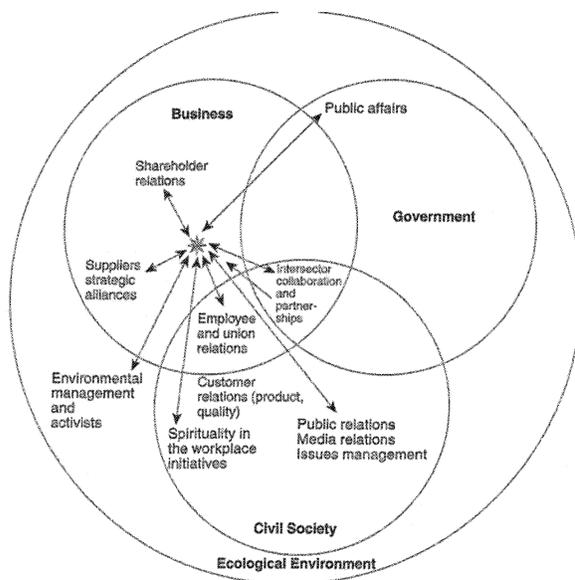
- le réseau de relations avec les parties prenantes constitue le principal moteur de création de valeur;
- basé sur la coopération entre les organisations provenant de divers secteurs pour trouver des solutions innovantes au développement durable;
- requiert l'engagement des parties prenantes;
- un système d'évaluation basé sur les attentes des parties prenantes.

Crane et al. (2004) considèrent, pour leur part, les parties prenantes comme des « citoyens », plutôt que de simples « consommateurs » ou « employés ». Cette perspective implique que ces « citoyens » s'attendent à voir leurs droits sociaux, civils, et politiques respectés et protégés au-delà de leurs droits en tant que parties prenantes. Plusieurs des études sur le sujet se concernent avec les aspects de participation et d'implication des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise. En considérant les parties prenantes comme représentantes des citoyens (i.e. les ONG, les gouvernements, les associations de consommateurs, etc.,) ces groupes participent à l'environnement social et réglementaire qui permet ou empêche les activités de l'entreprise. Cette vue suggère un rôle beaucoup plus important pour les parties prenantes dans la construction des institutions éthiques de la société. Les fonds d'investissements éthiques constituent un bon exemple de démocratie des parties prenantes. En allouant leurs investissements aux entreprises

qui se conforment à certains standards éthiques, les investisseurs ont non seulement le pouvoir de changer les politiques de l'entreprise mais incitent les autres entreprises à revoir leurs propres politiques.

Le modèle de Waddock (2009) démontre, quant à lui, la façon dont les entreprises, gèrent leur relations avec ses parties prenantes, soit à l'interne (ex. : les relations avec les employés), ou plus fréquemment, à l'externe. De tels départements ou « fonctions » pour emprunter le terme de l'auteure, se nomment « *boundary-spanning functions* ». Ces fonctions ont pour but de développer, maintenir et assurer la qualité de la relation avec un groupe spécifique de parties prenantes ainsi que des éléments plus larges de l'environnement social. La figure 4 illustre les relations d'une entreprise avec les parties prenantes et la fonction qui les relie. Par exemple, au cœur du modèle, on retrouve les partenariats intersectoriels qui joignent l'entreprise aux secteurs civil et gouvernemental, et qui constituent le focus de la présente étude.

**Figure 4 : *Boundary-Spanning Functions for Global Corporate Citizenship***



Source : S. A. Waddock (2009, p. 172)

En somme, la théorie sur les parties prenantes démontre l'importance pour les entreprises de développer des partenariats avec des organisations des secteurs civils et publics dans le but d'assurer sa pérennité et sa croissance. La littérature sur les partenariats intersectoriels tente quant à elle d'élucider comment de tels partenariats sont formés et mis en place.

### 1.3 Les partenariats intersectoriels

#### 1.3.1 Définition et caractéristiques

On emploie le terme « partenariat intersectoriel » ou « *cross-sector partnerships* » (*CSSP*) pour parler de plusieurs types de partenariats (Selsky & Parker, 2005). En effet, ces partenariats se distinguent notamment par leur taille, leur portée et leur but. Ils comprennent tant les alliances dyadiques que les alliances entre plusieurs partenaires, tant régionales, nationales que globale, tant des alliances à court terme qu'à long terme, et finalement de nature complètement volontaire à complètement mandatée (Selsky & Parker, 2005). D'autres auteurs les décrivent par contre comme une forme de collaboration volontaire et formelle (Perrini et Vurro dans Tencati and Zsolnai (2010)).

Googins et Rochlin (2000) s'appuient sur le modèle de Reed (1999) pour identifier trois degrés « d'échange de valeurs » dans une relation, du plus faible niveau de dépendance, au plus élevé.

- 1) *Reciprocal exchange* : un exemple serait une contribution de type philanthropique en l'échange de laquelle l'entreprise reçoit de la visibilité. Ce type d'échange s'apparente à une transaction économique traditionnelle, c'est-à-dire qu'il y a un échange de biens ou de services basé sur un contrat implicite ou explicite.

- 2) *Developmental value creation* : les partenaires planifient et travaillent ensemble, mais chacun fournit leurs propres ressources au partenariat.
- 3) *Symbiotic value creation* : la valeur ne peut être créée que s'il y a un échange mutuel d'idées, de ressources et d'efforts. Il s'agit souvent d'initiatives de grandes envergures pour atteindre des buts ambitieux. Le problème demande donc une résolution conjointe. Ce type de relation requiert aussi un plus haut niveau de confiance entre les partenaires.

Les auteurs soulignent par ailleurs que plus il y a une forte dépendance entre partenaires, plus la relation est difficile à gérer, au niveau de la planification, de la négociation, de la communication, de la maintenance et de l'évaluation.

Pendant que certains auteurs critiquent une telle forme d'alliance comme favorisant la prise de contrôle par les FMN du système économique (Utting & Zammit, 2009), d'autres la considèrent comme un mécanisme de développement durable qui permet de combiner les ressources et les capacités d'organismes provenant de différents secteurs et pouvant avoir un impact plus grand que si une ou des organisations provenant d'un seul secteur agissaient seules (Googins & Rochlin, 2000). Googins et Rochlin citent Waddock (1988) pour décrire le partenariat intersectoriel : « *A partnership is a commitment by a corporation or a group of corporations to work with an organization from a different economic sector (public or nonprofit). It involves a commitment of resources by individuals from all partner organizations. These individuals work cooperatively to solve problems that affect them all. The problem can be defined at least in part by a social issue; its solution will benefit all partners. Social partnership addresses issues that extend beyond organizational boundaries and traditional realm of public policy-that is in the social arena. It requires active rather than passive involvement from all parties. Participants must make a resource commitment that is more than merely monetary.* » p. 130.

Les partenariats constituent une relation en constante évolution entre organisations ayant des motivations divergentes. Les auteurs ajoutent que ce type de partenariat

génère des solutions, aide à la compréhension mutuelle et pousse les partenaires à agir (Wadham & Warren, 2013). Pour Brinkerhoff et Brinkerhoff (2011), les partenariats impliquent la définition de buts communs, conjointement définis, de prendre des décisions basées sur le consensus, une structure et des processus non-hiérarchiques, des relations basées sur la confiance, ainsi que sur des contrats formels et informels, des synergies entre partenaires, ainsi qu'une responsabilité partagée pour les impacts et les résultats. Seitanidi et Crane (2009) définissent quant à eux ce type de partenariat comme une institution émergente qui est flexible, sans statut légal, et qui possède une structure virtuelle entre organisations dans divers pays.

Selsky et Parker (2005) ont distingué quatre catégories de partenariats intersectoriels : ONG-entreprise, gouvernement-entreprise (partenariat public-privé), gouvernement-ONG, et la collaboration entre les trois secteurs (partenariat tri-sectoriel). Le partenariat tri-sectoriel constitue une alliance entre entreprises, gouvernements et organisations intergouvernementales (i.e. l'ONU), et le secteur civil (populations locales, ONG) (Tencati & Zsolnai, 2010). Pour les partenariats tri-sectoriels, se sont les problèmes sociaux qui ont des parties prenantes et non les organisations (Warhurst, 2001). Une autre particularité de ce type de partenariats selon Selsky et Parker (2005) est la présence fréquente d'une organisation agissant comme un « pont » (*bridging organisation*) qui initie ou gère le partenariat. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons particulièrement au partenariat impliquant les trois secteurs d'activités (tri-sectoriel), puisqu'elle constitue un type de partenariat émergent (Kolk, Tulder, & Kostwinder, 2008) et donc qui a été relativement peu étudiée jusqu'à maintenant. Nous avons donc encore beaucoup à apprendre sur ce type de partenariat plutôt complexe.

### 1.3.2 Un exemple de partenariat intersectoriel

Le *Community Development Plan* (CDP) constitue un exemple de partenariat intersectoriel entre la compagnie Magadi Soda, filiale de Brunner Mond Group Limited, basée au Royaume-Uni (le plus grand producteur et exportateur de carbonate de sodium en Afrique), le gouvernement local et des ONG pour le développement de la communauté de Magadi, une région très pauvre du Kenya (Hamann, Woolman, & Sprague, 2008). Le gouvernement central est composé de ministères de l'éducation, de la santé, de l'agriculture des sciences et technologie, etc.; tandis que le gouvernement local est composé d'un petit comité municipal. Les deux niveaux de gouvernement sont très limités en terme de budget, de logistiques et de ressources humaines. Avec l'aide de ces gouvernements, des ONG, ainsi que de membres de la communauté, une consultation a été organisée pour comprendre les dimensions de la pauvreté et les atouts possédés par la population. Ce processus a donné lieu à un plan de développement. Dans le cadre de ce partenariat, des projets ont été implantés tels que la construction d'un dortoir pour garder les filles à l'école, ainsi que des programmes de formation pour développer des compétences. La compagnie a aussi réussi à mobiliser d'autres parties prenantes de la région pour aller chercher des ressources et les engager dans le développement de la communauté. L'entreprise a ainsi contribué au développement durable de la communauté, tout en bénéficiant d'une augmentation de sa légitimité, des coûts de transaction plus bas (moins de risque d'adversité de la population pouvant affecter ses opérations), ainsi qu'une meilleure réputation en tant qu'entreprise citoyenne (*corporate citizen*).

### 1.3.3 Le processus d'implantation des partenariats intersectoriels

Les partenariats intersectoriels peuvent être étudiés selon les étapes chronologiques (Googins & Rochlin, 2000; Selsky & Parker, 2005). Un groupe de chercheurs a mis l'emphase sur l'étape de « formation » des activités (ex. identifier le problème, les motivations, etc.). Tandis qu'un deuxième groupe de chercheurs a étudié la gouvernance, la structure et les dynamiques entre les partenaires au

niveau de la culture, la communication, et le développement des relations. Un troisième groupe a étudié les impacts et les résultats, et finalement, un quatrième groupe s'est penché sur des facteurs pouvant influencer les activités durant plusieurs étapes de la formation, tels que les rôles de parties prenantes, et les notions de pouvoir et de confiance.

#### 1.3.4 Les motivations/avantages pour chaque partenaire

Les motivations pour former une alliance entre organisations abondent dans la littérature (Ana Valdes & Garcia-Canal, 1998) : amélioration de l'efficacité (provenant des économies d'échelle, de la répartition des risques entre partenaires et des synergies) (Gullander, 1976; Harrigan, 1985; Contractor et Lorange, 1988); l'apprentissage ou l'accès à des connaissances et des compétences (Killing, 1983; Berlew, 1984; Schillaci, 1987; Inkpen, 2001); des facteurs politiques comme par exemple des restrictions sur investissements étrangers (Friedmann/Kalmanoff 1961, Tomlinson 1970, Killing 1983).

Pour les partenariats intersectoriels, les motivations ou les avantages diffèrent quelques peu des alliances traditionnelles entre entreprises; et varient selon le type d'organisation.

#### Avantages pour les entreprises

Les entreprises s'engagent dans des partenariats pour obtenir un avantage concurrentiel, pour accéder à de nouveaux marchés ou pour obtenir le droit d'opérer (Porter & Kramer, 2006; Sullivan, 2007; Tencati & Zsolnai, 2010); pour améliorer sa réputation (Esteves & Barclay, 2011; R. Hamann, 2003; LaFrance & Lehmann, 2005; Sharma, Vredenburg, & Westley, 1994; Sullivan, 2007); pour acquérir ou améliorer sa légitimité; pour acquérir des connaissances techniques (LaFrance & Lehmann, 2005); et pour augmenter le taux de satisfaction et la loyauté chez les employés (LaFrance & Lehmann, 2005; Rondinelli & London, 2003).

Finalement, les entreprises qui collaborent avec les ONG peuvent prendre avantage de leurs connaissances sur les changements sur le marché et diminuer les risques associés aux activités de l'entreprise (Perrini et Vurro dans (Tencati & Zsolnai, 2010)).

#### Avantages pour les ONG/communautés locales

Les avantages sont aussi nombreux pour les organisations du secteur civil telles que les ONG. Elles peuvent diversifier leurs sources de revenus; acquérir ou accroître leur crédibilité, ce qui peut mener à d'autres partenariats avec d'autres entreprises (réseau social plus étendu); bénéficier de l'expertise et des compétences de l'entreprise (Perrini et Vurro, dans (Tencati & Zsolnai, 2010). Pour les populations locales, les partenariats présentent aussi des avantages. Ils réduisent leur dépendance sur les opérations de l'entreprise (par exemple dans le secteur minier), dû aux compétences acquises lors de la participation au processus de développement (Hamann, 2003). En participant à de tels partenariats, elles ont aussi l'opportunité d'influencer les décideurs (*policy-makers*) de façon directe (Carla, Choi, & Chen, 2004).

#### Avantages pour les gouvernements/institutions intergouvernementales

Les partenariats intersectoriels sont un moyen de faciliter le développement économique et le transfert de technologies, ainsi que d'améliorer l'efficacité dans l'approvisionnement de biens publics Perrini et Vurro dans (Tencati & Perrini, 2006).

#### Avantages pour tous les partenaires

Les partenariats intersectoriels permettent à toutes les organisations d'apprendre de l'autre partenaire (London & Rondinelli, 2003); mais aussi d'enseigner son point de vue à l'autre partenaire (London et Rondinelli, 2003). De plus ils améliorent les relations entre parties prenantes et augmentent le niveau de confiance. Ils



publics									
<b>Avantages pour tous les partenaires</b>									
Apprendre									
Enseigner son point de vue à ses partenaires									
Augmente le niveau de confiance									
Encourage la communication entre partenaires									
Amélioration des relations									
Développement économique									
Formation de compétences									

### 1.3.5 La structure des partenariats intersectoriels

#### Les contributions de chaque secteur

De façon général, le secteur privé fournit des ressources financières, l'expertise technique (Warhurst, 2001), la formation, une base de volontaires, des connexions avec d'autres parties prenantes telles que des investisseurs ou des décideurs (*policy makers*), etc. (LaFrance & Lehmann, 2005). De son côté, le secteur communautaire/civil fournit des infrastructures, un environnement sécuritaire, de l'accès à des données sur le marché local, la possibilité de développer des nouveaux marchés, ainsi que le droit d'opérer. Les ONG peuvent aussi servir à créer un pont (*bridging role*) pour le transfert des institutions étrangères, par exemple pour faciliter l'intégration des FMN avec les institutions locales (Googins & Rochlin, 2000; Kolk et al., 2008). En effet, les ONG peuvent procurer de l'information sur les causes sociales locales et sur la culture locale pour permettre à la FMN de s'engager dans le développement (Waddell, 2000). En ce sens, les ONG peuvent procurer l'accès au réseau local et par le fait même, augmente le capital social de la FMN (Carla et al., 2004).

Le gouvernement fournit quant à lui du financement (pour partager les risques), des infrastructures, et la légitimité (Kolk et al., 2008), tandis que les institutions intergouvernementales (i.e. ONU) fournissent des spécialistes en développement, en

politiques économiques et sociales et peuvent agir en tant que pont (*bridging organization*) entre les gouvernements de différents états et les entreprises (bis).

### La gouvernance et les facteurs-clés de succès

Young (1997) définit la gouvernance comme étant l'ensemble des règles, des procédures de prise de décision, ainsi que les activités qui servent à définir les pratiques sociales et qui guident les interactions de ceux qui participent à ces activités (dans Sullivan, 2007).

Le *Natural Resource Cluster* (NRC) a identifié une série d'éléments-clés dans la structure de gouvernance de partenariats intersectoriels efficaces (Sullivan, 2007); et quelques autres auteurs ont également fait des recommandations à ce sujet (Googins & Rochlin, 2000; Hamann et al., 2008; LaFrance & Lehmann, 2005; Rondinelli & London, 2003). Le tableau 2 résume les facteurs-clés de succès.

**Tableau 2 : Synthèse des facteurs-clés de succès mentionnés dans la littérature**

Auteurs/ Facteurs-clés de succès	Rondinelli & London (2003)	Googins & Rochlin (2000)	Hamann et al. (2008)	LaFrance & Lehmann (2005)
<b>Facteurs-clés mentionnés par Sullivan (2007)</b>				
Une définition précise du territoire géographique ciblé par les activités reliées au partenariat				
Vision commune pour le partenariat ( <i>vision statement</i> )				
Définir les objectifs communs du partenariat et les objectifs individuels de chaque partenaire				
Organiser un plan d'action pour atteindre ces objectifs : a) les activités-clés de chaque organisation, incluant des indicateurs de performance; b) les ressources et les compétences contribuées par chaque organisation; c) l'attribution des rôles et des responsabilités reliés à chaque activité, ainsi				

que le financement; d) définir le processus de prise de décision (ex. : respect de points de vue différents, vote unanime ou majoritaire, etc.)				
Établissement d'un mécanisme de résolution de dispute entre les partenaires				
Établissement de mécanismes de communication et transparence entre les partenaires et entre les organismes et leurs parties prenantes				
Des mesures prises pour assurer la négociation, bâtir et maintenir un consensus, et livrer sur ses engagements				
Prévoir les obstacles au partenariat et prendre des mesure pour en mitiger les impacts sur le partenariat (ex. : changement de personnel-clé, changement dans les prix des marchandises, élections politiques, etc.)				
Établissement de mécanismes de contrôle et de progrès tels que des rapports de progrès ou des ateliers de réflexion				
<b>Facteurs-clé mentionnés par divers auteurs</b>				
Définir <i>a priori</i> sur quelles questions les partenaires ont le droit de ne pas s'entendre et se donner le droit d'être en désaccord ( <i>agree to disagree</i> )				
Commencer petit et se donner la possibilité d'élargir le partenariat				
Définir des buts claires et précis communs				
Clairement définir les contributions de chacun des partenaires				
Une analyse des coûts-bénéfices incluant d'autres facteurs que des facteurs économiques, tels que la réputation de l'entreprise et les bénéfices de collaborer versus ignorer le problème ou agir seul				
Déterminer son propre potentiel de niveau d'engagement et celui de son partenaire				
Trouver des « champions » pour la coopération au sein de son organisation; mettre sur pied une équipe composée de membres respectés des dirigeants de l'entreprise				
Négocier une stratégie de sortie (Rondinelli & London, 2003)				

### 1.3.6 Les défis

Les alliances internationales constituent des défis de taille pour de nombreuses raisons. Par exemple, les différences culturelles peuvent constituer une source de conflit et mener à l'incapacité d'obtenir un consensus sur les objectifs et la stratégie de l'alliance (Ana Valdes & Garcia-Canal, 1998). Les alliances entre partenaires provenant des pays industrialisés et partenaires provenant des pays en voie de développement sont particulièrement difficiles à gérer (Killing, 1982). Les échecs au sein des alliances coopératives sont souvent dus à une détérioration de la relation et à des conflits non-résolus, résultant d'une implantation fautive et du manque d'engagement des partenaires (Lane & Beamish, 1990).

Au niveau des partenariats intersectoriels, les défis sont d'autant plus nombreux, puisque les partenaires ont des expériences, des perceptions, des valeurs, des objectifs et des pouvoirs de négociation différents (Sullivan, 2007). Les organisations ont aussi des cultures, des stratégies, des compétences, des structures de gouvernance, et des processus de prise de décisions différents (Austin, 2010). De leur côté, Babiak et Thibault (2009) parlent de défi au niveau de la gouvernance, de la définition des rôles et responsabilités de chaque partenaire (ex. le manque d'efficacité associé à des rôles peu définis); et de la complexité au niveau de la structure (ex. gérer différentes relations, et partenaires dispersés géographiquement). Ces auteurs soulignent aussi comme difficulté que les objectifs des partenaires peuvent changer au cours de l'évolution du partenariat.

### 1.3.7 Les alliances asymétriques et la notion de pouvoir

Dans les alliances, en général, on retrouve beaucoup d'asymétries dues à des ressources tangibles et intangibles apportées à l'alliance par les partenaires. L'asymétrie du pouvoir de négociation est due à l'asymétrie des ressources

apportées par les partenaires. Par contre, une confiance mutuelle peut réduire considérablement les effets négatifs d'une alliance asymétrique.

La notion de confiance revient régulièrement dans la littérature sur les alliances stratégiques, particulièrement pour les partenariats intersectoriels (Waddell, 2000; Yan & Gray, 1994; Zahra & Elhagrasy, 1994). Sullivan (2007) a étudié la relation entre la structure du partenariat et le degré de confiance au sein des partenaires. Il a conclu que si la confiance peut réduire les coûts de transaction associés au partenariat, une relation de parfaite confiance ne devrait néanmoins pas être un but pour les partenaires. Il conclut que les partenariats devraient plutôt s'appuyer sur des mécanismes de contrôle et sanctions. Au niveau des alliances coopératives en général, un contrat formel et explicite contribue considérablement à l'augmentation du niveau de confiance entre partenaires (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011; Lane & Beamish, 1990; Rondinelli & London, 2003; Selsky & Parker, 2005). Pour Lane & Beamish (2009), l'engagement des partenaires à bâtir une relation de coopération et de confiance est crucial pour le succès d'une alliance. Kolk et al. (2008) abondent dans le même sens : pour eux, les partenariats intersectoriels impliquent des organisations hétérogènes et requièrent donc un plus grand degré de confiance et une meilleure compréhension de ses partenaires, par rapport à des alliances plus traditionnelles. Il serait par conséquent raisonnable de penser qu'une diligence raisonnable sur ses partenaires augmenterait considérablement les chances de succès du partenariat.<sup>2</sup>

#### 1.3.8 Contexte du partenariat

Pour qu'un partenariat puisse être implanté avec succès, il doit y avoir un nombre de facteurs contextuels présents favorisant la mise en place d'un tel partenariat (Gulati, 1998). Ces facteurs incluent les environnements locaux, nationaux,

---

<sup>2</sup> Voir le mémoire de Gagnon (2007) à ce sujet.

régionaux; les conditions sociales, culturelles, politiques et économiques; des liens avec des institutions internationales ou des réseaux faisant la promotion de partenariats; la pression (ou l'absence de) de la part d'organismes intermédiaires telles des ONG, pouvant amener les partenaires potentiels à négocier; et autres facteurs (*drivers*) qui pousseraient les organisations à former un partenariat intersectoriel. Les partenariats doivent être formés en fonction de bonnes pratiques discutées dans la littérature, mais aussi en fonction des contraintes présentes dans le contexte local dans lesquels ils sont implantés (Rein & Stott, 2009). De façon similaire, le « modèle dynamique des activités de joint-venture » de Harrigan (1984) suggère que l'environnement externe influe sur la configuration initiale et sur la stabilité d'une alliance (Rein & Stott, 2009). L'environnement externe inclut la structure de l'industrie, la compétition, la technologie et les politiques du gouvernement comme autant d'éléments pouvant avoir un impact sur la formation du joint-venture. Selon (Beamish, 1985), les pays industrialisés et les pays en voie de développement représentent des environnements externes différents; tandis que les pays en voie de développement sont considérés comme des environnements plus complexes dans lesquels il est plus difficiles de gérer un joint-venture.

### Le modèle de Warhurst

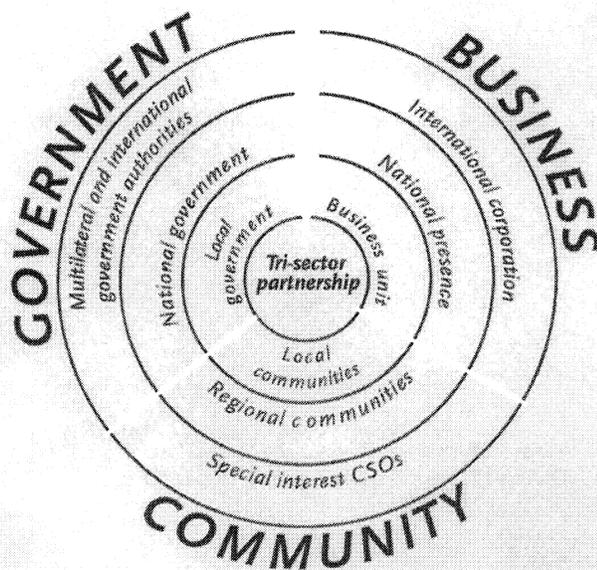
Le modèle de Warhurst (2001) analyse les facteurs (*drivers*) qui influent sur la formation de partenariats intersectoriels dans le secteur minier (du point de vue de l'entreprise). Le modèle pourrait sans doute s'appliquer à des FMN évoluant dans d'autres industries, particulièrement, celles ayant un impact important sur l'environnement et/ou les communautés locales. Son analyse se base sur l'étude de 47 partenariats tri-sectoriels dans les industries extractives. Les facteurs et pressions proviennent des réponses obtenues à l'aide de questionnaires et d'entrevues effectuées par l'auteur. Elle explique que les facteurs influent à deux niveaux :

- 1) Facteurs globaux (figure 5) : ils incluent la mondialisation; la « voix de la société » qui se traduit par des demandes de plus en plus exigeantes face aux

FMN; les codes de conduite volontaires (ex. le UN Global Compact); les ONG qui ont un rôle plus important suite au « retrait des gouvernements » dans le secteur minier; la réglementation; les conditions de financement qui demandent de plus en plus des conditions environnementales et sociales; pressions de la chaîne de fournisseurs; pressions provenant de l'industrie (ex. *Global Mining Initiative*); pressions des employés et actionnaires pour être plus responsable socialement et face à l'environnement; les changements au niveau de l'environnement, tels que les changements dans la biodiversité et la montée des océans.

**Figure 5 : Facteurs globaux pour la formation de partenariats intersectoriels**

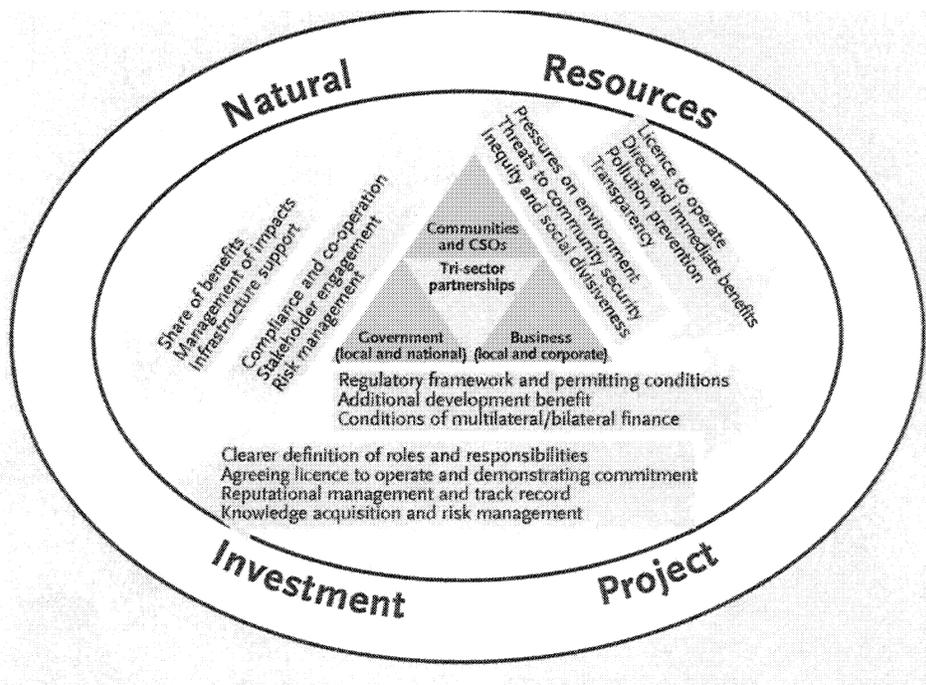
*Drivers:* globalisation; 'voice of society'; voluntary codes of conduct; action groups; regulation; conditions of finance; supply-chain pressures; industry peer pressure; internal pressures; environmental change



Source : Warhurst (2001), p.63

- 2) Facteurs au niveau d'un projet (facteurs locaux) (figure 6) : ils encouragent les gestionnaires de projet et les employés à implanter les partenariats pour donner des résultats concrets et bénéficier l'entreprise, le gouvernement, et les communautés locales. Les flèches représentent les facteurs-clés et les pressions qu'un groupe de partenaires impose sur un autre groupe. Elle a classé les facteurs en cinq grandes catégories : les attentes et les besoins de la communauté locale, les politiques et les pratiques de l'entreprise, les innovations techniques locales, la gestion de la réputation locale, et les plans de développement du gouvernement.

**Figure 6 : Facteurs locaux pour la formation de partenariats intersectoriels**



Source : Warhurst (2001, p.66)

#### 1.4 Contribution espérée à la littérature

Les nombreuses études effectuées jusqu'à ce jour nous permettent de comprendre le mode de fonctionnement des partenariats intersectoriels et les étapes qui constituent le processus d'implantation des partenariats, incluant les motivations des partenaires, la structure et la gouvernance des partenariats. La revue de littérature nous a aussi permis de relever des facteurs qui favorisent la mise en place de tels partenariats (Warhurst, 2001). Cependant, à notre connaissance, aucune étude n'a analysé la relation entre le contexte et tout le processus d'implantation du partenariat, incluant la structure et la mise en œuvre. Finalement, plus de recherche sur les défis rencontrés par les partenaires et comment surmonter ces obstacles serait utile (Seitanidi & Crane, 2009). Le but de la présente étude est de contribuer à combler ces « trous » dans la littérature. En effet, les partenariats intersectoriels sont complexes et difficiles à gérer, tandis qu'il n'existe pas de « guide pratique » pour l'implantation de ce type d'alliance. Il est donc important de mieux comprendre comment un partenariat peut être implanté de façon efficace dans un contexte particulier. De plus, anticiper les types de défis que peuvent rencontrer les gestionnaires dans le cadre de ces alliances atypiques, permettrait tant aux entreprises qu'aux ONG et aux agences gouvernementales de diminuer les coûts de transactions associés aux partenariats et d'en augmenter les chances de succès.

## CHAPITRE 2 : Cadre conceptuel

### 2.1 Introduction

Suite à la revue de littérature, nous allons construire un cadre conceptuel afin de nous guider dans notre processus de recherche. Un cadre conceptuel ou un « modèle » sert à diriger « l'attention du chercheur et du lecteur sur les éléments structurant du projet de recherche » (Noël, 2011, p. 101). Nous avons donc fait ressortir les grands concepts rattachés à notre question de recherche pour explorer les liens qui les relient.

### 2.2 Points d'obscurité dans la littérature et objectifs de recherche

Les points à éclaircir dans la littérature nous ont permis de préciser notre question de recherche. Nous avons finalement défini trois objectifs de recherche :

- 1) Déterminer comment le partenariat a été implanté : comment le partenariat s'est-il formé, quelle est sa structure, comment sont prises les décisions, comment s'est-il opérationnalisé sur le terrain?
- 2) Comprendre comment le contexte a eu un impact sur l'implantation du partenariat : sur la formation, sur la structure et sur la mise en œuvre.
- 3) Déterminer quels sont les grands apprentissages de cette expérience : quels sont les obstacles à l'implantation et comment les organisations peuvent-elles les surmonter; quels sont les facteurs-clés de succès d'un partenariat tri-sectoriel? Comment ces apprentissages sont-ils utilisés par les partenaires?

À l'heure où de plus en plus d'entreprises s'intéressent aux partenariats intersectoriels pour rendre leurs activités de RSE plus efficaces, il est pertinent de démontrer un modèle qui a été implanté avec succès. De plus, comprendre comment le contexte affecte la structure et l'implantation de ces partenariats permettrait aux gestionnaires de gérer leur partenariat de manière efficace dans le contexte qui les concerne et d'en augmenter les chances de succès. Les leçons apprises sur les obstacles à surmonter et les facteurs-clés de succès peuvent également améliorer les chances de succès de tels partenariats en aidant les gestionnaires, comme les agences gouvernementales et les ONG à prévoir et mitiger les risques encourus avec une telle collaboration. Finalement, les organisations impliquées ont tout intérêt à inventorier et utiliser ces apprentissages pour leurs pratiques futures. Comme nous allons le voir dans un chapitre subséquent de ce mémoire, l'apprentissage organisationnel est un élément important des partenariats intersectoriels<sup>3</sup>. L'apprentissage a d'ailleurs été mentionné comme un des principaux bénéfices recherchés et acquis par tous les partenaires dans le cadre du partenariat à l'étude. Le troisième objectif de recherche a été conçu dans le but de fournir des recommandations aux gestionnaires et constituera donc le volet prescriptif de notre mémoire.

### 2.3 Construction d'un cadre conceptuel

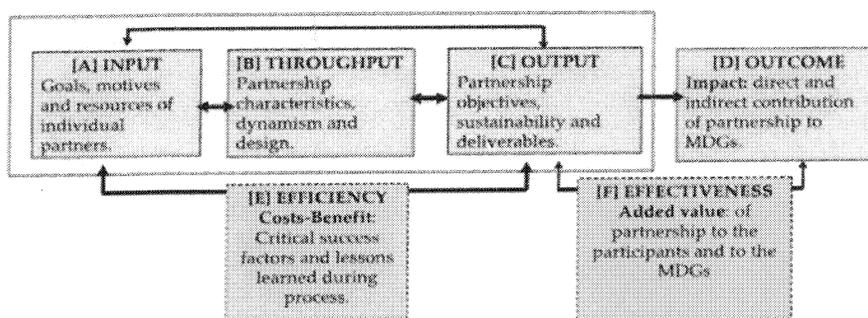
Pour analyser l'implantation du partenariat, nous adoptons la perspective de Seitanidi and Crane (2009), pour qui l'implantation du partenariat ne débute pas seulement après la planification d'une stratégie, mais débute à partir de l'étape de formation du partenariat. Le processus d'implantation inclut donc la formation, la structure en plus de la mise en œuvre du partenariat. Kolk et al. (2008) se sont justement intéressés au fonctionnement des partenariats intersectoriels. Les auteurs ont mené une vaste étude sur plusieurs partenariats et ont découvert que la plupart des alliances se forment au travers d'étapes très similaires. Ils ont par la

---

<sup>3</sup> Voir le mémoire de Gagnon (2007) à ce sujet.

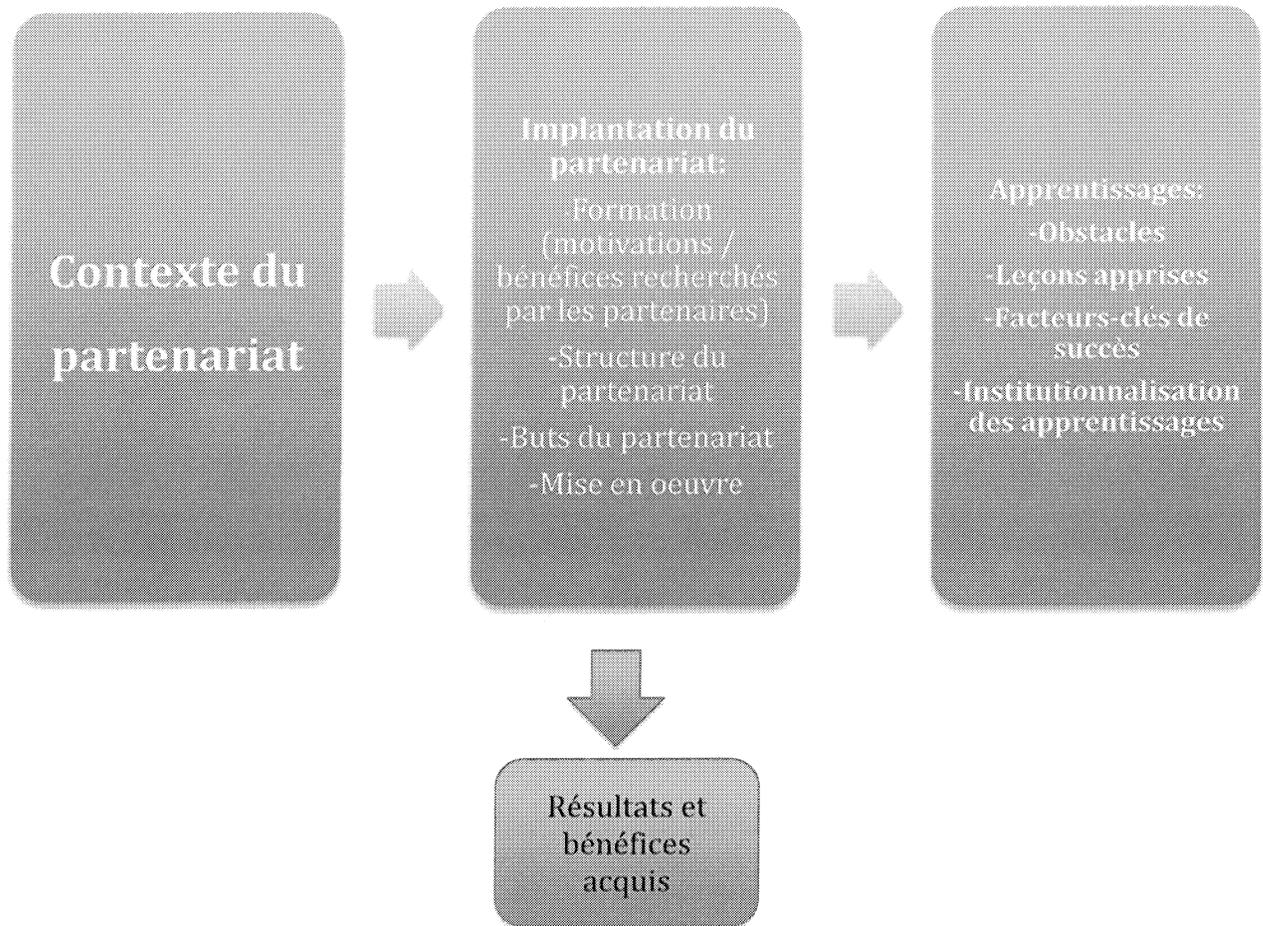
suite élaboré un modèle conceptuel pour analyser le fonctionnement des partenariats intersectoriels incluant les étapes d'implantation des partenariats décrites dans la littérature (figure 7). En outre, leur cadre conceptuel a été constitué pour analyser des partenariats intersectoriels pour le développement économique durable, ce qui correspond précisément au type de partenariat à l'étude dans ce mémoire. Nous croyons que leur modèle comporte ainsi tous les éléments dont nous avons besoin pour analyser le fonctionnement du partenariat et donc pour répondre à notre premier objectif de recherche. La première composante du modèle, nommée « *input* » inclut les buts et les motivations de chaque partenaire à s'engager dans un partenariat, ainsi que les facteurs ayant été à l'origine du partenariat tels que les bénéfices recherchés par les partenaires. La deuxième composante, que les auteurs nomment « *throughput* », constitue la structure du partenariat, c'est-à-dire la nature des relations entre les partenaires, les rôles de chaque organisation, la gouvernance, les modes de prise de décision, etc. La troisième « boîte » représente le « *output* » du partenariat, c'est-à-dire les objectifs du partenariat et sa mise en œuvre. À ces étapes, les auteurs ajoutent les résultats et les bénéfices acquis par les partenaires suite à l'implantation du partenariat, ainsi que les apprentissages et les facteurs-clés de succès.

**Figure 7 : Cadre d'analyse pour le fonctionnement des partenariats intersectoriels**



Source : Kolk et al. (2008), p. 271

Nous adaptons le modèle de Kolk et al. pour y ajouter le lien entre le contexte et le processus d'implantation du partenariat. Pour analyser le contexte, nous reprenons le modèle de Warhurst (2001) qui établit les facteurs influençant la mise sur pied du partenariat au niveau local. Son modèle est d'autant plus pertinent à notre analyse de cas, puisqu'il a été mis sur pied à partir d'une étude réalisée auprès d'entreprises de l'industrie minière. Notre cadre conceptuel nous permettra donc d'analyser la relation entre le contexte et le processus d'implantation, c'est-à-dire comment les facteurs présents dans le contexte ont influencé chaque étape du processus. Nous allons finalement analyser les apprentissages acquis au cours de cette expérience : quels ont été les obstacles, comment peut-on les surmonter; quels sont les facteurs-clés de succès, et comment les partenaires comptent utiliser ces apprentissages (institutionnalisation des apprentissages). L'institutionnalisation des apprentissages se réfère à la notion d'apprentissage organisationnel (*organisational learning*), qui permet à une organisation d'améliorer sa capacité à agir de manière efficace (Kim, 1993). Crossan, Lane, and White (1999) définissent l'institutionnalisation de la manière suivante : « *the process of embedding learning that has occurred by individuals and groups into the organization, and it includes systems, structures, procedures, strategy and prescribed practices of the organisation.* » Nous allons donc tenter de découvrir quelles procédures ou quelles pratiques ont été mises en place pour favoriser l'institutionnalisation des apprentissages chez les partenaires.

**Figure 8 : Cadre conceptuel**

Source : Adapté de Kolk et al. (2008) et de Warhurst (2001)

## Chapitre 3 : Méthodologie

### 3.1 Introduction

Comme nous l'avons démontré dans le chapitre précédent, notre cadre conceptuel nous servira de guide pour la collecte et l'analyse des données, pour éventuellement répondre à notre question de recherche. Nous allons, dans le présent chapitre, expliquer nos choix méthodologiques pour atteindre nos objectifs de recherche.

### 3.2 Approche générale de la recherche

Notre recherche est de type qualitatif et exploratoire puisque nous cherchons à comprendre un phénomène à ce jour peu étudié. Pour Taylor and Bogdan (1984), « *in quantitative methodology, the researcher looks at settings and people holistically; people, settings, or groups are not reduced to variables, but are viewed as a whole. The qualitative researcher studies people in the context of their past and the situations in which they find themselves* » (p.6). Dans le cadre de notre recherche, nous allons privilégier un paradigme constructiviste, qui nous amènera à voir la réalité de façon objective et à jouer un rôle d'observateur neutre (Noël, 2011). De plus, étant donné que notre recherche ne repose sur aucune prémisse ou hypothèse, nous privilégions une démarche inductive, puisque nous cherchons à établir des généralisations et à comprendre un phénomène. Avec une approche inductive, « le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir des thèmes communs ou les contradictions, à partir des données qui servent de base à son interprétation » (Usunier, Thorpe, & Easterby-Smith, 2000, p. 194).

### 3.3 La méthode de cas

Il existe plusieurs méthodes de recherche telles que l'expérimentation, le sondage, l'analyse d'archives, etc (Yin, 2003). Étant donné que nous cherchons à répondre à une question du type « comment », et que nous voulons étudier un phénomène en profondeur, la méthode des cas s'avère la plus pertinente (Yin, 2003). Yin (2003) décrit une étude de cas de la façon suivante : « *A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* » (p.13). Aussi, toujours selon Yin (2003), nous utilisons la méthode des cas « *to explore those situations in which the intervention being evaluated has no clear, single set of outcomes* » (p.15).

### 3.3.1 Pertinence du cas à l'étude

L'industrie minière a un impact important au niveau environnemental et sur le développement des populations locales. Les entreprises évoluant dans ce secteur ont un rôle considérable à jouer dans le développement durable et représentent un vecteur de développement potentiel dans plusieurs pays où elles opèrent. Rio Tinto Group est un acteur important dans le secteur minier en plus d'être un *leader* dans son industrie au niveau du développement durable. De fait, l'entreprise était une des organisations-partenaires lors de la fondation du *Global Mining Initiative* à Londres en 1998. L'initiative a été mise sur pied dans le but de développer le rôle de l'industrie dans sa transition vers le développement durable et pour y assurer sa contribution à long terme. Le *International Council on Mining and Metals* (ICMM) a depuis 2002 pris le relais au niveau du *leadership* de l'industrie pour le développement durable. L'entreprise est également membre du *World Business Council for Sustainable Development* et participe aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Rio Tinto Alcan, le groupe aluminium de Rio Tinto Group, a beaucoup appris de ses erreurs dans la pratique de sa RSE au fil du temps. Son partenariat avec l'EUMC et

l'ACDI représente une histoire à succès et constitue une nouvelle approche dans l'industrie, selon une dirigeante de RTA. Son histoire pourrait bénéficier les entreprises de l'industrie minière, mais aussi les entreprises provenant d'autres industries, évoluant dans des pays en voie de développement et qui sont impliquées dans le développement économique local.

Nous avons par ailleurs de bons contacts au sein de l'entreprise, lesquels ont eu la gentillesse et la générosité de nous mettre en contact avec les personnes impliquées dans le partenariat à l'étude, au sein des trois organisations-partenaires.

### 3.3.2 Choix du partenariat

Le choix du partenariat a été fait en fonction des critères suivants :

- Accès aux données (contacts au sein de Rio Tinto Alcan)
- Envergure internationale du partenariat
- Partenariat entre les trois secteurs d'activités (privé, gouvernemental et civil)
- Partenariat pour le développement durable (développement économique local)
- Durée de quelques années (pour comprendre les stratégies d'implantation, les obstacles et les leçons apprises)

### 3.4 Collecte de données

Nous avons recueilli deux types de données, soit des données primaires et des données secondaires. Les données primaires ont été recueillies à l'aide d'entretiens semi-structurés. Selon Usunier et al. (2000), ce type d'entretien est approprié *« lorsqu'il est nécessaire de saisir les construits que l'interviewé utilise comme base de ses opinions et croyances à propos d'une question ou d'une situation particulière, et*

*lorsque le but est de développer la compréhension du monde de l'interviewé... »* (p.142). Yin (2003) soutient par ailleurs que les entrevues sont une des sources d'information les plus importantes dans une étude de cas. Nous nous sommes entretenus avec les personnes impliquées au niveau de la formation du partenariat, c'est-à-dire dans les premières étapes, mais également avec une employée de l'ONG ayant été impliquée au niveau de la mise en œuvre du partenariat. Ainsi, nous avons pu recueillir les perspectives de une dirigeante de RTA, de la conseillère principale aux relations communautaires et performance sociale chez RTA, de l'ancien directeur aux affaires internationales chez RTA, de deux chargées de projets chez l'EUMC, et du chargé de projet au sein de l'ACDI. Par conséquent, nous avons pu analyser les perspectives des partenaires provenant des trois secteurs d'activité, ce qui nous a permis de trianguler les données (Noël, 2011; Yin, 2003). Les entrevues ont duré entre 45 et 90 minutes. Elles ont été enregistrées et par la suite, retranscrites. Nous avons également noté certaines observations « à chaud » immédiatement après chaque entrevue.

Les données secondaires ont été recueillies à l'aide de divers documents. Les brochures suivantes publiées sur le site officiel du ICMM ont été consultées : *The Role of Mining in National Economies, Trends in the Mining and Metals Industry, Mining's Contribution to Sustainable Development-an Overview*. Nous avons également utilisé des rapports de MarketLine sur l'industrie minière au Canada, sur l'industrie minière mondiale, et l'industrie mondiale de l'aluminium. Les sites internet officiels de Rio Tinto Group et Rio Tinto Alcan, riches en informations, ont également été fort utiles à la collecte de données, ainsi que le site de l'ACDI, de l'EUMC et autres sites officiels des gouvernements du Canada et du Ghana. Nous avons aussi obtenu des documents internes de RTA et de l'EUMC sur le partenariat. L'EUMC nous a entre autres fourni les deux derniers rapports semi-annuels soumis à l'ACDI et à RTA sur les progrès et les résultats de la mise en oeuvre du projet. Finalement, un rapport de la Banque Mondiale sur l'industrie minière au Ghana a aussi été consulté.

### 3.5 Analyse des données

Pour l'analyse des données, nous avons adopté l'approche de théorie enracinée ou « *grounded theory* ». Taylor et Bogdan (1984) offre la définition suivante de cette approche :

« *The grounded theory approach is a method for discovering theories, concepts, hypotheses, and propositions directly from the data, rather than from a priori assumptions, other research, or existing theoretical frameworks* » (p.126).

Selon Glaser et Strauss (1967, dans Taylor & Bogdan, 1984), la méthode comparative constante constitue une des stratégies pour développer de la « théorie enracinée ». Selon cette méthode, le chercheur codifie et analyse simultanément les données pour développer des concepts. « *By continually comparing specific incidents in the data, the researcher refines these concepts, identifies these properties, explores their relationships to one another, and integrates them into a coherent theory* » (Taylor & Bogdan, 1984, p. 126)

Nous avons donc utilisé notre modèle pour classer nos données, et pour en faire ressortir des thèmes et les relations qui les relient. Nous avons par ailleurs utilisé la technique de « modèles logiques » (Yin, 2003) pour faire ressortir les liens entre les concepts.

## Chapitre 4 : Étude de cas

### 4.1 L'industrie minière mondiale

L'industrie minière mondiale a engendré des revenus de 2,997 milliards de dollars US en 2011, représentant un taux de croissance annuel composé de 11.6% entre 2007 et 2011 (Marketline, p.8). Les volumes de production ont augmenté avec un taux de croissance annuel composé de 4.3% entre 2007-2011 pour atteindre un total de 9,9 milliards de tonnes métriques en 2011. Le volume de l'industrie devrait atteindre les 12 milliards de tonnes métriques d'ici la fin de 2016 (Marketline, p.6). Le segment « fer et acier » a été le plus lucratif en 2011, avec des revenus totaux de 1,920.2 milliards \$US, représentant 64.1% de la valeur totale de l'industrie. Le charbon vient en deuxième place avec 22% de la valeur de l'industrie, suivi des métaux de base (5.6%), des métaux précieux (4.9%), et de l'aluminium (3.5%) (Marketline, p.10).

Le taux de croissance de la population ainsi que le phénomène de l'urbanisation en Chine et dans d'autres pays asiatiques, jumelés à une demande continue dans les pays développés ont créé une demande sans précédent pour les minéraux et les métaux. La croissance importante de la demande provient surtout des millions de personnes qui aspirent à de meilleurs standards matériels de vie. Au niveau des tendances dans l'industrie, nous assistons à une relocalisation des opérations minières des pays développés vers les pays en voie de développement depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle. Plus récemment, il y a eu des investissements importants en Amérique latine, en Afrique et dans certaines régions de l'Asie, et cette tendance devrait se poursuivre, voire augmenter dans les dix prochaines années.

Les principaux acteurs de l'industrie sont les compagnies impliquées dans l'extraction et la production des métaux et du charbon. Les métaux et le charbon sont très utilisés et ont des applications variées. Les compagnies minières peuvent

vendre directement aux utilisateurs-finaux au travers de contrats bilatéraux ou par l'entremise de revendeurs. Les acheteurs proviennent de plusieurs industries, mais surtout de l'industrie automobile, du secteur de la construction, ainsi que des firmes de génie faisant l'utilisation de métaux dans la production de leurs produits.

L'industrie de l'aérospatiale est un acheteur important d'aluminium (et aussi d'aciers spécialisés); les compagnies de production d'énergie sont des acheteurs importants de charbon, tandis que le palladium peut être utilisé dans des composantes électroniques pour ordinateurs, des applications dentaires, des bijoux, etc. D'autres exemples d'utilisation de métaux incluent l'argent dans les applications industrielles telles que les batteries, les enveloppes de téléphones cellulaires, les circuits électroniques et les convecteurs catalytiques dans les automobiles, la purification des eaux, les miroirs, les vêtements, et le traitement du bois, pour n'en nommer que quelques-uns (Marketline, p.14).

L'industrie minière est une toile complexe d'acteurs interdépendants, comprenant une composante « formelle » et une composante « informelle » (ICMM, p.8). Au cœur de l'industrie formelle, on retrouve les compagnies publiques et les compagnies opérées par les gouvernements. L'ensemble de ces compagnies emploient environ 2.5 millions de personnes dans le monde. Environ la moitié de ces personnes sont employées par les grandes multinationales. L'industrie informelle comprend les petites minières artisanales, qui ne sont normalement sous aucun cadre légal ou fiscal, bien que ce phénomène tende à changer, puisque des pays ont commencé à chercher des solutions à ce problème.

L'industrie minière mondiale est fortement concentrée. Les trois plus grosses compagnies mondiales en terme de valeur marchande sont BHP Billiton (209 milliards \$US), Vale (166 milliards \$US) et Rio Tinto Group (136 milliards \$US). Ces

trois géants constituent ensemble pas moins de 26% de la valeur totale des 100 compagnies minières les plus importantes dans le monde<sup>4</sup>.

L'industrie minière est aussi caractérisée par une forte tendance à l'intégration. Les dernières années ont été témoin d'une vague de fusions internationales, avec une emphase sur les améliorations technologiques et les nouveaux produits. Au travers de processus d'intégration, les compagnies solidifient leur position, diminuent leurs coûts de production, et pénètrent de nouveaux marchés (Marketline, p.16). Les coûts fixes sont extrêmement élevés, surtout les frais de transport et d'énergie. Aussi, les frais d'investissement dans les capitaux comme les équipements et les infrastructures sont également élevés et découragent les nouveaux-entrants. Il est cependant possible d'intégrer certains segments de marché à petite échelle, telle que la production artisanale. Par exemple, les mines de diamants artisanales compteraient environ 90% des exportations de diamants de la Sierra Leone, et elles seraient également populaires dans certains pays tels que la République démocratique du Congo (Marketline, p.16)

Les compagnies minières doivent s'assurer de maintenir des réserves adéquates en minerai. C'est pourquoi ces compagnies considèrent leurs réserves de minerai comme des actifs importants, et obtenir l'accès à des terres où elles peuvent établir leurs opérations est considéré comme vital. Ceci peut impliquer de négocier avec des propriétaires privés ou des agences gouvernementales. Il est fréquent pour les compagnies minières de payer des taxes sur leurs revenus (Marketline, p.15).

Au cours des dernières années, les compagnies minières ont diversifié les emplacements de leurs opérations pour tenter d'atténuer l'impact des forces du marché régional. Différentes régions ou différents pays sont gouvernés par des lois et des conditions de marché différentes. Par exemple, la réglementation est moins

---

<sup>4</sup> [www.mineweb.com/mineweb/content/en/mineweb-mining-finance-investment-old?oid=95737&sn=Detail](http://www.mineweb.com/mineweb/content/en/mineweb-mining-finance-investment-old?oid=95737&sn=Detail)

sévère en Chine, mais il y a plus de subventions pour les compagnies d'acier domestiques. Tandis que en Europe, le marché y est plus développé et ouvert aux investisseurs étrangers, mais la réglementation y est plus stricte (Marketline, p.18). Par ailleurs, la tendance pour la production à être relocalisée dans les économies émergentes devrait se poursuivre (ICMM, p.11). Il y a deux grandes régions dans le monde qui ont été moins explorées que les autres régions : l'Afrique et l'Arctique, incluant la Sibérie, l'Alaska, le nord du Canada, le Groenland, et les pays nordiques. En analysant les flux d'investissement, il est possible d'avoir une idée de la localisation de la production au cours de la prochaine décennie. Les projets d'investissement actuels donnent aussi des indices quant aux endroits où l'activité minière se produira. Le tableau 3 démontre dans quelles régions les projets d'investissement ont été effectués en 2011. Si on compare ces chiffres à la part actuelle de production des régions, on peut constater que la production Africaine devrait augmenter. La région compte aujourd'hui 10% de la production mondiale, tandis que 15% des investissements signalés ont été faits dans cette région.

**Tableau 3 : Investissements dans les projets miniers par région en 2011**

Région	Investissement (milliards \$US)	Part des investissements par région (%)
Amérique latine	192	28
Amérique du Nord	124	18
Océanie	113	17
Afrique	99	15
Europe	75	11
Asie	73	11
Total	676	100

Source : ICMM, p. 11

#### 4.1.1 L'importance de l'industrie minière dans le développement durable

L'*International Council on Mining and Metals* (ICMM) a été formé en 2001 pour améliorer la contribution et la performance de l'industrie minière au niveau du développement durable. À ce jour, le conseil rassemble 22 compagnies minières, ainsi que 34 associations minières nationales, régionales, et mondiales.<sup>5</sup> Les compagnies membres du ICMM emploient près de 1 million des 2.5 millions de personnes travaillant dans l'industrie minière mondiale. Ces entreprises comptent environ 800 opérations dans plus de 60 pays et constituent entre 30% et 40% de la production minière mondiale. Les entreprises travaillent avec diverses parties prenantes telles que les gouvernements, des organisations internationales, les communautés locales, les investisseurs et les ONG, pour bâtir des relations et pour contribuer au développement durable. En 2010, il y avait 40 pays pour qui 25% de leurs exportations de marchandises constituaient des minéraux. De ces pays, 75% sont des pays à faible ou moyen revenu. De plus, plusieurs de ces pays ont un indice de développement humain faible, ce qui attire l'attention sur le potentiel de certaines industries, telle l'industrie minière, à la contribution au développement. D'autre part, les minières laissent une empreinte économique majeure. Elles mettent de la pression sur les infrastructures locales et les services publics à cause de la migration importante qui vient avec le développement et les opérations minières. C'est pourquoi il est important d'entreprendre des actions ciblées dans le but de développer les capacités du secteur public au niveau local et de faire la promotion d'initiatives de développement régional, surtout lorsque les opérations ont lieu dans des endroits où les gouvernements ont peu de ressources et de capacité. Cependant, développer la confiance entre les parties prenantes demeure un enjeu important. Comme l'a souligné le président du ICMM dans le *Annual Review* (2012) : « *Recent work by public opinion research consultants Globescan highlights the scale of the trust challenge, particularly in countries such as South Africa and Peru.*

---

<sup>5</sup> [www.icmm.com](http://www.icmm.com)

*ICMM and its members have a vital role to play in reducing this trust deficit (...) trust must be founded on more than words. It needs concrete actions that demonstrate consistent delivery of commitments. It requires effort to understand the perspectives of others and solution building that respects the values of all interested parties. »*

Alors que la demande mondiale pour les minéraux et les métaux augmente, les clients, les investisseurs, les gouvernements et les ONG demandent de plus en plus d'assurance que les matériaux qu'ils achètent ou utilisent ont été produits de manière responsable. Les compagnies qui sont membres du ICMM doivent adhérer à dix principes, qui sont basés sur des problèmes ou des enjeux identifiés par le *Mining, Minerals and Sustainable Development Project* et utilisant les standards internationaux, incluant la Déclaration de Rio, le *Global Reporting Initiative*, le *Global Compact*, les *OECD Guidelines* pour les multinationales, les *World Bank Operational Guidelines*, la *OECD Convention* contre la corruption, etc. De plus, étant donné que les minéraux sont des commodités, les entreprises adoptent des normes de RSE pour se différencier et pour développer un avantage concurrentiel.

#### 4.2 L'industrie mondiale de l'aluminium

La demande mondiale pour les produits d'aluminium augmente à chaque année (Marketline, p.13). L'aluminium est devenu le deuxième métal le plus utilisé dans le monde après l'acier (Marketline, p.14). Il est principalement utilisé dans les transports, puisqu'il est léger et résistant; ainsi que dans la plupart des lignes électriques, puisqu'il est un bon conducteur d'électricité. Il est aussi utilisé dans la fabrication des ustensiles de cuisines, des radiateurs et de l'isolement à immeubles. Typiquement, les compagnies évoluant dans ce marché extraient de la bauxite, la transforment en alumine pour ensuite la faire fondre en aluminium. Elles peuvent ensuite fabriquer des produits faits d'aluminium si elles le désirent. Puisque la production d'aluminium demande une importante quantité d'énergie, certaines compagnies sont intégrées en amont et produisent leur d'énergie. L'industrie

mondiale de l'aluminium est caractérisée par la présence de grandes multinationales, habituellement très intégrées verticalement, telles que Rusal, Alcoa, Rio Tinto Alcan et Chalco.

#### 4.2.1 Analyse du marché de l'aluminium

Après une période de ralentissement en 2009, suivie d'une forte hausse l'année suivante, l'industrie mondiale de l'aluminium a encore connu une forte période de croissance en 2012 (Marketline, p.6). L'industrie a engendré des revenus de 104 milliards \$US en 2011, avec un taux de croissance annuel composé de 2% entre 2007 et 2011. En comparaison, l'industrie européenne a connu un déclin de 4.6% et l'industrie Asiatique-Pacifique, une croissance de 6.8%, pour la même période pour atteindre des valeurs respectives de 19 million \$US et 58.8 million \$US en 2011. La région de l'Asie-Pacifique est le plus gros acheteur d'aluminium avec 56.3% de la valeur totale de l'industrie, suivie de l'Europe et des États-Unis avec des pourcentages respectifs de 18.2% et 18.1%, et du Moyen-Orient & Afrique avec 7.3% de la valeur de l'industrie (voir tableau 4).

**Tableau 4 : Segmentation géographique de l'industrie mondiale de l'aluminium 2011 (milliards \$US)**

Région	Valeur de l'industrie	Part (%)
Asie-Pacifique	58.8	56.3
Europe	19.0	18.2
Etats-Unis	18.9	18.1
Moyen-Orient & Afrique	7.7	7.3
Total	104.4	100

Source : Marketline, p.10

#### 4.2.2 Principaux acteurs de l'industrie de l'aluminium

Les entreprises-*leaders* de l'industrie sont Rio Tinto Alcan (Canada), filiale de Rio Tinto Group, avec des revenus de 4,019 million \$US en 2011; Alcoa (Etats-Unis) avec des revenus de 24,951 million \$US; l'Aluminium Corporation of China Limited (Chalco) (Chine) avec des revenus de 22,601 million \$US; et la United Company RUSAL (Russie) avec des revenus de 12,291 millions \$US.

#### 4.3 Le Canada : acteur important dans l'industrie minière mondiale

En 2012, les industries extractives (mines, pétrole et gaz) représentaient la deuxième plus grande composante d'investissements canadiens directs à l'étranger (valeur d'action)<sup>6</sup>. Les marchés financiers canadiens de Toronto et Vancouver constituent la source de capitaux la plus importante au monde pour les activités d'exploration et de développement des minières.<sup>7</sup> En 2008, plus de 75% des compagnies minières avaient leur siège social au Canada. Ces 1293 compagnies détenaient des intérêts dans quelques 7809 filiales au Canada et dans plus de 100 autres pays à travers le monde. En terme de capitaux, neuf des 40 compagnies minières les plus importantes au monde, sont des minières canadiennes.<sup>8</sup> La plupart des actifs de ces compagnies sont situés dans des pays étrangers. En fait, plus de 1000 compagnies minières canadiennes ont des actifs à l'étranger évalués à plus de 129 milliards de dollars dans 100 pays.<sup>9</sup>

Par ailleurs, les investissements par des minières canadiennes en Afrique ont quadruplé entre 2005 et 2010, passant de 6 milliards de dollars à 23 milliards de dollars. En 2011, les investissements d'une valeur d'environ 31 milliards de dollars

---

<sup>6</sup> [www.statscan.gc.ca](http://www.statscan.gc.ca)

<sup>7</sup> [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca)

<sup>8</sup> <http://www.corporateknights.com/article/influence-comes-responsibility>

<sup>9</sup> [www.nrcan.gc.ca](http://www.nrcan.gc.ca)

se concentraient dans les pays tels la République démocratique du Congo, le Madagascar, la Zambie, l'Afrique du Sud, la Mauritanie, et le Ghana.<sup>10</sup>

Membre de la Convention de l'ONU contre la corruption, le Canada a appuyé l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI) en février 2007. En 2009, le gouvernement du Canada a annoncé une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise pour les entreprises minières canadiennes oeuvrant sur la scène mondiale.<sup>11</sup> Au travers de cette politique, le gouvernement du Canada s'engage, entre autres, à supporter les initiatives pour l'amélioration de la gouvernance et des capacités des gouvernements des pays en voie de développement au niveau de la gestion du développement de leurs minéraux, de leur pétrole et de leur gaz; et pour bénéficier de ces ressources pour diminuer le taux de pauvreté.

#### 4.4 Partenariat RTA-EUMC-ACDI

##### 4.4.1 Portrait des partenaires

###### Rio Tinto Alcan

Rio Tinto Alcan est une compagnie basée à Montréal, au Canada, engagée dans la production de la bauxite, de l'alumine et de l'aluminium. Elle opère en tant qu'un des cinq groupes de produits de Rio Tinto Group (RTG), un groupe minier international basé à Londres, en Angleterre, et à Melbourne, en Australie. RTA comprend quatre branches (*business units*) : bauxite et alumine; métal premier-Europe, Moyen-Orient, Afrique; métal premier-Amérique du Nord; et métal premier-Pacifique. La compagnie compte 19 filiales opérant sur six continents. Elle possède des mines de bauxite seule ou en joint-venture en Australie, au Brésil, et en Guinée; et possède

---

<sup>10</sup> <http://www.thestar.com/business/economy/2013/02/18/fiminingafrica.html>

<sup>11</sup> [www.nrcan.gc.ca](http://www.nrcan.gc.ca)

des raffineries d'alumine en Australie, au Brésil, au Canada et en France. Elle opère également des fonderies au Canada, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Cameroun, en Islande, à Oman et en Norvège; en plus de posséder 13 centrales électriques (Marketline, p.22).

Alcan a commencé ses activités en 1903 sous le nom *Northern Aluminum Company*, filiale canadienne de la *Pittsburgh Reduction Company* (qui allait devenir Alcoa). Elle a été renommée *Aluminium Company of Canada* en 1925 et séparée d'Alcoa en 1928. En 2000, la compagnie est devenue une filiale d'Alcan Aluminium Limitée. En 2001, la société a été rebaptisée Alcan Inc. et a acquis, en 2003, d'autres entreprises dont Pechiney (France). En 2007, le groupe minier international Rio Tinto Group a fait l'acquisition d'Alcan, qui a été intégrée aux autres entreprises d'aluminium de RTG pour former Rio Tinto Alcan<sup>12</sup>.

### Rio Tinto Group (RTG)

RTG est née en 1995 de la fusion de deux compagnies : soit Rio Tinto plc, basée au Royaume-Uni et Rio Tinto Limited, basée en Australie. L'entreprise est constituée d'une structure divisée en cinq groupes de produits : Aluminium (Rio Tinto Alcan), Cuivre, Diamants & Minéraux, Énergie, et Minerai de fer. Ces cinq groupes sont supportés par les groupes « exploration » et « technologie et innovation ». RTG comprend des filiales en propriété exclusive, des filiales partiellement détenues, des joint-ventures, et des entreprises associées. Le géant mondial emploie environ 71,000 personnes dans 40 pays sur six continents. La compagnie est fortement représentée en Australie et en Amérique du Nord, mais a aussi une présence importante en Asie, en Europe, en Afrique et en Amérique du Sud. Ses filiales incluent des mines, des raffineries, des fonderies, des centrales électriques, ainsi que des centres de recherche et de service. La compagnie opère également les infrastructures qui assurent le transport de sa marchandise telles que des ports, des

---

<sup>12</sup> Voir [www.riotintoalcan.com](http://www.riotintoalcan.com) à ce sujet.

navires et des chemins de fer<sup>13</sup>. RTG a engendré des revenus de 60 milliards de \$US en 2011 (Marketline, p.22).

La stratégie de RTG est d'investir dans d'importantes mines et entreprises à faibles coûts, jumelée à une stratégie de qualité. Au fil de ses 140 ans d'opérations, l'entreprise a bâti une expertise dans les domaines du développement durable, de la technologie et de l'innovation, de l'exploration, du marketing et de l'excellence opérationnelle. L'entreprise a été pionnière de plusieurs technologies de premier plan dans l'industrie minière et elle utilise son expertise en technologie et innovation pour améliorer la sécurité et la productivité au sein de toutes ses filiales<sup>14</sup>.

#### Un code de conduite globale : des politiques et des normes centralisées

RTG a adopté une approche globale pour sa gouvernance d'entreprise afin de s'assurer que toutes ses filiales se soumettent à la réglementation associée à ses trois principaux marchés boursiers au Royaume-Uni, en Australie et aux États-Unis. Le code de conduite global intitulé « *The way we work* » contient les principes et les standards sur lesquels les entreprises du groupe doivent s'appuyer pour leurs opérations. Les politiques d'entreprise sont adoptées en consultation à l'interne et à l'externe, pour être ensuite divulguées aux filiales à travers le monde, avec des standards obligatoires, des guides et les ressources nécessaires à l'implantation de ces politiques. Les filiales doivent par la suite faire des rapports sur l'implantation de ces politiques et de ces standards. Les politiques d'entreprise touchent aux domaines de l'accès au terrain; l'intégrité des affaires; les communautés; la gouvernance d'entreprise; l'emploi; l'environnement; les droits de l'homme; les contrôles et rapports; la santé au travail; la participation politique; les relations avec les gouvernements; la sécurité; le développement durable; et la transparence.

---

<sup>13</sup> Voir [www.riotinto.com](http://www.riotinto.com) à ce sujet.

<sup>14</sup> Idem

L'entreprise a même mis sur pied un programme appelé « *Speak-OUT* », qui incite les employés à formuler des plaintes anonymes quant à des violations de politiques d'entreprise.

Par ailleurs, RTG participe à de nombreuses initiatives volontaires. Elle est, entre autres, participante au *UN Global Compact* depuis 2000. Le *UN Global Compact* est une initiative de politiques stratégiques pour les entreprises qui s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies avec dix principes universellement acceptés dans les domaines du droit de l'homme, du travail, de l'environnement et de la corruption.<sup>15</sup> L'entreprise supporte également le EITI, le *Voluntary Principles on Security & Human Rights*, les *OECD Guidelines for multinational enterprises*, et est membre du ICMM. RTG s'engage aussi à contribuer aux OMD. Depuis 2009, sa cible globale pour les communautés est copiée explicitement des OMD. La cible se définit comme suit : « toutes opérations doivent avoir des indicateurs de performance sociale, appropriés au contexte local et rapportés publiquement. Ces indicateurs doivent démontrer une contribution positive au développement des communautés et des régions où prennent part les opérations, en lien avec les OMD, d'ici 2013 ». En 2012, 70% de leurs opérations avaient de tels indicateurs en place. Cette cible est spécifiquement liée au développement économique et à l'augmentation du niveau de vie des communautés locales. Les filiales de RTG ont supporté environ 2,800 programmes socio-économiques dans les domaines de la santé, de l'éducation, du développement des affaires, du logement, de la protection de l'environnement et du développement de l'agriculture durant l'année 2012. La compagnie aurait dépensé environ 292 million \$US sur ces programmes ainsi qu'en fonds de développement régional (*trust funds*), négociés pour les bénéfices de la communauté locale. Les filiales doivent d'ailleurs faire des rapports sur leurs contributions aux communautés pour qu'il y ait compilation au niveau du groupe dans le rapport annuel de développement durable de RTG. La compagnie a aussi un guide intitulé « *Community Contributions and Activities Guidance* », dans lequel les filiales sont

---

<sup>15</sup> Voir [www.unglobalcompact.com](http://www.unglobalcompact.com) pour plus de détails.

encouragées à former des partenariats avec les gouvernements et des ONG pour le développement local; et sur le site officiel de RTG, l'entreprise affirme : « *mutually beneficial partnerships are central to our development model* ».

Dans le cadre de ses politiques de développement durable, RTA fait de l'engagement social une de ses priorités. Sur le site officiel de RTA, nous pouvons lire : « Nous établissons avec nos communautés et nos diverses parties prenantes des partenariats actifs, fondés sur le respect mutuel et sur un avantage durable pour toutes les générations». <sup>16</sup> Selon l'entreprise, cette politique lui permet, entre autres, de conserver son droit à l'exploitation, de gagner la confiance de ses parties prenantes, de gérer ses risques efficacement, de réduire les impacts de ses opérations sur l'environnement, de diminuer ses coûts d'exploitation, et d'attirer des employés hautement compétents. RTA s'engage aussi à contribuer au développement économique durable tout au long du cycle de vie de ses installations, de leur construction à leur fermeture. Sa politique de développement régional s'appuie sur cinq principes directeurs :

- Dialoguer avec de multiples parties prenantes
- Aligner les objectifs
- Forger des partenariats
- Miser sur des initiatives créatrices d'emplois dirigées par les entreprises
- Rester attentif au contexte local et aux réalités d'affaires<sup>17</sup>

Interrogé sur la manière dont l'entreprise RTA s'implique dans le développement économique d'une communauté, le chef de du programme de développement économique régional, Martin Charron, affirme : « *Nous ne sommes pas là pour déterminer quels doivent être les objectifs sociaux ou économiques d'une communauté, mais nous pouvons agir à titre de catalyseurs et de facilitateurs pour explorer ces objectifs de manière structurée*». <sup>18</sup> Il avance également que ce type d'implication est

---

<sup>16</sup> [www.riotintoalcan.com](http://www.riotintoalcan.com) > Notre approche > Développement durable

<sup>17</sup> [www.riotintoalcan.com](http://www.riotintoalcan.com) > Notre approche > Développement économique régional

<sup>18</sup> idem

une pratique systématique à l'échelle de l'organisation, qui est axée sur la formation de partenariats avec les communautés tout au long du cycle de vie d'une installation. Une des grandes leçons apprises au fil des années est qu'il est impossible de s'impliquer de la même manière auprès de chacune des communautés, il faut plutôt être attentif à la réalité locale.

### Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC)

L'EUMC est une ONG basée à Ottawa, au Canada, avec des bureaux de terrain en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Elle est constituée d'un réseau de professionnels, d'étudiants, de volontaires, de professeurs et de « *leaders* » communautaires travaillant ensemble pour trouver des solutions et offrir des possibilités aux populations les plus marginalisées au monde. Le conseil d'administration bénévole de l'EUMC est un amalgame d'universitaires, d'étudiants, d'anciens de l'EUMC, de PDG et de personnes éminentes représentant le gouvernement, la communauté internationale et éducative au Canada et outre-mer. L'EUMC est une ONG qui offre l'éducation et la formation pour améliorer la qualité de vie, équilibrer les inégalités, intégrer les collectivités vulnérables, promouvoir la santé et favoriser le développement économique et social. L'organisme s'appuie sur les valeurs suivantes :

- Intégrité : en incorporant des mesure de responsabilité dans toutes leurs initiatives et en offrant des rapports transparents
  - Leadership : en offrant des programmes faisant la promotion active du leadership et d'un sentiment d'appartenance chez les participants
  - Inclusion : en adoptant une approche du développement axée sur les gens, en respectant les contributions et en reconnaissant la diversité des volontaires, du personnel, des partenaires, et des bénéficiaires
  - Réciprocité : en fournissant des possibilités d'éducation et de renforcement des compétences à des gens et des partenaires qui utiliseront leurs
-

connaissances et leurs compétences pour appuyer le développement humain dans leurs collectivités et leurs nations

- Durabilité : en utilisant une approche basée sur la preuve pour élaborer des initiatives qui produisent des résultats mesurables et durables

L'organisme préconise une approche de travail en partenariat avec des organismes communautaires, des établissements post-secondaires, des gouvernements et le secteur privé, à la fois au Canada et dans les pays en voie de développement. Elle compte ainsi s'appuyer sur des compétences mutuelles pour créer des solutions durables aux défis de développement.

### L'histoire de L'EUMC

L'EUMC, dont les origines remontent aux années 1920, a été fondée par des étudiants et des universitaires engagés envers le changement social après la Première Guerre mondiale. Elle est aujourd'hui une des agences de développement les plus importantes au Canada. Après la Première Guerre mondiale, l'organisme, qui sera par la suite connue sous le nom de Service international aux étudiants (SIÉ), travaille à pourvoir aux besoins de base des étudiants post-secondaires dans l'Europe de l'après-guerre. En 1939, à l'université de Toronto, un groupe d'étudiants et de professeurs forment le premier comité canadien du SIÉ et, en 1948, offre le premier séminaire international annuel à des étudiants canadiens. En 1950, le SIÉ devient Entraide Universitaire mondiale afin de mieux représenter la participation de l'ensemble du milieu universitaire et pour souligner le fait que, désormais, ses opérations se concentreraient au Moyen-Orient, en Asie et en Europe. En 1957, L'EUMC est constituée en tant que ONG sans but lucratif basée à Toronto. En 1978, le Programme d'étudiants réfugiés, programme phare de l'EUMC, est lancé, et pendant les deux décennies qui suivent, elle continue d'entreprendre et de diriger des programmes de développement dans plusieurs pays tels que le Zimbabwe, le Botswana, le Malawi, la Sierra Leone, le Bénin, le Lesotho, le Swaziland, la Tunisie, l'Éthiopie, le Soudan, la Chine, le Bangladesh, le Népal, le Sri Lanka et le Pérou.

Au cours des dernières années, l'organisme a continué de cibler ses efforts à bien exploiter le pouvoir de l'éducation pour changer le monde. Son réseau de comités locaux présents sur les campus universitaires et collégiaux est devenu le plus vaste au Canada. L'EUMC a également lancé Uniterra, un important programme de volontariat international en association avec le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI); et le programme « Étudiants sans frontières », une initiative innovatrice qui permet aux étudiants canadiens d'adapter leurs connaissances théoriques dans un milieu de travail réel dans des pays en voie de développement, tout en obtenant des crédits.

L'ONG travaille au Ghana depuis 1997. Elle a contribué au développement national au travers de partenariats avec le gouvernement du Ghana, le secteur civil, les *District Assemblies* (DA), les communautés et autres acteurs impliqués dans le développement.

#### L'Agence canadienne de développement international (ACDI)

Principale agence de développement au Canada, l'agence canadienne de développement international est un organisme gouvernemental officiel qui est dirigé par le ministre de la Coopération internationale et qui a pour mandat principal de réduire la pauvreté dans les pays en voie de développement.<sup>19</sup> L'ACDI investit dans ses propres projets et programmes ainsi que dans ceux d'organismes-partenaires pour s'attaquer à certains des principaux enjeux de développement. L'agence œuvre dans 20 pays et elle s'appuie sur les trois thèmes suivants : accroître la sécurité alimentaire; assurer l'avenir des enfants et des jeunes; et favoriser une croissance économique durable.

Au niveau de la croissance économique durable, le Canada intervient dans les trois domaines énumérés ci-dessous.

---

<sup>19</sup> voir [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca)

- 1) Établir des assises économiques :
  - Renforcer la gestion des finances publiques à l'échelle locale, régionale et nationale
  - Améliorer les cadres et les systèmes règlementaires et juridiques pour stabiliser les économies
  - Aider les gouvernements et les entreprises du secteur privé à élargir leurs activités et à entrer dans les marchés régionaux et mondiaux
  - Renforcer les capacités en matière de gestion durable des ressources naturelles
- 2) Favoriser la croissance des entreprises :
  - Soutenir davantage les micro, petites et moyennes entreprises, en particulier celles qui sont gérées par des femmes
  - Accroître la productivité
  - Accroître la disponibilité des services financiers (incluant le micro-financement)
- 3) Investir dans le capital humain
  - Augmenter l'accès à la formation axée sur les compétences et la demande
  - Multiplier les occasions d'apprentissage en milieu de travail, surtout en agriculture
  - Soutenir des initiatives d'apprentissage qui stimuleront la croissance des entreprises, l'expansion des marchés et la productivité

La gestion des ressources naturelles dans les pays en voie de développement est un élément-moteur de plus en plus important dans la croissance économique durable. Elle permet de créer de l'emploi et de procurer des revenus aux gouvernements afin qu'ils puissent offrir des services à leurs citoyens. L'ACDI travaille avec les pays en voie de développement riches en ressources afin de renforcer les capacités de ces pays à gérer leurs ressources naturelles de manière transparente et responsable. Le Canada aide donc les gouvernements à acquérir de meilleures connaissances sur leurs propres ressources naturelles et à prendre des décisions éclairées à chacune

des étapes de l'exploration, du développement et de l'exploitation du secteur de l'extraction. Le Canada aide également ces gouvernements à établir et à mettre en œuvre des politiques, des règlements et des cadres relatifs aux droits de la personne, dans le but d'aider les populations locales à bénéficier des retombées de l'exploitation minière et de l'extraction des ressources naturelles. L'ACDI appuie d'ailleurs le EITI, laquelle a amené 23 pays à produire 59 rapports sur la transparence. Le EITI est une initiative internationale multipartite, regroupant des gouvernements, des entreprises du secteur privé, des ONG, des investisseurs et des organisations internationales. Cette initiative consiste à divulguer publiquement le rapprochement des paiements que versent les entreprises extractives aux gouvernements et les revenus que ces derniers perçoivent de cette industrie.

Dans le cadre de son programme de partenariats avec des Canadiens, l'ACDI investit dans des projets-pilotes dirigés par des ONG, lesquelles obtiennent un financement du secteur privé pour favoriser l'atteinte des objectifs de développement durable et pour réduire la pauvreté. Un de ces projets-pilotes est le projet BABDA au Ghana, étudié dans le cadre de ce mémoire.

## Le Ghana

### *Contexte politique*

Le Ghana est un pays démocratique stable. Depuis 1990, le gouvernement du Ghana travaille de concert avec la communauté d'aide au développement international pour réduire de moitié le nombre de citoyens vivant dans l'extrême pauvreté. Cependant, environ 30% des Ghanéens vivent avec un revenu de moins de 1.25\$US par jour.<sup>20</sup>

En avril 1992, un système politique de partis multiples a été mis en place suite à un référendum, marquant le début d'une ère démocratique. La situation politique est

---

<sup>20</sup> [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca)

depuis restée stable.<sup>21</sup> Il y a plus de 20 partis politiques enregistrés avec la Commission électorale du Ghana. Cependant, seulement deux de ces partis ont réussi à remporter les élections présidentielles depuis l'implantation de la 4<sup>e</sup> constitution républicaine : le *New Democratic Congress* (NDC) et le *New Patriotic Party* (NPP). Les campagnes électorales se font relativement dans la paix. Le gouvernement du NPP, qui a dirigé le pays entre 2000 et 2008, a mis l'emphase sur la réduction de la pauvreté et a publié, en 2003, le premier *Ghana Poverty Reduction Strategy Paper* (GPRS I) pour la période 2003-2005.<sup>22</sup> Ce papier devait établir le cadre de référence pour coordonner le développement économique et social au Ghana, et établir des programmes dans tous les secteurs, ainsi que les priorités du gouvernement. La stratégie mettait l'emphase sur la réduction de la pauvreté et l'amélioration des standards de vie. Le deuxième GPRS a été publié en 2006 (pour la période 2006-2009) et a été nommé «*Growth and Poverty Reduction Strategy*» pour mettre l'emphase sur le développement économique du pays. Le but était d'obtenir le statut de « pays à revenu moyen » avant 2015, but qui a finalement été atteint en 2011. En décembre 2008, le gouvernement du NDC a été élu et a mis sur pied le *Ghana Shared Growth and Development Agenda* (GSGDA) pour la période 2010-2013. Le gouvernement du NDC a aussi mis en place une stratégie de développement à long-terme : *An Agenda for Shared Growth and Accelerated Development for a Better Ghana* (2010-2016), dans le cadre duquel le Président doit présenter un programme coordonné de politiques de développement économique et social à tous les niveaux du gouvernement et pour toutes les régions du Ghana. L'implantation de ce programme doit s'appuyer sur le *Medium-Term Development Plan*. Le GSGDA pour la période 2010-2013 constitue la première phase de ce programme coordonné. Il doit servir de cadre de référence pour la préparation des plans de développement et des budgets annuels au niveau des districts dans tout le pays.

La politique de décentralisation se poursuit au Ghana avec l'amendement du *Local Government Act, 1993 (Act 462)*. La création de 42 nouveaux districts a fait grimper

---

<sup>21</sup> Voir le rapport de l'EUMC

<sup>22</sup> Voir [www.oecd.org/countries/ghana/ghana.pdf](http://www.oecd.org/countries/ghana/ghana.pdf) pour plus de détails

le nombre de *metropolitan, municipal and district assemblies* (MMDA) à 212. Les ministères, les départements et les agences (MDA) ont comme mandat de formuler les politiques et les évaluer, tandis que les MMDA ont comme mandat de les implanter.<sup>23</sup> Selon le rapport de l'EUMC, le Ghana continue de faire face à des défis importants au niveau de sa gouvernance. La branche exécutive du gouvernement détient trop de pouvoir et les stratégies de développement sont très politisées, ce qui donne lieu à des changements fréquents aux *Poverty Reduction Strategy Papers* (PRSP). Le Ghana utilise actuellement le GSGDA (2010-2013), qui a été développé en collaboration avec le secteur civil et les partenaires de développement, dont la Banque mondiale, et le FMI, et qui procure la base au niveau de l'assistance bilatérale et multilatérale. Cependant, les changements fréquents dans les priorités du gouvernement affectent l'implantation des projets et les activités de développement à long-terme. Les PRSP, qui constituent la base pour la stratégie nationale de développement du Ghana, sont formulés suite à une planification décentralisée par le *National Development Planning Commission* (NDPC) au travers des *Regional and District Planning and Coordinating Units* (RPCU & DPCU). Le processus de planification commence au niveau du district, où des MDA décentralisés soumettent des plans annuels et à moyen-terme, appuyés sur des plafonds budgétaires, lesquels sont déterminés par le Ministère des finances et de la planification économique. Ces plans sont élaborés au niveau du district et approuvés par les DA, pour être ensuite intégrés dans les plans régionaux avant soumission au NDPC. Selon le rapport de l'EUMC, bien que le processus d'élaboration de stratégies nationales soit décentralisé, la faible participation « *grassroots* » dans la planification, le manque d'endroits où peuvent prendre place une telle participation, ainsi que des plafonds budgétaires irréalistes constituent des obstacles à une telle participation inclusive dans la planification des stratégies. De plus, les nombreuses agences qui formulent et implantent les plans mènent souvent à un manque de coordination et à des conflits lors de la phase d'implantation.

---

<sup>23</sup> Voir [www.africaneconomicoutlook.org](http://www.africaneconomicoutlook.org)

Une étude de la Banque mondiale sur le secteur minier au Ghana a d'ailleurs soutenu que bien que le pays ait adopté une stratégie de décentralisation pour la gouvernance et le développement, il y a en réalité eu peu de progrès au développement du pouvoir réel des DA. D'une part, le Président nomme tous les Chefs exécutifs des DA. Ces représentants du gouvernement central sont responsables des performances quotidiennes des fonctions administratives de leur DA, ce qui constitue une façon pour le gouvernement central d'exercer un certain contrôle. De plus, le Président nomme un tiers des membres du DA. Cette règle a été implantée pour assurer un certain niveau de compétences techniques au niveau des districts, comme en comptabilité ou en droit par exemple. Par contre, la loyauté envers le parti politique au pouvoir s'est en fait avéré être le principal critère de sélection de ces nominations. Par conséquent, ces structures informelles ont fait en sorte que les DA opèrent sous l'influence directe du gouvernement central. Aussi, les chefs de parti locaux sont très impliqués dans la distribution des contrats au niveau des districts, ce qui favorise la corruption et affaiblit les institutions locales. Le manque de capacité bureaucratique des institutions réglementaires constitue un autre facteur qui freine l'implantation des politiques, programmes et projets au niveau des districts. Selon l'étude de la Banque mondiale, ce problème est présent dans presque tous les MDA, incluant le Ministère des finances et de l'administration des taxes. Ainsi, les retombées économiques du secteur minier se font principalement au niveau national; tandis que la population s'attend à ce que les minières remplissent le rôle du gouvernement central, là où il échoue : dans l'approvisionnement des services et infrastructures de base. Cependant, il y a un réel potentiel pour les MMDA de créer une plateforme de dialogues entre le gouvernement et les citoyens, bien qu'il n'ait été, jusqu'à présent, que peu développé.

### *Contexte Social*

Le Ghana continue de s'améliorer dans les secteurs de la santé et de l'éducation. L'éducation est gratuite avec un taux d'inscription de 90% et un taux de réussite de

88%. Environ 50% des élèves poursuivent la transition vers l'école secondaire. Le régime d'assurance-santé national ou le *National Health Insurance Scheme* (NHIS) couvre environ 41% de la population. Il y a par contre un grand écart quant à la qualité et l'accès aux services entre les populations rurales et urbaines, et il y a peu de professionnels qualifiés et un manque d'infrastructures adéquates dans les zones rurales. Selon l'étude de la Banque mondiale, les attentes des communautés face aux minières de contribuer au développement local sont très élevées. Les communautés minières sont généralement situées dans des régions éloignées, où les services sont déficients. Elles s'attendent donc à voir les minières leur fournir les infrastructures de base qui n'ont pas été fournies par le gouvernement central, comme si les compagnies devaient se substituer au gouvernement. Ces attentes démesurées créent souvent de la frustration, voire des tensions et des rivalités entre les communautés.

### *Contexte économique*

L'économie du pays croît à un taux supérieur à la moyenne de l'Afrique, avec une croissance actuelle du GDP de 13.7% et un revenu par habitant projeté de plus de 4,800\$US d'ici à 2015, ce qui place le Ghana dans la catégorie de « *lower middle-income country* ». Le haut taux de croissance de l'économie est largement attribué à la découverte de réserves importantes de pétrole au large de la côte. Toutefois, 28% des Ghanéens vivent sous le seuil de la pauvreté et environ 80% des Ghanéens travaillent dans le secteur « informel ». La distribution équitable des revenus est un problème majeur puisque le secteur « informel » est souvent négligé dans les plans de développement économique. Le manque de support institutionnel au secteur de l'agriculture, dû à des restrictions internationales sur les subventions et à la faible contribution de l'industrie au GDP, constitue un obstacle qui est exacerbé par les difficultés d'accès au crédit pour les petits entrepreneurs. De plus, le taux de sans-emploi chez les jeunes est d'environ 25%. Le Ghana est le deuxième plus important producteur de cacao au monde et le deuxième producteur d'or en Afrique, après

l'Afrique du Sud. Le pays est aussi un exportateur important de pétrole, de gaz naturel, de bois, d'électricité, de diamants, de bauxite et de manganèse.

### Le District de Bibiani-Anhwiaso-Bekwai (BAB)

#### *Contexte politique*

Le DA a pour but de faciliter le développement du district et a pour fonction de formuler et d'implanter de manière efficace les plans et les programmes du DA, des MDA, et des ONG. Le district de BAB est situé dans le nord-est de la région de l'ouest du Ghana. Le DA est constitué de 54 membres de l'Assemblée, dont le Chef exécutif du district et un membre du Parlement. Il comprend une constituante de 37 membres élus et 15 membres nommés au gouvernement. Il y règne une atmosphère de collaboration. Le DA de BAB, comme les autres districts, a été mis sur pied pour décentraliser le gouvernement et le développement national et pour donner l'opportunité aux localités d'identifier et de résoudre leurs problèmes de développement.<sup>24</sup> Légalement, tous les ministères et les départements du gouvernement décentralisé ont été amenés au sein du DA.

L'Assemblée générale débat sur les problèmes qui affectent le district, approuve les *Medium-Term Development Plans*, les budgets annuels et les plans d'actions. Les sous-comités articulent des politiques et les soumettent au Comité exécutif pour révision, et ensuite au DA pour approbation. Le bureau du BABDA applique les politiques du gouvernement central ainsi que les programmes mis sur pied par l'Assemblée.

#### *Contexte social*

---

<sup>24</sup> [www.ghanadistrict.com](http://www.ghanadistrict.com)

La population comptait environ 136,297 personnes en décembre 2010. Il y a 346 « *settlements* », trois d'entre eux étant urbains : Bibiani, la capitale du District, Sefwi Bekwai et Awaso. Ces trois villes représentent 37% de la population entière du District. Le District continue de bénéficier de sa part de programmes sociaux du gouvernement du Ghana tels que le *National Youth Employment Program* (NYEP), le NHIS, et le *School Feeding Program*. Il y a aussi d'autres programmes de développement pour les jeunes dont le *Local Enterprise and Skills Development Program* (LESDEP) et le *Youth Enterprise and Skills Development Program* (YESDEP). Les communautés entretiennent de bonnes relations entre elles et ont un sens élevé de la communauté. D'autre part, la croissance actuelle de la population met beaucoup de pression sur les services sociaux et augmente le coût de la vie, ce qui a engendré une hausse de la criminalité.

#### *Contexte économique*

L'économie est basée principalement sur l'industrie de l'agriculture, qui emploie environ 76% de la population. Seulement 62% des terres disponibles sont cultivées. Il y a donc un potentiel de développement dans ce secteur. On y cultive le manioc, le plantain, le riz, du cacao, des patates douces et autres légumes. On fait aussi la culture de l'huile de palmier, des agrumes, du poivre noir et de la papaye. De plus, l'élevage commercial de bétail, de volaille et de poissons représente un potentiel important. On y retrouve aussi des industries artisanales telles que le bambou, le manioc, le raphia, l'argile, la canne et l'huile de palmier. Les industries forestière et minière sont prédominantes dans le District, les trois principaux centres miniers étant situés à Bibiani, Awaso et Chirano. Le District est riche en ressources minières mais l'industrie n'embauche que 1.5% de la population du District.

#### *Les priorités des citoyens*

La décentralisation du gouvernement n'a pas suffisamment amélioré l'efficacité de l'approvisionnement des services dans le district de BAB. Les communautés du

district souhaiterait un système décentralisé et participatif leur permettant d'influencer les décisions au niveau de l'approvisionnement des services. Elles voudraient pouvoir communiquer le type, la qualité et la combinaison de services qu'elles désirent et les coûts qu'elles sont prêtes à déboursier pour ces services. Ainsi, les communautés croient que ce processus optimiserait leur satisfaction et réconcilierait leurs attentes avec les ressources disponibles dans le district.

#### 4.4.2 L'historique du partenariat RTA-EUMC-ACDI

Un partenariat entre une entreprise multinationale minière, une ONG, et une agence de développement international constitue une approche innovatrice pour trouver des solutions à des problèmes de développement durable. Il peut être en effet difficile d'imaginer dans quel contexte des organisations, avec des vocations si différentes, peuvent s'allier pour travailler ensemble afin d'améliorer les conditions de vie des communautés locales. La présente section a pour but d'exposer le contexte dans lequel le partenariat entre RTA, l'EUMC et l'ACDI s'est formé.

L'histoire du partenariat débute en 2007, alors que RTA et l'EUMC signe une entente pour améliorer la qualité d'enseignement d'une école (le *Kanaso School Project*) sur le site de la *Ghana Bauxite Company* (GBC), dans le District de BAB. Le projet-pilote était une toute petite initiative créée, à l'origine, pour combler un besoin de RTA sur le terrain. En effet, la qualité de l'éducation de cette école était inférieure à la moyenne nationale et l'entreprise avait de la difficulté à recruter du personnel pour venir travailler sur la mine. À cette époque, RTA venait d'engager un nouveau directeur aux affaires internationales pour mettre un cadre de développement durable en place pour le groupe bauxite-alumine chez Alcan. Cette personne avait 17 ans d'expérience dans le secteur des ONG et détenait une bonne connaissance du milieu. RTA a donc contacté quelques ONG internationales spécialisées, entre autres, en éducation au Ghana, dans le but d'améliorer l'éducation sur le site de la mine. Au

final, l'EUMC aura été la plus proactive des ONG et a signé une entente de un an avec l'entreprise pour l'amélioration de l'enseignement d'une école.

Au cours des dernières années, l'approche « philanthropique » de RTA, où elle construisait des infrastructures à la demande des communautés et des chefs de village, sans plan à long-terme, a évolué vers une approche beaucoup plus structurée et durable. C'est dans le cadre de ce virage que l'entreprise a embauché un nouveau responsable du développement durable qui provenait du milieu des ONG. De fait, les entreprises minières étant examinées à la loupe, il y a de plus en plus de pression au niveau global pour ces entreprises, qui opèrent souvent dans des pays pauvres et peu développés, à contribuer au développement durable. Comme un intervenant d'Alcan nous l'a mentionné : « *L'industrie n'est plus comme autrefois où les gens arrivaient, tu faisais venir des expatriés pour travailler sur ta mine et tu t'en allais. Maintenant, on a des politiques d'achat local, on impose des quotas pour la main-d'œuvre, on a des quotas pour des services et approvisionnement. Donc de plus en plus, les entreprises qui vont réussir sont les entreprises qui sont à l'avant-garde de ça.* »

Avant ce virage philosophique, Alcan avait de la difficulté à établir des relations avec d'autres secteurs, que ce soit le gouvernement, les ONG, ou les communautés, parce que ce n'était pas dans leur façon de faire. Alcan a par exemple vécu une grosse crise en Inde en 2004, sur un projet de raffinerie qui était sur tous les radars des investisseurs et des ONG, alors qu'il y avait une campagne internationale contre l'entreprise. Selon un intervenant de Alcan : « *C'était vraiment le bordel et Alcan était complètement démunie parce que la seule façon dont elle gérait ce genre de crise, c'était à coup de communiqués de presse, de relations publiques, mais il n'y avait pas de stratégie d'engagement et l'entreprise voyait tout ce monde comme des adversaires au lieu de les voir comme des partenaires potentiels et de voir comment on peut travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.* »

Peu de temps avant ses premiers contacts avec l'EUMC, RTA avait aussi démarré une initiative de RSE, nommée le « *Ghana Social Legacy Program* », qui devait se dérouler de 2006 à 2009, pour aider le Ghana dans l'atteinte de ses OMD. Dans le cadre de cette initiative, RTA s'engageait à construire des infrastructures telles que des écoles maternelles, des centres communautaires, et des logements pour les professeurs, pour les 12 communautés à proximité de la *Ghana Bauxite Company* (GBC), opérée par RTA et le gouvernement du Ghana. RTA avait donc embauché une personne qualifiée en RSE sur le terrain, au Ghana, pour gérer les contracteurs locaux et pour faire des consultations publiques. Le modèle constituait déjà une approche multi parties prenantes, puisque les communautés devaient contribuer « *in kind* », c'est-à-dire en travaillant sur les projets, tandis que le gouvernement local et RTA contribuaient financièrement. L'entreprise travaillait également en partenariat avec une ONG hollandaise, qui a éventuellement quitté le pays. RTA s'est donc retrouvée seule et n'avait alors qu'une personne pour opérationnaliser les projets sur le terrain. Les contributions des communautés et du gouvernement local ne se produisaient donc pas toujours.

Après quelques années, l'entreprise avait de la difficulté à faire compléter les projets. Il était de plus en plus évident qu'il devait y avoir un moyen plus efficace d'implanter un tel programme. Une dirigeante de RTA exprime à ce sujet : « *C'était difficile de faire faire les projets avec les contracteurs. On voyait bien qu'il devait y avoir d'autres moyens...les ONG ont plus de moyens que nous en tant que secteur privé pour aider les communautés à se prendre en mains.* »

Pendant que les deux partenaires travaillaient sur le projet-pilote (le *Kanaso School Project*), l'entreprise discutait avec l'EUMC pour continuer à travailler ensemble sur une initiative plus ambitieuse. Elle souhaitait en effet améliorer l'efficacité de son travail de RSE sur le terrain et rendre ses initiatives plus durables. RTA souhaitait donc mettre sur pied un programme qui bénéficierait tant à l'entreprise qu'aux communautés locales. Les deux parties ont fait une diligence raisonnable formelle, tout en travaillant à l'élaboration de la deuxième initiative. Un groupe au Canada

(composé de représentants du siège social de l'EUMC et du siège social de RTA) a commencé à travailler ensemble sur un programme, tandis que l'EUMC-Ghana et RTA-Ghana ont fait des consultations avec le gouvernement local et les chefs des communautés. L'EUMC a travaillé avec RTA, les communautés et les autorités locales du district de BAB pour développer un programme qui répondrait aux besoins de tous les partenaires impliqués. Ils ont par ailleurs utilisé le MTDP, développé par le gouvernement local, comme cadre de développement. Les projets commencés dans le cadre du *Ghana Social Legacy Program* de RTA ont aussi été intégrés dans le programme avec les nouveaux éléments apportés par l'EUMC, les communautés, et le gouvernement local.

Le programme étant finalisé, l'EUMC soumettait une demande de financement supplémentaire auprès de l'ACDI au début de l'année 2010. Cette demande devait provenir de l'ONG et non d'une entreprise. L'ACDI a pris près d'un an pour réviser le projet et faire une évaluation des risques. Pendant ce temps, les deux partenaires (EUMC et RTA) ont fait leur diligence raisonnable plus approfondie, ce qui a donné l'opportunité aux deux partenaires de mieux se connaître en tant qu'organisations.

En février 2010, RTA vendait ses intérêts dans la mine de bauxite au Ghana à la société chinoise Bosai. L'EUMC s'inquiétait alors de voir le projet se réaliser, mais RTA réitéra plutôt son engagement auprès de l'ONG et des communautés. RTA affirmait que le projet faisait partie d'un processus de sortie graduelle du Ghana et qu'elle souhaitait laisser quelque chose de durable au pays. L'ACDI a finalement approuvé le financement du projet en décembre 2010. L'EUMC a par la suite signé un contrat formel sous forme de *Contribution Agreement* avec l'ACDI, un *Funding Agreement* avec RTA, et un *Memorandum of Understanding* (MOU) avec le gouvernement local, soit le DA de BAB. L'opérationnalisation sur le terrain revenait ensuite à l'EUMC qui avait comme mandat d'élaborer un plan de mise en oeuvre pour implanter le projet dans le district. En mars 2011, l'initiative pour le district de BAB décollait, tandis que RTA faisait une cérémonie pour dire au revoir à la communauté.

#### 4.4.3 Le processus d'implantation du partenariat

Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, l'implantation des partenariats est un long processus complexe. Le processus débute lorsque les organisations décident de chercher des partenaires pour travailler ensemble sur un projet. Il inclut aussi la structure de l'entente, c'est-à-dire la dynamique des relations entre les partenaires, les rôles de chaque partenaire, la gouvernance, ainsi que les buts du partenariat, et finalement la mise en œuvre sur le terrain.

#### Pourquoi s'engager dans un tel partenariat?

##### *La perspective de RTA*

Dans le passé, les entreprises minières en général avaient une approche qui n'était pas durable quant au développement des communautés. Par exemple, une communauté pouvait demander à l'entreprise de lui construire une école. Si ça ne faisait pas partie du plan national d'éducation ou des priorités du gouvernement local, il n'y avait pas de professeurs alloués, pas de meubles achetés pour l'école. Donc la communauté revenait pour demander des professeurs, des meubles, etc. Mais comme un ancien dirigeant de RTA l'illustre : « ce n'est pas durable, on se substitue au rôle du gouvernement! »

L'approche des entreprises minières a cependant beaucoup évolué au cours des dernières années; le modèle de RTA en est un bon exemple. Lorsque RTA avait encore des opérations au Ghana, l'entreprise voulait mettre sur pied une approche de la RSE structurée, lui permettant de mieux rapporter ses contributions au développement local et en même temps, contribuer à des enjeux de développement qui auraient un impact direct sur ses opérations, que ce soit au niveau de l'absentéisme, du difficulté de recrutement, etc. Dans ce contexte, l'entreprise consulte les communautés et le gouvernement local dans le but de dégager les buts

communs entre les diverses parties prenantes. Cette approche est ainsi plus durable, puisqu'il y a un *business case* pour l'implication de l'entreprise au niveau du développement économique local. Lorsque RTA s'est retirée du Ghana, le but est devenu de simplement contribuer aux OMD du pays et de faire une « sortie responsable ». Durant le *Ghana Social Legacy Program*, RTA a beaucoup appris, et il y a eu une prise de conscience du fait que la méthodologie sans partenaire-ONG n'était probablement pas la plus efficace pour le développement des communautés. L'entreprise souhaitait donc aller chercher la compétence et l'expertise de l'EUMC au niveau de l'éducation et du renforcement des capacités en matière de gouvernance, pour que le gouvernement local et les communautés puissent se prendre en mains. L'entreprise voulait ainsi redonner aux communautés locales tout en brisant leur dépendance face à la minière en mettant sur pied une approche durable qui bénéficierait aux communautés à long terme.

Un des grands facteurs internes pour l'entreprise à former un partenariat était aussi d'aller chercher du co-financement pour appuyer du développement durable à long terme dans les communautés où elle travaillait.

Une autre motivation était de partager les risques associés à un contexte de travail africain. Comme l'a souligné un ancien dirigeant de RTA : « *Il y a beaucoup de risques à travailler en Afrique. Les attentes des communautés sont énormes, et les gouvernements veulent toujours avoir plus de revenus par rapport aux mines et souvent, on considère l'exploitation minière comme une vache à lait* ».

Un autre bénéfice recherché par l'entreprise était d'améliorer la réputation de l'entreprise. Un intervenant de RTA avance à ce sujet : « *Lorsqu'il y a des critiques externes, ça permet de dire que l'on travaille en partenariat avec une telle organisation, qu'ils ont fait des diligences raisonnables sur nous, donc nous sommes une entreprise responsable. Si nous n'étions pas responsables, l'ONG ne travaillerait pas avec nous.* » RTA souhaitait ainsi garder ses intérêts dans la bauxite au Ghana et maintenir sa bonne relation avec le gouvernement national. En effet, l'entreprise

détenait encore des opportunités de développement d'affaires futures au Ghana. Donc garder l'accès au territoire était important pour RTA. L'entreprise souhaitait également montrer aux autres pays en Afrique qu'elle est une entreprise responsable. Une intervenante de RTA l'a expliqué ainsi : « *We wanted to demonstrate the model of a multi-stakeholder approach in West Africa, to show other West African countries what can be done...we also work in Cameroun and Guinea so the idea was that this project would showcase our commitment to leave operations in a responsible way.* ». Avoir bonne réputation dans le secteur minier est crucial puisque les entreprises ont généralement besoin d'obtenir le droit d'opérer des gouvernements locaux. L'entreprise souhaitait en outre démontrer son ouverture et sa capacité à travailler en partenariat avec des ONG.

Finalement, l'apprentissage était un des principaux bénéfices recherchés par l'entreprise. Une dirigeante de RTA mentionne à ce sujet : « *C'était aussi un test à savoir comment on peut travailler avec le secteur des ONG* ».

#### *La perspective de l'EUMC*

Du point de vue de l'EUMC, un des principaux bénéfices recherchés était également l'apprentissage. Étant donné que le modèle était nouveau pour eux, ça leur donnait la chance de voir comment cette expérience influencerait leur méthodologie et comment l'apprentissage donnerait lieu à du travail de développement différent. L'ONG souligne par ailleurs que si le financement constituait un facteur dans la décision, ce n'était pas le but premier. Le partenariat devait cadrer dans leurs objectifs de développement en tant qu'organisation. Le Ghana et le développement des communautés représentaient d'ailleurs des priorités pour l'EUMC. De plus, les connaissances que possédaient RTA en tant qu'entreprise ayant évolué pendant des décennies au sein de la communauté allaient bénéficier l'EUMC au niveau de son travail de développement dans la région. Dans un article du *Globe and Mail*, le directeur général de l'EUMC mentionne aussi qu'en s'engageant avec les entreprises minières, les ONG travaillent à élever les standards de RSE dans les opérations

minières futures.<sup>25</sup> Finalement, le partenariat leur permettait d'entrer dans une nouvelle région, c'est-à-dire l'ouest du Ghana. L'ONG travaillait plutôt au nord à l'époque mais elle connaissait bien les réalités sur le terrain, au niveau des villages, mais surtout les réalités dans le domaine de l'éducation.

### *La perspective de l'ACDI*

L'ACDI s'est pour sa part engagée dans le partenariat dans le cadre de la politique du gouvernement canadien sur la stratégie de RSE pour les industries extractives canadiennes, adoptée en 2009. Un des volets de cette politique est d'aider les gouvernements locaux à mieux gérer leurs ressources naturelles, et c'est à ce volet particulier que l'ACDI devait contribuer. La direction de L'ACDI avait décidé de participer à des projets-pilotes pour voir comment ce modèle entre une ONG et une compagnie minière pouvait fonctionner pour développer les capacités des gouvernements locaux. Ce partenariat avec l'EUMC constituait donc le premier projet-pilote. Il s'agissait d'approuver et de financer quelques projets pour ensuite en faire l'évaluation et apprendre de l'expérience. Les autres buts de l'ACDI pour ce partenariat étaient de maximiser les impacts de développement de la compagnie minière, mais aussi partager les risques d'opérer dans un environnement difficile pour que l'entreprise puisse exceller. Au final, tout projet devait être approuvé dans une optique de réduction de la pauvreté, ce qui constitue le but principal de l'ACDI.

---

<sup>25</sup> NGOs are part of the Mining Conversation, *The Globe and Mail*, CHRIS EATON, ROSEMARY MCCARNEY AND DAVE TOYCEN, 6 septembre 2012 (<http://m.theglobeandmail.com/commentary/ngos-are-part-of-the-mining-conversation/article1360219/?service=mobile>)

**Tableau 5 : Synthèse des motivations/bénéfices recherchés par les partenaires**

RTA (entreprise)	EUMC (ONG)	ACDI (gouvernement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer ou maintenir la réputation</li> <li>• conserver le droit d'opérer</li> <li>• redonner aux communautés</li> <li>• démontrer une méthodologie durable : pour briser la dépendance des communautés face à l'entreprise</li> <li>• aller chercher l'expertise de l'ONG</li> <li>• tester un nouveau modèle de partenariat et apprendre</li> <li>• obtenir du co-financement</li> <li>• partager les risques</li> <li>• démontrer son ouverture à former des partenariats avec d'autres secteurs</li> <li>• mieux rapporter sur ses contributions au développement local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apprendre sur un nouveau modèle de partenariat</li> <li>• pénétrer une nouvelle région au Ghana</li> <li>• s'aligner avec sa stratégie et ses objectifs de développement au Ghana</li> <li>• utiliser les connaissances de l'entreprise de l'environnement local</li> <li>• recevoir du financement</li> <li>• contribuer à établir de nouveaux standards de RSE au sein des entreprises minières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apprendre, tester le modèle</li> <li>• partager les risques avec l'entreprise</li> <li>• maximiser l'impact du travail de développement de l'entreprise (en ligne avec la politique de stratégie de RSE dans les industries extractives du gouvernement canadien)</li> <li>• satisfaire ses objectifs de réduction de la pauvreté</li> </ul>

### Processus de sélection des partenaires

#### *La perspective de RTA*

Du point de vue de RTA, l'ONG devait d'abord être une organisation internationale dans le but d'améliorer la réputation de l'entreprise et d'apporter de la crédibilité au partenariat. L'expertise de l'ONG était aussi un facteur très important : son expertise devait pouvoir contribuer aux priorités de développement du gouvernement local. Ensuite, la connaissance de l'environnement local était un atout important. Un des

dirigeants de RTA a par ailleurs mentionné qu'il s'est fait un élagage naturel lors de la sélection du partenaire-ONG. Alors qu'il y avait plusieurs ONG intéressées à travailler avec RTA, l'EUMC s'est montrée beaucoup plus proactive. Les deux organisations partageaient également la même vision quant à l'approche que devait adopter le partenariat au niveau du développement local : c'est-à-dire un programme axé sur le renforcement des capacités du gouvernement local.

#### *La perspective de l'EUMC*

S'engager dans un partenariat avec une entreprise minière présente un risque important au niveau de la réputation d'une ONG. C'est pourquoi l'EUMC a pris le temps *a priori* de faire une diligence raisonnable en profondeur dans le but d'en apprendre le plus possible sur son partenaire potentiel et pour évaluer les risques associés à un tel partenariat avec RTA. Ce processus a permis à l'ONG de poser des questions sur les politiques et pratiques d'entreprise, ses valeurs, la performance de l'entreprise dans des domaines importants pour l'EUMC tels que l'égalité des sexes, et les raisons de son engagement dans le partenariat.

#### *La perspective de l'ACDI*

Pour l'agence gouvernementale, le risque de s'associer à une entreprise minière, bien qu'indirectement, était tout aussi important. Le processus de diligence raisonnable s'est donc avéré long et minutieux. L'ACDI a pris près d'un an pour évaluer le projet soumis par l'EUMC. Finalement, l'approbation aura été donnée selon les critères suivants :

- La durabilité (*sustainability*) du projet
- Les capacités de l'ONG et sa connaissance du contexte local
- Les capacités des partenaires locaux (*District Assembly, Ministry of Local Government and Rural Development*)
- Analyse des coûts/bénéfices
- Évaluation des risques

- Alignement avec les plans de développement du gouvernement local
- Alignement avec la politique du gouvernement canadien
- La contribution du projet à la réduction de la pauvreté (mandat principal de l'ACDI)

### Structure du partenariat

Le partenariat est caractérisé par une structure virtuelle entre deux niveaux (corporatif et local) de trois organisations, dans deux pays situés sur deux continents. Dans ce contexte, nul ne peut douter de la complexité d'une telle alliance!

Le partenariat est essentiellement composé de trois arrangements bilatéraux entre, d'une part l'EUMC et l'ACDI sous forme d'un *Contribution Agreement*, très détaillé; d'autre part, entre l'EUMC et RTA sous forme de *Funding Agreement*, plus général et beaucoup moins détaillé que le contrat avec l'ACDI; et finalement entre l'EUMC et le gouvernement local, sous forme de MOU pour l'implantation du projet. L'ONG constitue donc en quelque sorte le « point d'intersection » qui relie toutes les parties prenantes entre elles (voir figure 8).

Étant donné que RTA et l'EUMC sont deux organisations internationales, il y avait à l'origine deux comités qui travaillaient sur le projet : un comité au niveau des sièges sociaux au Canada, et un comité sur le terrain au Ghana. Le comité au Canada était composé de deux représentants de chaque organisation (RTA-siège social, EUMC-Canada, et ACDI-Canada). Du côté de l'entreprise, il y avait une dirigeante ainsi que le directeur des affaires international pour le groupe bauxite-alumine de RTA, et suite au départ de ce dernier de la compagnie, la conseillère principale aux relations communautaires l'a remplacé. Il y avait deux chargées de projet pour l'EUMC, et deux chargés de projet aussi du côté de l'ACDI. Le comité au Ghana était quant à lui composé d'un responsable de RSE pour RTA-Ghana (avant le retrait de l'entreprise du Ghana), et du directeur-pays de l'EUMC au Ghana. Les deux comités ont travaillé

ensemble à la mise sur pied du projet, en collaboration avec les communautés, le gouvernement local (le DA, le MLDGR, un ministère décentralisé du gouvernement national). Chaque partenaire apportait des idées différentes au projet, en fonction de leurs buts individuels.

L'ACDI recevait quant à elle de l'information de son représentant au Ghana (ACDI-terrain), à propos des programmes d'aide internationale déjà en place sur le terrain. Il y avait donc beaucoup d'échanges d'informations entre les deux niveaux (niveau corporatif et niveau local) au sein de tous les partenaires durant l'élaboration du projet.

Lorsque le projet a été approuvé par l'ACDI, l'EUMC a pris en charge la mise en œuvre en partenariat avec le MLGDR et le DA. Une intervenante de l'EUMC a expliqué le rôle de son organisation ainsi : « *We are the key implementers so a lot of the day-to-day decision-making or judgement fell to us. We shared ideas and incorporated ideas from the other partners too, so what we implemented reflected what they wanted to achieve as well. We were facilitators. We reached out to different stakeholders and brought it back and then synthesized and then shared it back.* » L'EUMC s'occupe aujourd'hui de prendre les décisions exécutives au quotidien, et de faire rapport à l'ACDI, puis à RTA, deux fois par année.

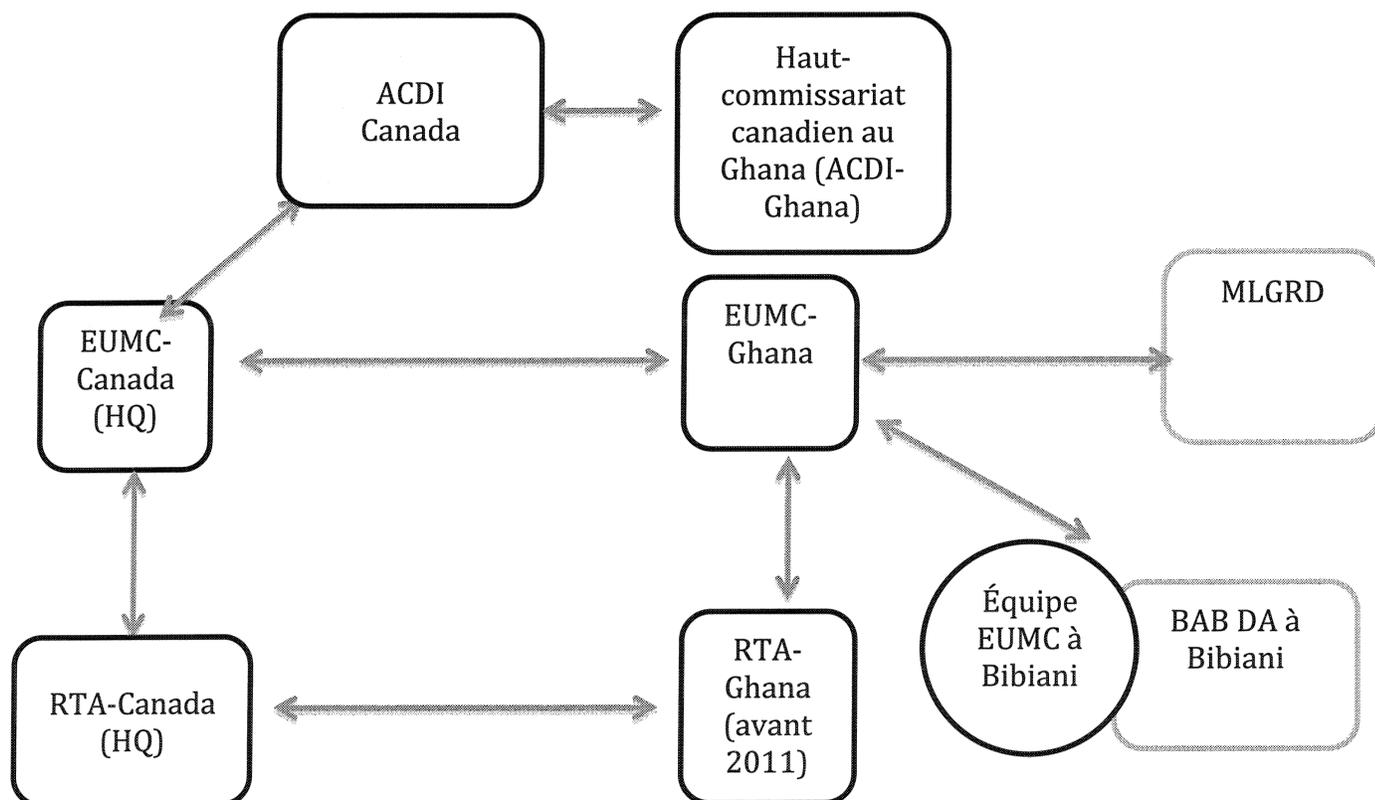
Par ailleurs, la structure du partenariat a évolué au fil des ans : au début RTA était plus impliquée, mais avec le temps, la confiance s'est développée et le rôle de l'entreprise a évolué vers celui de contributeur financier, suite à sa sortie officielle du Ghana à la mi-2011.

Il est à noter que bien qu'il n'y ait pas d'entente formelle entre l'ACDI et RTA, il y a en réalité une relation informelle entre les deux organisations. Si les deux organisations veulent discuter du projet, ils se parlent au téléphone. De plus, dans le but de réduire la charge de travail administratif de l'EUMC et de créer des synergies, RTA a adopté les cadres de rapports de l'ACDI. L'agence a des structures très

développées, dont la gestion axée sur les résultats. Ainsi, l'ONG n'a qu'un seul budget à soumettre, un seul rapport d'activités, etc. à ses deux partenaires. Pour la mise en œuvre, les plans de travail annuels et les rapports semi-annuels et annuels sont soumis par l'EUMC à l'ACDI et approuvés, d'abord par l'ACDI, et ensuite par RTA, pour être finalement distribués aux partenaires sur le terrain.

L'équipe de l'EUMC chargée de mettre en œuvre le projet sur le terrain est basée dans un bureau fourni par le DA, à Bibiani. Ils ont donc une relation de travail très étroite avec le DA. L'équipe est composée de cinq Ghanéens : un coordonnateur de projet, deux assistants de programme, une stagiaire et le chauffeur. L'équipe reçoit l'appui du directeur-pays et du gestionnaire des finances et de l'administration du bureau de l'EUMC à Accra. Il y a également des étudiants canadiens qui contribuent au projet au travers de stages.

**Figure 9 : Structure du partenariat RTA-EUMC-ACDI**



### Une communication ouverte

Bien que l'entente inclut des rencontres formelles semi-annuelles et annuelles, dans les faits, les trois parties se consultent et échangent sur une base régulière, par téléphone, par *skype* ou par courriel. Les trois organisations ont d'ailleurs mentionné que dès qu'il y a un problème ou une inquiétude, les partenaires en discutent sur le champ, donc aux dires des responsables des trois organisations, « *no issue got too big* ». Il y avait, au début, de nombreuses rencontres en personne, surtout durant le processus de diligence raisonnable et durant la phase de l'élaboration du projet. Ces rencontres se sont toutefois faites de moins en moins fréquentes lorsque l'opérationnalisation du projet a été mis en branle. Les personnes responsables du partenariat sont aujourd'hui physiquement éparpillées (Ottawa, Écosse, Ghana) ce qui rend les rencontres plus rares, mais elles échangent tout de même régulièrement.

### Une contribution financière de tous les partenaires

Le budget du projet est d'environ 960,000\$, pour une période de trois ans (de mars 2011 à mars 2014). L'ACDI a octroyé 500,000\$, sous forme de subvention à l'EUMC, tandis que RTA a contribué 300,000\$, et l'EUMC contribue en nature, c'est-à-dire en placement de volontaires. L'EUMC est en charge de la gestion des fonds et doit soumettre un rapport trimestriel sur ses dépenses à ses partenaires.

### Buts du partenariat

Au tout début, le but du partenariat était d'améliorer la qualité de l'éducation sur le site de la mine avec le *Kanaso School Project*. RTA souhaitait cependant continuer à travailler avec l'EUMC pour appuyer le gouvernement national et local dans l'atteinte de ses objectifs de développement. Le grand but de la deuxième initiative est donc de contribuer à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté de la région du district de BAB, en ligne avec le MTDP et les OMD. Le partenariat vise

à maximiser les bénéfices socio-économiques de l'exploitation minière pour les communautés du district. Ce but doit être atteint au travers du renforcement des capacités, de la gouvernance et de la transparence du gouvernement local au niveau de la gestion des fonds et des redevances minières, pour pouvoir financer des projets de micro-développement dans le district. Le partenariat a donc adopté une approche « *soft* » du développement durable, plutôt que de mettre l'emphase sur la construction d'infrastructures concrètes (*hard infrastructures*). Le projet inclut également d'autres éléments pouvant contribuer à la réduction de la pauvreté : l'amélioration de la qualité de l'éducation, l'assainissement et l'accès à l'eau, ainsi que la formation des jeunes dans quatre métiers agricoles : l'élevage des poulets et des porcs, la production de plants de cacaoyers, et l'agriculture. Le projet rejoint environ 134,000 bénéficiaires dans 12 communautés du district de BAB.

### Mise en œuvre

Comme mentionné dans la section sur la structure, l'EUMC est entièrement responsable de la mise en œuvre du projet sur le terrain. Le projet est donc intimement relié à son expertise : le renforcement des capacités, l'éducation, et la diversification économique. Le DA est très impliqué dans la mise en œuvre et est constamment consulté dans le processus. Les activités sont priorisées avec les communautés, selon leurs capacités et leurs besoins; et avec le gouvernement local, en fonction de son plan de développement.

La mise en œuvre est faite de façon structurée. L'EUMC a décliné le résultat ultime en résultats intermédiaires, lesquels ont été déclinés en résultats immédiats. Ces résultats « cibles » sont tous reliés à des indicateurs de performance.<sup>26</sup> Chaque communauté a fixé ses propres buts dans le cadre du plan de développement. L'ONG a également intégré les recommandations de RTA et de l'ACDI dans ses plans de travail. Comme l'a exprimé la chargée de projet au sein de l'ONG : « *We went by what we were experts in, what the partners wanted to see and everything else was*

---

<sup>26</sup> Voir le Modèle logique en annexe.

*responsive to what the community shared. So the first step was a very comprehensive consultation process with the targeted twelve communities.* » Ce processus de consultation se poursuit par ailleurs tout au long de la mise en œuvre des principales activités.

Alors que les grandes stratégies et les buts principaux ont été décidés par les partenaires, la façon d'atteindre ces buts est surtout décidée par le DA et les communautés. L'EUMC a adopté une stratégie « *grassroots* » pour l'opérationnalisation du projet sur le terrain, c'est-à-dire qu'elle met l'emphase sur la participation de la communauté. Comme une responsable de RTA l'a mentionné : « *Even with the training that they put on to teach the community how to write their development plan, the community has to go to them and show their engagement, their commitment that they want to learn.* » L'idée est de montrer à la population et au gouvernement local comment mettre sur pied des plans de développement, comment se fixer des buts, comment financer ses projets, et comment les exécuter. Le processus appartient donc à la communauté, ce qui favorise la durabilité du modèle. Une chargée de projet de l'ONG explique leur approche : « *L'EUMC travaille avec les autorités et les structures locales en place : on leur donne la responsabilité.* » Pour ce qui est de la formation des jeunes pour la diversification économique, les métiers ont été décidés en fonction des capacités des jeunes et des perspectives d'emploi dans la région. Les quatre secteurs d'emploi mentionnés dans la section sur les buts du partenariat ont été identifiés lors d'une enquête de marché auprès des douze communautés et autorités locales comme étant des secteurs-porteurs de l'économie.

En outre, des rapports semi-annuels sont soumis à l'ACDI et à RTA sur les progrès et les résultats du projet. Ces rapports incluent également les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre, ainsi que les leçons apprises, et donnent l'opportunité aux partenaires de poser des questions et de faire des suggestions.

### Résultats et bénéfices acquis par les partenaires

Les apprentissages ont été cités comme bénéfiques acquis pour les trois partenaires, signe que les partenariats impliquant des organismes de différents secteurs pour trouver des solutions au développement durable constituent une approche relativement nouvelle. Pour l'entreprise, l'apprentissage a été un bénéfice important. Une dirigeante de RTA souligne que la compagnie a appris de nouvelles façons de faire la RSE, et que ça prend une organisation très bien structurée qui possède les capacités et l'expertise pour faire ce genre d'activités dans un pays peu développé. Dans le même ordre d'idée, un ancien dirigeant de RTA souligne que l'entreprise a développé une approche plus systémique et structurée de sa RSE, et qu'elle a acquis une meilleure compréhension des enjeux externes et du milieu qui a un impact sur ses opérations. Un autre apprentissage important est la capacité à travailler avec des organisations provenant d'autres secteurs. Pour l'entreprise, les bénéfices acquis dans le cadre de ce partenariat incluent aussi les résultats tangibles pour la communauté et le fait d'avoir pu contribuer de manière plus efficace au développement socio-économique. Le co-financement, le partage des risques, la visibilité et l'amélioration de la réputation ont également été cités comme bénéfices acquis par l'entreprise.

En plus d'obtenir du financement, l'EUMC a quant à elle développé des outils de diligence raisonnable, et la capacité de travailler et négocier avec le secteur privé. Une chargée de projet a aussi mentionné que l'ONG a attiré l'attention d'autres minières dans la région et qu'ils espèrent pouvoir faire d'autres collaborations du même genre. Finalement, pour l'ACDI, le partenariat lui a donné l'opportunité de tester un modèle de développement impliquant une compagnie minière pour apprendre de l'expérience.

La mise en œuvre du partenariat a par ailleurs donné lieu à des bénéfices concrets pour les communautés et le gouvernement local. Au niveau du District, des progrès ont été faits en terme de gouvernance et de provision des services par le DA et par le service d'éducation du Ghana. Les chefs locaux et les administrateurs démontrent

une amélioration de leurs compétences en administration et une meilleure coordination avec les autres parties prenantes. Au niveau des communautés, les membres sont activement impliqués dans le processus de prises de décisions. Ils démontrent par ailleurs de l'initiative pour entreprendre des projets de développement. Les communautés bénéficient également de l'amélioration de l'éducation et des écoles, et de l'accès à l'eau potable.

## Chapitre 5 : Analyse du partenariat RTA-EUMC-ACDI

Le but du présent chapitre est de répondre à notre question de recherche, en utilisant notre cadre d'analyse. Le chapitre est constitué de deux parties. Dans un premier temps, nous allons analyser comment le contexte a eu un impact sur les composantes du processus d'implantation du partenariat : sa formation, sa structure, et sa mise en œuvre sur le terrain. Nous allons également comparer les composantes du processus d'implantation avec les éléments décrits dans la littérature, c'est-à-dire les motivations des partenaires et la structure du partenariat. Dans un deuxième temps, nous allons faire la lumière sur les apprentissages qui ont découlé de cette expérience : les obstacles rencontrés, et les facteurs-clés de succès. Nous allons finalement démontrer quels moyens les partenaires ont pris pour institutionnaliser les apprentissages.

### 5.1 Comment le contexte a influencé la formation du partenariat

Plusieurs facteurs ont poussé les partenaires à s'allier pour faire du développement économique durable au Ghana. Tout d'abord, l'origine du partenariat découle d'un besoin bien précis de l'entreprise sur le terrain au Ghana. Le fait que RTA avait besoin de renforcer l'éducation sur le site de sa mine au Ghana l'a incitée à aller chercher de l'expertise dans le domaine pour pouvoir recruter du personnel sur le terrain, ce qui a poussé RTA à s'allier avec l'EUMC pour le *Kanaso School Project*. Le fait que le partenariat ait d'abord été formé pour combler un besoin de l'entreprise au sein d'une de ses filiales aura probablement été le principal facteur pour une formation « *bottom up* » du partenariat. En effet, les discussions ont d'abord commencé sur le terrain, au Ghana, avant d'inclure les sièges sociaux de RTA et de l'EUMC. Un autre facteur majeur qui a eu un impact direct sur les motivations de RTA constitue son changement de philosophie au niveau de sa gestion de la RSE. Ce changement aura été déterminant à l'embauche d'un nouvel employé qui provenait

du milieu des ONG et qui avait donc de l'expérience dans le domaine du développement. Cette expérience de 17 ans dans le secteur des ONG a d'ailleurs généré beaucoup de confiance du côté de l'EUMC. Selon lui : *« C'est certain que les gens des ONG vont vouloir travailler avec des gens qui ont une certaine crédibilité et avec qui ils se sentent en confiance. Ce ne sont pas des partenariats qui se gèrent sur le coin d'une table! Ça prend du temps, il faut développer une relation...»* Une intervenante de l'EUMC a d'ailleurs exprimé que cette personne ayant travaillé dans le secteur des ONG a facilité le rapprochement entre les deux partenaires : *« He had worked for NGOs before and so he brought a lot of understanding of how NGOs work and what RTA wanted so he was good to 'bridge' both visions.»*

Du côté de l'entreprise, son expérience passée avec le *Social Legacy Program* lui a permis de réaliser qu'une méthodologie « sans partenaire établi » n'était pas efficace, et qu'il devait exister de meilleurs moyens de faire des projets de RSE. Une dirigeante de RTA l'a exprimé ainsi: *« Nous on coupait le ruban, on laissait une bâtisse, mais après tout, c'est quoi l'apprentissage? Tout ce que la communauté a eu, c'est une bâtisse, mais pas plus. Tandis que avec l'EUMC, il y avait vraiment un programme d'augmentation des capacités pour faire eux-mêmes les projets et aller chercher les fonds du gouvernement et faire leurs consultations publiques... »*. Par ailleurs, le plan de développement du gouvernement local sur lequel pouvait s'appuyer RTA a eu un impact direct sur la formation du partenariat.

L'entreprise souhaitait aussi partager les risques associés à un contexte de travail Africain. Comme mentionné dans un chapitre précédent, il y a énormément d'attentes des communautés face aux entreprises minières à se substituer au gouvernement. Les bénéfices de l'exploitation minière servant plutôt les intérêts nationaux, les communautés mettent de la pression sur les entreprises pour subvenir à ses besoins. Dans un tel contexte, une entreprise peut être tentée d'aller chercher les compétences nécessaires au sein d'une organisation spécialisée dans le développement, telle une ONG ou une agence gouvernementale.

Le fait que l'industrie minière soit examinée à la loupe au niveau global a aussi incité RTA à s'associer à une ONG réputée et d'envergure internationale, pour pouvoir répondre aux critiques. La gestion de la réputation constituait en effet un facteur important dans la décision de RTA de s'engager dans la deuxième initiative, en dépit du fait que l'entreprise sortait du Ghana. RTA possédait encore des droits d'exploitation dans le pays et souhaitait donc garder ses bonnes relations avec le gouvernement local et national : « *We wouldn't have a presence there anymore, so it was a way of having a presence and maintaining our interests in bauxite in Ghana for future business development opportunities* ». Finalement, les politiques centralisées de RTG pour les standards de communautés incitant ses filiales à établir des partenariats ont sans doute joué un rôle dans la formation du partenariat du côté de RTA. Un intervenant de RTA mentionne d'ailleurs que le partenariat s'insérait très bien dans les politiques du siège social, puisque RTG fait la promotion à l'interne de partenariats avec d'autres secteurs.

Pour le responsable de projet du côté de l'ACDI, la politique de stratégie de RSE pour les industries extractives du gouvernement canadien a été l'élément déclencheur qui a incité l'agence à s'engager dans ce partenariat : « *The trigger, the policy hook, was a 2009 strategy for international extractive industries...the mining industry in Canada is very powerful, so definitely, as a private sector stakeholder, it wasn't a big leap to imagine that one day we would be working with the extractive industry* ». Suite à l'adoption de cette politique, le gouvernement canadien a mis sur pied des « tables rondes » avec des ONG et des entreprises minières pour explorer comment implanter la stratégie. Ils ont donc décidé de faire des projets-pilotes au sein de la branche «partenariat » de l'ACDI et de conduire des évaluations. Le partenariat avec l'EUMC et RTA constituait un de trois projets-pilotes mis sur pied dans le cadre de cette politique.

Notre étude nous a permis de relever des éléments présents dans le contexte des partenaires qui les a grandement influencé à former un partenariat et qui n'avaient pourtant pas été mentionnés dans la littérature. En comparant les facteurs soulignés

par le modèle de Warhurst comme ayant un impact sur la formation de partenariats intersectoriels avec ceux mentionnés par les partenaires dans le cadre de notre étude (voir tableau 6), nous pouvons en effet constater que certains de ces facteurs n'avaient pas été soulevés: les besoins de l'entreprise sur le terrain, l'expérience accumulée de l'entreprise, et les politiques du gouvernement du pays d'origine de la firme. Les deux premiers facteurs ont pourtant été très déterminants à la formation du partenariat du côté de RTA; tandis que la politique du gouvernement canadien a été le principal élément qui a incité l'agence de développement à s'engager dans le partenariat.

**Tableau 6 : Comparaison des facteurs qui ont eu un impact sur la formation du partenariat avec le modèle de Warhurst**

Partenariat RTA-EUMC-ACDI	Modèle de Warhurst
Besoins de l'entreprise sur le terrain	
Attentes et besoins de la communauté locale	
Gestion de la réputation	
Expérience accumulée de l'entreprise	
Plans de développement du gouvernement local	
Politiques de RSE de l'entreprise	
Politiques du gouvernement du pays d'origine de l'entreprise	

#### Motivations/avantages pour les partenaires

Le tableau 7 (ci-bas) démontre clairement que les motivations et les bénéfices recherchés par les partenaires rejoignent en général les « avantages » identifiés dans la littérature pour chaque secteur. Il est à noter que les trois partenaires comprenaient bien les motivations différentes de chacun à s'engager dans le partenariat, mais qu'ils comprenaient aussi où il y avait des intérêts communs et sur quelles bases ils pouvaient travailler ensemble. Comme l'a exprimé l'intervenant de l'ACDI : « *Yes the mining company has its interests and we can't be naive about what*



Opportunité d'influencer les décideurs (policy-makers)									
<b>Motivations pour les gouvernements</b>									
Faciliter le développement économique et le transfert des technologies									
Améliorer l'efficacité de l'approvisionnement des biens publics									
<b>Avantages pour tous les partenaires</b>									
Apprendre									
Enseigner son point de vue à ses partenaires									
Augmente le niveau de confiance									
Encourage la communication entre partenaires									
Amélioration des relations									
Développement économique									

## 5.2 Comment le contexte a influencé la structure du partenariat

Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, plusieurs facteurs présents dans le contexte des partenaires ont, à l'origine, influencé les trois organisations à s'allier pour faire du développement économique au Ghana. Le contexte a aussi eu un impact sur la structure du partenariat. Ces facteurs ont surtout eu une influence au niveau des contributions de chaque partenaire, mais aussi au niveau du *design* et des ententes contractuelles qui caractérisent le partenariat.

Tout d'abord, le retrait de RTA du Ghana a sans doute influencé la définition des rôles des partenaires. RTA ne pouvait plus être impliquée dans la mise en œuvre sur le terrain et a donc adopté un rôle de contributeur financier et de « *steering committee* » dans la planification du programme et des plans de travail. Dans ce contexte de sortie, RTA souhaitait implanter un programme qui engendrerait des

bénéfices à long terme pour la population. Le programme devait donc être basé sur du développement durable. Or, comme l'a indiqué un ancien dirigeant de RTA : « *L'EUMC a des compétences qu'une entreprise minière n'a pas : ils font du développement local, du développement à long terme; nous on fait de la production minière. Donc c'est mieux, dans ce cas-ci, de s'allier avec des organisations qui sont spécialisées, plutôt que de devenir une ONG et de développer des compétences à l'interne pour faire ce genre de travail.* » Dans cette situation, il n'est donc pas surprenant que l'EUMC ait été chargée de l'opérationnalisation sur le terrain puisqu'elle possédait les compétences nécessaires à ce genre de programme.

Une autre dirigeante de RTA mentionne le changement d'approche de l'entreprise au niveau de sa RSE comme un des facteurs déterminants dans leur retrait du processus de mise en œuvre : « *Ce que l'EUMC voulait, c'était que l'on se retire physiquement, que l'on ne soit pas présent sur le terrain, pour la bonne raison qu'ils ne voulaient pas que l'initiative que l'on fait avec eux soit perçue comme l'initiative que l'on a fait dans le passé.* » L'ONG ne voulait pas que la population s'attende à ce que l'entreprise lui construise des infrastructures comme dans le passé. Dans le but de bien gérer les attentes de la population, les partenaires se sont donc assurés de séparer les deux programmes aux yeux des communautés.

Le fait aussi qu'une relation de grande confiance se soit développée au fil des années a permis à RTA de déléguer l'opérationnalisation du projet sur le terrain à l'EUMC, selon la chargée de projet au sein de l'ONG : « *The structure evolved as RTA transitioned. RTA was visiting more frequently in the beginning, their CSR person on the field was more involved, but overtime, they felt confident in the way things were going and so they took more of a back seat...which made sense as part of their legacy and them slowly pulling out.* »

Finalement, la controverse au Canada entourant les politiques du gouvernement au niveau des industries extractives et du développement international aura aussi affecté la structure du partenariat. De fait, à l'époque où le partenariat s'est formé,

certaines restructurations étaient en cours au sein de certaines agences de développement gouvernementales. En même temps, avec l'adoption de la politique de stratégie de RSE pour les industries extractives au Canada, le secteur civil s'inquiétait de voir les intérêts des entreprises primer sur les intérêts du développement international. Le contexte a donc favorisé la controverse entourant le partenariat. Aux dires du chargé de projet au sein de l'ACDI, les risques étaient très élevés pour l'agence de développement dans ce contexte de s'associer à une entreprise minière, ce qui les a incité à signer l'entente avec l'ONG : « *It was a conscious decision not to sign with the mining company. It was a conscious decision to drill down, not cut any corners, to assess them in terms of their likelihood of success and for poverty reduction...we consciously called it 'pilot project'. So we're treading very lightly.* ». Ce facteur aura donc eu un impact direct sur la structure de l'entente. Ainsi, au lieu d'avoir une entente formelle entre les trois partenaires, l'accord est plutôt caractérisé par deux arrangements bilatéraux, ce qui évite la controverse d'un soutien financier direct entre le gouvernement du Canada et l'entreprise minière.

### Les rôles des partenaires

Les rôles ou les contributions de chaque partenaire dans le partenariat à l'étude rejoignent en général les contributions relatées par la littérature. D'abord, l'ONG s'occupait de la mise en œuvre sur le terrain en raison de l'expertise qu'elle possédait. De plus, elle servait de pont (*bridging role*) entre les partenaires et les parties prenantes (Googins & Rochlin, 2000). Kolk et al. (2008) ont quant à eux expliqué le rôle de l'ONG au sein d'un partenariat tri-sectoriel ainsi : « *Compared to public-private partnerships, the involvement of nonprofit organizations almost automatically broadens the development focus, thus loosening the link to (the company's) core activities and reducing the problems of direct state support for companies.* » (p.267) Les auteurs spécifient par ailleurs que l'ONG se charge des activités telles que le renforcement des capacités et l'éducation. Le gouvernement fournit quant à lui financement et spécialistes en développement, comme mentionné dans la littérature (Kolk et al., 2008). Quant à l'entreprise, elle assure un rôle

financier, en plus de contribuer à l'élaboration du programme en fonction de ses connaissances sur le contexte local.

### 5.3 Comment le contexte a influencé la mise en œuvre du partenariat

Le contexte a eu un impact sur les buts du partenariat ainsi que sur les stratégies de mise en œuvre de diverses façons. D'abord, la grande stratégie de mise en œuvre du partenariat était de développer les capacités du gouvernement local et des communautés, donc d'adopter une approche durable au développement. RTA venait de vendre ses intérêts dans la mine à une entreprise chinoise, Bosai. Selon la responsables des relations avec les communautés au sein de RTA, cette stratégie était un choix logique dans un contexte où l'entreprise devait briser la dépendance des communautés locales face à elle : *« When we were divesting our assets in 2010, RTA wanted to make sure that what we had done previously had a sustainable impact and that there was continuous community investment post-divestment to ensure a positive legacy in the area, mainly because there was no guarantee that the new operator would continue community contributions. So we wanted the program to have a sustainable impact. »*

La structure du gouvernement local en place au Ghana est également propice à ce type de développement. Comme mentionné dans un chapitre précédent, le gouvernement est composé de ministères décentralisés au niveau des districts. La plateforme est donc mise en place pour que les districts se responsabilisent au niveau de leur développement. Ils devaient toutefois apprendre comment le faire. La responsable aux communautés de RTA a expliqué comment la stratégie a été adoptée : *« The approach was that the NGO would focus on the « soft » side of development, focusing on training the capabilities in the community and in the local government to follow the existing decentralization structures that are in place so that in a region like BABDA, where there is a lot of industry, a lot of royalties, the Millennium*

*Development Fund, that they would be able to follow the system in order to tap into the resources on a continuous basis ».*

De plus, les composantes du programme étaient surtout décidées en fonction du plan de développement du gouvernement local, le MTDP. L'ONG a aussi analysé les capacités des communautés et les perspectives d'emplois pour décider quelle formation les jeunes recevraient par exemple. Les objectifs de chaque partenaire ont également eu un impact sur la mise en œuvre. Par exemple, RTA voulait faire compléter les projets entrepris dans le cadre de son *Social Legacy Program*, donc le programme a été construit sur les bases de l'ancienne initiative de la compagnie. L'ACDI a aussi contribué des éléments qui sont en ligne avec les politiques du gouvernement canadien tels qu'un volet sur le EITI. La participation de l'ACDI dans le partenariat a par ailleurs ajouté un autre paramètre à prendre en ligne de compte dans la mise en œuvre du partenariat: l'aide internationale déjà en place sur le terrain. En effet, à cause de la participation du Canada à la Déclaration de Paris, l'ACDI doit se coordonner avec les agences de développement des autres pays. Comme l'a expliqué le chargé de projet pour l'ACDI : « *The process of influencing and funding the best possible project design not only includes integrating the government of Canada perspective, but also the best possible synergy and coherence among the various country-donors...it becomes a 'de facto' division of labor* ». Le programme ne devait par conséquent pas empiéter sur d'autres programmes de développement déjà mis en branle dans la région.

## 5.4 Apprentissages

### 5.4.1 Les obstacles / défis

Mettre sur pied un partenariat impliquant des organisations à vocations et cultures différentes représente un défi de taille. Certes, les organisations qui décident de s'embarquer dans une telle aventure doivent s'attendre à rencontrer leur lot de

défis. Par contre, lorsqu'elles peuvent anticiper le genre d'obstacles qui surviennent lors de l'implantation des partenariats, il est possible de les surmonter et de mitiger les impacts. Nous avons d'ailleurs pu relever de nombreux défis rencontrés par les intervenants impliqués dans le partenariat à l'étude.

### Obstacles rencontrés lors de la formation du partenariat

Le principal obstacle mentionné par tous les partenaires, mais qui posait davantage un risque pour le gouvernement et l'ONG, constitue l'attention médiatique négative et la controverse qu'a provoqué la formation d'un tel partenariat. Le public percevait l'entente comme étant essentiellement du financement direct du gouvernement canadien à une entreprise minière pour ses programmes de RSE, alors qu'en fait, le gouvernement et RTA co-finaçaient le programme de l'EUMC. L'ONG et l'ACDI ont donc dû s'expliquer au public et aux médias à maintes reprises. La chargée de projet de l'ONG a d'ailleurs mentionné qu'ils auraient dû être plus proactifs dans leurs communications avec le public, notamment sur leur site internet.

Un autre défi de taille à la formation de ce type de partenariat est de vendre l'idée aux employés de l'ONG impliquée, mais aussi à la communauté des ONG en général. L'ONG devait obtenir l'approbation de son conseil d'administration, ce qui n'a pas été facile. L'EUMC a donc invité des dirigeants de RTA à visiter ses bureaux et rencontrer ses employés pour développer des relations de confiance. En s'associant avec une entreprise minière, le risque pour la réputation de l'ONG et de l'agence gouvernementale était énorme.

Du côté de l'entreprise, à défaut d'encourir un risque au niveau de sa réputation, les responsables du projet avaient comme défi de vendre le *business case* à ses dirigeants. Pour l'ancien responsable du développement durable de RTA, changer la culture à l'interne en tant qu'entreprise représentait un obstacle important à ce genre de modèle : « *l'entreprise a des impératifs de production, de livrer les choses à*

*court terme, et quand on parle de processus qui demandent beaucoup d'engagement, de dialogues, de concertation etc., ça demande du temps. Donc des impératifs de créer un consensus versus des impératifs de production, ce n'est pas toujours en symbiose. Ça peut créer des tensions* ». Le tableau 8 résume les défis rencontrés par les partenaires lors de la formation du partenariat.

**Tableau 8: Synthèse des défis rencontrés lors de la formation du partenariat**

Partenaires	Défis
RTA	Changer la culture à l'interne en tant qu'entreprise
	Vendre le business case aux dirigeants de l'entreprise
	Apprendre à travailler en partenariat avec une ONG
EUMC	Risque élevé au niveau de la perception négative du public et de ses pairs dans le secteur des ONG
	Obtenir l'approbation du conseil d'administration
	Vendre l'idée du partenariat à l'interne auprès des autres employés
	Comprendre la perspective de l'entreprise
	Apprendre à travailler en partenariat avec une entreprise
ACDI	Risque élevé au niveau de la réputation en raison de la perception négative du public et controversé

Les défis relevés par l'étude de cas (voir tableau 8 ci-haut) s'insèrent en général dans les grandes catégories de défis relatées par la littérature. Ce sont surtout des défis ayant trait aux différences entre les stratégies, les cultures, les processus de prise de décisions des partenaires (Austin, 2010), à la complexité de la structure (Babiak & Thibault, 2009), et au risque élevé au niveau de la réputation pour l'ONG et le gouvernement.

#### Obstacles lors de la mise en œuvre du partenariat

Peu de recherche avait été faite sur l'étape de mise en œuvre des partenariats pour le développement économique durable. Nous avons donc pu mettre en lumière des

obstacles pouvant survenir durant la phase d'opérationnalisation sur le terrain. Ces obstacles sont reliés en général à un contexte de pays en émergence, avec une culture différente de celle des partenaires, dans un environnement difficile et « fragmenté », où plusieurs parties prenantes tentent de retirer un maximum de bénéfices. Notons qu'un nombre élevé de parties prenantes, dispersées géographiquement, et entre deux niveaux de plusieurs organisations, ajoute à la complexité de l'implantation du partenariat.

Les obstacles sont nombreux au niveau de la mise en œuvre d'un tel accord et affectent évidemment tous les partenaires. Un défi de taille à un partenariat pour le développement est d'arriver à obtenir un consensus lorsque l'on travaille dans un environnement « très fragmenté ». Un intervenant de RTA exprime à ce sujet : « *Dans des pays en émergence, où il y a encore beaucoup de pauvreté, où on essaie de s'accaparer le maximum de ressources pour ses intérêts personnels, ça prend du temps. Ce sont des processus qui demandent beaucoup de présence, beaucoup d'engagement, de conversations, etc.* » Selon une intervenante de l'EUMC, travailler dans un contexte culturel différent représente aussi un défi pour des organisations travaillant dans le développement.

Un autre défi dans ce cas a été de travailler avec plusieurs parties prenantes, dans des endroits dispersés géographiquement : au Canada, et sur le terrain, au Ghana. Quand le programme doit inclure les buts et les perspectives de plusieurs parties prenantes, il y a beaucoup de va-et-vient durant les discussions, ce qui fait que le processus peut s'avérer extrêmement long et compliqué.

Dans le contexte de ce partenariat, où il y a eu un changement d'approche au développement, l'ancien dirigeant de RTA mentionne la difficulté de travailler avec des individus plus intéressés par leurs intérêts personnels plutôt que par le bien-être de la communauté.: « *Le chef du village qui avait une relation privilégiée avec nous par rapport à obtenir du financement pour ses petits projets, était maintenant tenu de discuter avec une plateforme beaucoup plus grande et s'assurer que ce soit en*

*lien avec les besoins locaux.* » Il souligne par ailleurs qu'il faut travailler avec d'autres parties prenantes pour isoler ce genre d'individu, pour l'empêcher de bloquer des projets. Dans le même ordre d'idée, la méfiance et l'incompréhension des communautés avec le changement d'approche représentaient un obstacle à l'opérationnalisation du projet sur le terrain. L'ONG devait démontrer que le plan serait bénéfique pour eux d'une manière différente. La gestion des attentes des communautés est donc importante pour le succès de la mise en œuvre sur le terrain. Avec le temps, l'ONG a réussi à leur faire comprendre et à les mobiliser pour participer au projet : « *This was probably the hardest thing at the planning stage. The community was used to having things built....and so the DA had a lot of questions in the beginning about why the changes and how. So that was something that we had to prove to them overtime; that there would be value for them in a different way.* » Et finalement, la rétention de personnel qualifié sur le terrain constitue un des défis les plus courants dans le développement international selon le responsable du projet à l'ACDI. Le tableau 9 résume les différents défis soulevés par les partenaires lors de la mise en œuvre du projet dans le district de BAB, au Ghana.

**Tableau 9 : Synthèse des défis rencontrés lors de la mise en œuvre du partenariat**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement très fragmenté donc difficulté d'en arriver à un consensus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler dans un pays en émergence, dans un contexte culturel différent</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les différents niveaux d'organisations internationales et plusieurs parties prenantes qui doivent se coordonner</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les individus dont les intérêts personnels priment sur les intérêts de la communauté</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les attentes des communautés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rétention de personnel qualifié sur le terrain</li> </ul>

#### 5.4.2 Les facteurs-clés de succès

La présente section a pour but de dégager les facteurs-clés de succès pour les partenariats impliquant des organisations provenant de différents secteurs de la société. Un tel exercice est pertinent dans la mesure où ce type de partenariat présente plusieurs défis pour les participants, tandis qu'il existe des mesures pour mitiger les impacts de ces obstacles. En prenant les mesures nécessaires, les gestionnaires peuvent considérablement augmenter les chances de succès de leurs partenariats et ainsi réduire les coûts de leurs pratiques de RSE, tout en maximisant les bénéfices.

##### Facteurs-clés de succès mentionnés par RTA

Du côté de RTA, la principale leçon apprise est qu'il est beaucoup plus efficace d'avoir un partenaire qui possède une expertise dans le domaine pour faire du développement. Selon une intervenante de RTA : « *NGOs have a unique position in the community because they are often seen as neutral and they put in place good methodologies and communities respond well to them. So the main lesson learned for us is partnering with somebody that you trust, that are professional and good at what they do, it leads to much more effective results, and much more sustainable results.* »

Les intervenants de l'entreprise ont par ailleurs mentionné plusieurs éléments à prendre en ligne de compte pour surmonter les défis souvent rencontrés durant l'implantation de partenariats intersectoriels. Tout d'abord, il est important d'avoir une communication franche et ouverte et de démontrer de la candeur entre partenaires pour développer des relations solides. Cette recommandation rejoint les propos de Beamish and Lupton (2009) pour qui le succès des alliances en général repose sur l'engagement des partenaires à bâtir une relation de coopération. Dans le même ordre d'idée, les dirigeants de l'entreprise soutiennent qu'une diligence

raisonnable est nécessaire pour pouvoir répondre aux critiques et pour justifier à l'externe les raisons pour lesquelles les partenaires travaillent ensemble. Notons que la diligence raisonnable n'a pas été mentionnée explicitement dans la revue de littérature, si ce n'est que pour faire référence au mémoire de Annick Gagnon (2007), qui a aussi mis en lumière ce facteur-clé de succès dans le cadre d'une étude sur un partenariat entre une firme multinationale et une ONG internationale.

Au niveau de la mise en œuvre, RTA souligne l'importance d'adopter une approche stratégique « gagnante-gagnante » pour l'entreprise et les communautés pour assurer la durabilité du partenariat. Le programme de développement doit donc être bénéfique autant pour l'entreprise que pour les communautés. Dans ce contexte, il est plus facile de vendre le *business case* du partenariat aux dirigeants de l'entreprise. Dans le même ordre d'idée, il doit aussi y avoir un très bon arrimage avec les priorités de développement locales ainsi qu'avec les structures locales en place lors de la mise en œuvre. Selon un intervenant de RTA : « *Ce qui est très important est de s'assurer que tout soit complètement aligné avec les priorités locales. Si les activités du projet sont en périphérie des priorités locales, c'est là que ce ne sera pas durable à long terme et il va y avoir une marginalisation des activités que l'on fait et le gouvernement local ne pourra pas capitaliser sur ces projets.* »

Un autre facteur-clé de succès mentionné par RTA est qu'il est important pour l'entreprise d'avoir une vision claire par rapport à la région et au pays où elle travaille, et de s'assurer qu'il y ait un très grand alignement à l'intérieur de l'entreprise par rapport à l'approche adoptée. Comme l'a exprimé un responsable de RTA : « *Si les gens à l'intérieur de l'entreprise ne comprennent pas ces approches, c'est très difficile d'en faire la mise en œuvre.* »

RTA mentionne finalement la nécessité d'être très patient et persévérant parce que « ce sont des processus qui peuvent être longs et frustrants ».

### Facteurs-clés de succès mentionnés par l'EUMC

Puisqu'il s'agissait d'un premier partenariat avec une entreprise minière, l'ONG a beaucoup appris de son expérience et est aujourd'hui consciente de certaines mesures à prendre pour contourner certains obstacles auxquels elle a dû faire face. Premièrement, en raison des risques encourus par une ONG avec ce type d'alliance, il est primordial de mettre en place des mécanismes de communication avec le public : « *We know now to be more communication-oriented towards the public, and to be more proactive in terms of our communications.* » Ces communications permettraient d'adresser certaines critiques, voire éviter une controverse qui pourrait prendre une ampleur démesurée.

En outre, mettre sur pied ce genre de partenariat prend plus de temps qu'un partenariat traditionnel « ONG-ONG », selon une responsable de l'EUMC : « *It 's more complicated. It means you have to communicate more and use not your NGO words, but more private-sector words; present your case in a business-case model rather than a values-driven model exclusively.* »

De plus, faire une diligence raisonnable pour tous les partenaires est nécessaire au succès du partenariat. Ce processus a permis à l'ONG de poser des questions sur les politiques et pratiques de l'entreprise, leurs systèmes, leur performance dans des domaines qui sont importants aux yeux de l'ONG. La chargée du projet au sein de l'EUMC exprime à ce sujet : « *One example, one area that is really important to us is gender equality. So when I asked RTA about that issue, I was skeptical, but then RTA said we have this guide and these policies and all these case studies and she gave them to me and I was very impressed. So that's the kind of things that we learned in that exchange.* » L'intervenante de l'EUMC mentionne aussi que commencer avec un petit projet aura été bénéfique pour les partenaires puisque ça leur a permis d'apprendre à se connaître : « *That gave us some time to get to know each other, both the community and RTA as partners.* » L'engagement des partenaires a aussi été mentionné comme facteur-clé de succès du côté de l'EUMC. Au niveau de la mise en

œuvre, l'ONG note, tout comme l'a fait l'entreprise, l'importance de bâtir le projet en utilisant les structures locales déjà en place pour assurer la durabilité. Par exemple, le renforcement des capacités se faisait en utilisant la structure gouvernementale décentralisée, au travers du DA.

#### Facteurs-clés de succès mentionnés par l'ACDI

Pour l'agence de développement, il est important pour les partenaires de démontrer de la candeur et d'admettre ses propres limites en tant qu'organisation. Aussi, conduire une diligence raisonnable réduirait considérablement le risque au niveau de la réputation pour l'ONG et le gouvernement. Au niveau de la mise en œuvre du partenariat, l'intervenant de l'ACDI note, comme tous ses partenaires, qu'il est primordial de construire les bases sur les infrastructures locales en place et selon les plans de développement du gouvernement local pour s'assurer de la durabilité du projet.

**Tableau 10 : Synthèse des facteurs-clés de succès mentionnés par les partenaires**

Partenaires	Facteurs-clés de succès mentionnés
RTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Avoir une communication franche et ouverte pour développer des relations de confiance</li> <li>-Faire une diligence raisonnable</li> <li>-Adopter une approche stratégique « gagnante-gagnante » pour l'entreprise et les communautés</li> <li>-Avoir une vision claire</li> <li>-Avoir une grand alignement à l'intérieur de l'entreprise</li> <li>-Utiliser les structures locales en place</li> </ul>

	-Faire preuve de patience et de persévérance
EUMC	-Communiquer avec le public -Communiquer avec l'entreprise en utilisant des « termes du secteur privé » -Faire une diligence raisonnable -Prendre le temps de se connaître -Faire preuve d'engagement -Commencer « petit » et se donner la possibilité d'élargir le partenariat -Utiliser les structures locales en place
ACDI	-Démontrer de la candeur et admettre ses propres limites en tant qu'organisation -Faire une diligence raisonnable -Utiliser les infrastructures locales en place -Aligner le partenariat avec les plans de développement du gouvernement local

Il est à noter que la diligence raisonnable et « prendre le temps de se connaître » pour développer des relations de confiance sont des facteurs-clés de succès mentionnés par tous les partenaires. La notion de confiance aura sans doute été un facteur important au succès de ce modèle. En effet, puisque la mise en œuvre était entièrement déléguée à l'EUMC, l'entreprise devait avoir pleinement confiance en son partenaire. La diligence raisonnable permettait aussi de diminuer le risque au niveau de la réputation du côté de l'ONG et de l'ACDI.

Au niveau de l'analyse de la gouvernance du partenariat, si l'on regarde les éléments-clés mentionnés par le NRC ainsi que les autres facteurs-clés de succès

mentionnés dans la littérature, bien que plusieurs d'entre eux n'aient pas été explicitement mentionnés par les intervenants, nous les retrouvons tous, dans les faits, au sein de la gouvernance du partenariat, ce qui expliquerait le succès du modèle (voir tableau 11). Certains facteurs-clés de succès mentionnés par les partenaires n'avaient toutefois pas été soulevés par la littérature. Ces facteurs sont surtout reliés à la mise en œuvre du partenariat : adopter une approche « gagnante-gagnante » pour l'entreprise et les communautés; utiliser les structures locales en place, telles que le DA; s'aligner avec les plans de développement du gouvernement local; et finalement, faire preuve de patience et de persévérance.

**Tableau 11 : Analyse de la gouvernance et des facteurs-clés de succès**

Partenariat RTA- EUMC- ACDI	Auteurs/ Facteurs-clés de succès	Rondinelli & London (2003)	Googins & Rochlin (2000)	Hamann et al. (2008)	LaFrance & Lehmann (2005)
	<b>Facteurs-clés mentionnés par Sullivan (2007)</b>				
F	Une définition précise du territoire géographique ciblé par les activités reliées au partenariat				
M	Vision commune pour le partenariat ( <i>vision statement</i> )				
F	Définir les objectifs communs du partenariat et les objectifs individuels de chaque partenaire				
F	Organiser un plan d'action pour atteindre ces objectifs : a) les activités-clés de chaque organisation, incluant des indicateurs de performance; b) les ressources et les compétences contribuées par chaque organisation; c) l'attribution des rôles et des responsabilités reliés à chaque activité, ainsi que le financement; d) définir le processus de prise de décision (ex. : respect de points de vue différents, vote unanime ou majoritaire, etc.)				
	Établissement d'un mécanisme de résolution de dispute entre les partenaires				
M	Établissement de mécanismes de				

	communication et transparence entre les partenaires et entre les organismes et leurs parties prenantes				
F	Des mesures prises pour assurer la négociation, bâtir et maintenir un consensus, et livrer sur ses engagements				
F	Prévoir les obstacles au partenariat et prendre des mesures pour en mitiger les impacts sur le partenariat (ex. : changement de personnel-clé, changement dans les prix des marchandises, élections politiques, etc.)				
F	Établissement de mécanismes de contrôle et de progrès tels que des rapports de progrès ou des ateliers de réflexion				
	<b>Facteurs-clé mentionnés par divers auteurs</b>				
F	Définir <i>a priori</i> sur quelles questions les partenaires ont le droit de ne pas s'entendre et se donner le droit d'être en désaccord ( <i>agree to disagree</i> )				
M	Commencer « petit » et se donner la possibilité d'élargir le partenariat				
F	Définir des buts claires et précis communs				
F	Clairement définir les contributions de chacun des partenaires				
M	Une analyse de coûts-bénéfices incluant d'autres facteurs que des facteurs économiques, tels que la réputation de l'entreprise et les bénéfices de collaborer versus ignorer le problème ou agir seul				
M	Déterminer son propre potentiel de niveau d'engagement et celui de son partenaire				
M	Trouver des « champions » pour la coopération au sein de son organisation; mettre sur pied une équipe composée de membres respectés des dirigeants de l'entreprise				
F	Négocier une stratégie de sortie				

M= Facteur-clé mentionné par les intervenants

F=Facteur-clé retrouvé dans les faits, bien que non-mentionné par les intervenants

### 5.4.3 Institutionnalisation des apprentissages

L'apprentissage faisait partie des bénéfices recherchés par toutes les organisations. Toutefois, pour qu'une organisation puisse bénéficier de ses apprentissages, des procédures ou des pratiques doivent être mises en place pour institutionnaliser ces apprentissages acquis dans le cadre du partenariat. Du côté de RTA, l'entreprise a, entre autres, préparé un guide de sélection de partenaires stratégique pour ce type de projet et un papier a été publié à l'interne sur le partenariat. La compagnie siège également sur le *Devonshire Initiative* donc continue d'apprendre et d'alimenter les réflexions sur ce type d'accord. Cependant, selon une intervenante de RTA, l'entreprise pourrait en faire davantage au sein de RTG globalement pour s'assurer que l'entreprise soit au courant de ce qui a été fait dans le passé et pour communiquer les leçons apprises. L'entreprise pourrait ainsi capitaliser sur les expériences de ses filiales et faire circuler les nouveaux apprentissages entre les filiales à l'échelle globale.

Quant à l'EUMC, elle siège également sur le *Devonshire Initiative*, en plus d'avoir développé des outils de diligence raisonnable que l'organisation compte utiliser pour d'autres partenariats intersectoriels. Finalement, L'ACDI conduit présentement une évaluation sur son partenariat avec l'EUMC. L'agence de développement entend ainsi faire ressortir ce qui fonctionne bien avec le modèle pour ensuite donner des recommandations pour des ententes futures impliquant le secteur privé.

## Conclusion

### *Résultats et contributions à la littérature*

Notre étude comportait trois objectifs de recherche : comprendre le processus d'implantation des partenariats intersectoriels, analyser comment le contexte influe sur ce processus, et finalement faire ressortir les grands apprentissages suite à l'implantation du partenariat à l'étude pour en dégager des facteurs-clés de succès. L'analyse du partenariat entre Rio Tinto Alcan, l'Entraide universitaire mondiale du Canada et l'Agence canadienne de développement international nous aura permis de faire plusieurs observations en lien avec ces objectifs de recherche et d'approfondir les connaissances sur les partenariats impliquant les entreprises, les ONG et les gouvernements.

Tout d'abord, au niveau du processus d'implantation du partenariat, plusieurs facteurs ont poussé les partenaires à s'allier. Notre étude nous a permis de relever trois facteurs qui n'avaient pas été soulignés par le modèle de Warhurst pour la formation d'un partenariat au niveau local : soit un besoin spécifique de l'entreprise sur le terrain, l'expérience accumulée de l'entreprise, ainsi que les politiques du gouvernement du pays d'origine de la firme. Ces résultats sont une contribution pertinente à la littérature puisqu'ils permettent de mieux comprendre comment un partenariat peut être formé au niveau local. Les organismes du secteur civil peuvent ainsi inciter les entreprises à s'allier avec elles en alignant le partenariat avec les besoins de l'entreprise sur le terrain, tandis que le gouvernement du pays d'origine des entreprises peut avoir un impact sur la formation de partenariats en mettant sur pied des politiques pouvant supporter les entreprises dans de telles alliances.

Nous avons également pu démontrer comment le contexte a eu un impact sur la structure du partenariat, au niveau des contributions de chaque partenaire et des ententes contractuelles reliant les partenaires. Le partenariat est caractérisé

essentiellement par deux arrangements bilatéraux entre d'une part, l'entreprise et l'ONG, et d'autre part, entre l'ONG et l'agence gouvernementale canadienne. Ce *design* particulier a surtout été décidé dans un contexte où la communauté civile s'inquiétait de voir le gouvernement « financer » les activités de RSE d'une entreprise multinationale. Aussi, le fait que l'entreprise terminait ses opérations sur le terrain et la relation de confiance entre les partenaires constituent des facteurs qui ont eu un impact sur l'attribution des rôles des partenaires. C'est précisément pour ces raisons que l'ONG a été mis en charge de l'implantation du programme sur le terrain. Pour ce qui est de la mise en œuvre, ce contexte de sortie de l'entreprise, la structure du gouvernement local et ses plans de développement, ainsi que les objectifs de chaque partenaire ont favorisé une stratégie de renforcement des capacités du gouvernement local et des communautés.

### *Recommandations*

La présente étude nous a permis de dégager quelques facteurs-clés de succès pour mitiger les risques encourus par un partenariat avec des organismes provenant des autres secteurs de la société. En effet, puisque l'implantation d'un tel partenariat engendre de nombreux défis pour les partenaires, comprendre quelles mesures peuvent être prises *a priori* augmente grandement les chances de réussite. Plusieurs des facteurs-clés de succès mentionnés par les partenaires dans le cadre de notre étude sont soulignés par la littérature. Nous avons pu toutefois en relever des nouveaux, surtout lors de la phase d'opérationnalisation sur le terrain. Ces facteurs-clés de succès sont donc très importants aux chances de voir le programme élaboré par les partenaires donner des bénéfices concrets au gouvernement local ainsi qu'aux communautés, ce qui constitue le but ultime de tout partenariat pour le développement.

Bien que nous ne pouvons généraliser les résultats obtenus à partir de l'analyse d'un cas unique, nous avons toutefois été en mesure de faire plusieurs observations pertinentes qui pourraient aider les organisations intéressées par ce genre

d'alliance. À la lumière de ces observations, il nous est possible de faire quelques recommandations à ces organisations. Ces conseils augmenteraient les chances de succès des partenariats, diminuant par le fait même les coûts de transaction associés aux investissements sociaux. Ces recommandations s'avèrent d'autant plus utiles puisque les partenariats pourraient devenir un incontournable dans le futur pour aider les entreprises à gérer efficacement leurs activités de RSE.

D'abord, tous les partenaires ont mis l'emphase sur l'importance de faire une diligence raisonnable, de prendre le temps de se connaître et de développer une relation de confiance. La notion de confiance est souvent mentionnée dans la littérature comme étant déterminante dans le succès de tout partenariat. Il n'est donc pas surprenant de voir ressortir la diligence raisonnable comme un des principaux facteurs-clés de succès au sein du partenariat à l'étude. De plus, les entreprises désirant favoriser les relations avec des organismes des secteurs civil et gouvernemental doivent s'assurer d'avoir une communication franche et ouverte avec ses partenaires dans le but de développer des relations de confiance. La communication est toutefois aussi importante à l'interne, au sein de tous les partenaires, ainsi qu'à l'externe, auprès du public. En effet, les gestionnaires désirant s'impliquer dans un partenariat doivent prendre le temps de « vendre l'idée » à l'interne afin de s'assurer de l'engagement de l'organisation. De plus, être proactif au niveau de la communication avec le public diminue les risques pour la réputation, surtout pour les ONG et les agences gouvernementales.

Nous avons également pu relever des facteurs-clés de succès reliés à l'étape de la mise en œuvre du partenariat qui n'avaient, à notre connaissance, pas été mentionnés par la littérature. Ces éléments à prendre en considération favoriseraient la durabilité du partenariat : utiliser un approche dite « gagnante-gagnante » pour l'entreprise et les communautés locales; utiliser les structures locales déjà en place, telles que les structures politiques; et aligner le partenariat avec les plans de développement du gouvernement local. De plus, les organisations impliquées dans une telle aventure doivent vouloir s'investir à long terme et ainsi

faire preuve de persévérance puisque ce sont des processus qui prennent en général du temps et qui peuvent être frustrants.

Finalement, étant donné que l'apprentissage est un des principaux buts recherchés par les partenaires, les organisations devraient mettre en place des procédures claires favorisant l'institutionnalisation des apprentissages acquis. Ces leçons pourraient ainsi être utilisées pour d'autres partenariats, augmentant les chances de réussite.

### *Pistes de recherche*

Le but de la présente étude était de comprendre comment le contexte influence l'implantation d'un partenariat entre une entreprise, une ONG et une agence gouvernementale pour le développement durable. Pour ce faire, nous avons analysé un cas dans l'industrie minière, soit le partenariat entre Rio Tinto Alcan, l'Entraide universitaire mondiale du Canada, et l'Agence canadienne de développement international. Or il serait pertinent de faire une étude comparative entre deux partenariats, implantés dans deux contextes différents pour voir comment ces différences peuvent donner lieu à des processus d'implantation différents. Par exemple, nous pourrions étudier un partenariat impliquant une entreprise qui est toujours en opération dans le pays où le projet est mis en œuvre pour comprendre comment l'entreprise peut être impliquée de manière différente. Il serait aussi intéressant de faire une étude à cas multiples dans diverses industries pour comparer les processus d'implantation entre industries.

De plus, notre étude de cas nous a permis de constater l'importance de la confiance au succès des partenariats. Il serait par conséquent intéressant d'étudier quels facteurs favorisent la confiance au sein de tous les partenaires et comment ce processus s'opère. Une telle étude permettrait aux organisations de maîtriser ces éléments pour s'assurer de développer des liens de confiance avec ses partenaires potentiels avant de s'engager formellement dans un partenariat.

## Bibliographie

- Ana Valdes, L., & Garcia-Canal, E. (1998). Distinctive features of domestic and international joint ventures. *Management International Review*, 38(1), 49-66.
- Austin, J. E. (2010). From organization to organization: On creating value. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl 1), 13-15. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0787-z>
- Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117.
- Beamish, P. W. (1985). The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries. *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 13-13.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing Joint Ventures. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration & Development*, 31(1), 2.
- Carla, C. J. M. M., Choi, C. J., & Chen, S. (2004). Global Strategic Partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of Change and Ethical Issues. *Business and Society Review*, 109(4), 395-414.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 4(4), 497-497.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-39.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2004). Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 107-122.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dunning, J. H., & Fortanier, F. (2007). Multinational Enterprises and the New Development Paradigm: Consequences for Host Country Development. *Multinational Business Review*, 15(1), 25-45.
- Esteves, A. M., & Barclay, M.-a. (2011). New Approaches to Evaluating the Performance of Corporate-Community Partnerships: A Case Study from the Minerals Sector. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 189-202.
- Gagnon, Annick (2007). Étude des partenariats entre les organisations non gouvernementales environnementales et les entreprises. M.Sc., Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 140 p.

- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71. doi: 10.1023/b:busi.0000039399.90587.34
- Googins, B. K., & 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.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hamann, R. (2003). Mining companies' role in sustainable development: The 'why' and 'how' of corporate social responsibility from a business perspective. *Development Southern Africa*, 20(2), 237-254. doi: 10.1080/03768350302957
- Hamann, R., Woolman, S., & Sprague, C. (2008). *The business of sustainable development in Africa: human rights, partnerships, alternative business models*. Pretoria, South Africa: Unisa Press.
- Killing, J. P. (1982). How to Make a Global Joint Venture Work. *Harvard Business Review*, 60, 120-120.
- Kim, D. H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37.
- Kolk, A., Tulder, R. v., & Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26(4), 262.
- LaFrance, J., & Lehmann, M. (2005). Corporate awakening - why (some) corporations embrace public-private partnerships. *Business Strategy and the Environment*, 14(4), 216-229.
- Lane, H. W., & Beamish, P. W. (1990). Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs. *Management International Review*, 30, 87-87.
- London, T., & Rondinelli, D. (2003). Partnerships for LEARNING. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 28-35.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). CORPORATE CITIZENSHIP: TOWARD AN EXTENDED THEORETICAL CONCEPTUALIZATION. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche: mémoires d'un directeur*. Montréal: Éditions JFD.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-85,88+.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Rein, M., & Stott, L. (2009). Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-Sector Partnerships in Southern Africa. *Journal of Business Ethics*, 90, 79-89. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9915-9>

- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *The Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). TOWARD A POLITICAL CONCEPTION OF CORPORATE RESPONSIBILITY: BUSINESS AND SOCIETY SEEN FROM A HABERMASIAN PERSPECTIVE. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85, 413-429. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9743-y>
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873.
- Sharma, S., Vredenburg, H., & Westley, F. (1994). Strategic bridging: A role for the multinational corporation in Third World development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(4), 458-458.
- Sullivan, R. (2007). Building Trust through Governance: Lessons from Tri-sector Partnerships in the Extractive Industries. *The Journal of Corporate Citizenship*(25), 55-76.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. New York: Wiley.
- Tencati, A., & Perrini, F. (2006). *The sustainability perspective: a new governance model*. London: Gilbert Lenssen.
- Tencati, A., & Zsolnai, L. (2010). *The collaborative enterprise: creating values for a sustainable world* (Vol. 9). Oxford: Peter Lang.
- Usunier, J.-C., Thorpe, R., & Easterby-Smith, M. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Utting, P., & Zammit, A. (2009). United Nations-Business Partnerships: Good Intentions and Contradictory Agendas. *Journal of Business Ethics*, 90, 39-56. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9917-7>
- Waddell, S. (2000). New institutions for the practice of corporate citizenship: Historical, intersectoral, and developmental perspectives. *Business and Society Review*, 105(1), 107-126.
- Waddock, S., & Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.
- Waddock, S. A. (2009). *Leading corporate citizens: vision, values, value added*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Wadham, H., & Warren, R. (2013). Inspiring action, building understanding: how cross-sector partnership engages business in addressing global challenges. *Business Ethics*, 22(1), 47-63. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/beer.12006>
- Warhurst, A. (2001). Corporate Citizenship and Corporate Social Investment. *Journal of Corporate Citizenship*, 57-73.
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1991). Strategic Bridging: The Collaboration Between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 65-65.

- Wheeler, D., Fabig, H., & Boele, R. (2002). Paradoxes and dilemmas for stakeholder responsive firms in the extractive sector: Lessons from the case of shell and the Ogoni. *Journal of Business Ethics*, 39(3), 297-318.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in Uni. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1478.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zadek, S. (2008). Global collaborative governance: there is no alternative. *Corporate Governance*, 8(4), 374-388. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700810899121>
- Zahra, S., & Elhagrasy, G. (1994). Strategic management of international joint ventures. *European Management Journal*, 12(1), 83-83.

Autres sources d'informations :

Site Internet de Rio Tinto Alcan : [www.riotintoalcan.com](http://www.riotintoalcan.com)

Site Internet de Rio Tinto Group : [www.riotinto.com](http://www.riotinto.com)

« Political Economy of the Mining Sector in Ghana », *The World Bank*, publié en juillet 2011, 52 p.

En ligne : <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-5730>

« Metals & Mining in Canada », *Marketline Industry Profile*, octobre 2012, code de référence : 0070-2106, 39 p.

« Global Aluminium », *Marketline Industry Profile*, octobre 2012, code de référence : 0199-2004, 31 p.

« Global Metals & Mining », *Marketline Industry Profile*, octobre 2012, code de référence : 0199-2106, 37 p.

« The Role of Mining in National Economies », *The International Council on Mining & Metals*, octobre 2012, 20 p.

En ligne : <http://www.icmm.com/the-role-of-mining-in-national-economies>

« Trends in the Mining Industry and Metals Industry », *The International Council on Mining & Metals*, octobre 2012, 16 p.

En ligne : <http://www.icmm.com/trends-in-the-mining-and-metals-industry>

BABDA *Annual Progress Report 2012-13*, EUMC, 57 p.

## **Annexes**

### **Annexe 1 : Guide d'entretien**

#### **Bloc 1**

##### **Présentations**

-Remerciements

-Présentation du sujet de recherche : Dans le cadre d'un mémoire de maitrise. Étude des partenariats tri-sectoriels entre entreprise-ONG-gouvernement. L'étude se porte plus spécifiquement sur les aspects suivants : 1) contexte et formation du partenariat; 2) structure et stratégies d'implantation; 3) les obstacles rencontrés lors de l'implantation de ces stratégies et les moyens pris pour les surmonter; leçons apprises.

-Objectif de l'entrevue : L'objectif de cette rencontre est pour moi de mieux comprendre la structure, le fonctionnement, et l'implantation du partenariat ainsi que les apprentissages qui ont été réalisés.

-Enregistrement de la rencontre (lorsque s'applique) et formulaire de confidentialité.

-Pouvez-vous me parler de votre titre et de vos fonctions au sein de votre organisation?

#### **Bloc 2**

##### **Contexte et formation du partenariat**

1. Dans quel contexte s'est formé le partenariat? Est-ce qu'il y a des éléments de l'environnement externe (économiques, ou législatifs, ou pressions de l'industrie, les conditions sociales, politiques ou économiques de l'environnement local); ou des éléments internes à votre organisation (ex. politiques d'entreprise ou des pressions du siège social) qui vous ont conduit à former un tel partenariat? Comment sont gérées les politiques de

- « responsabilité sociale » au sein de Rio Tinto Group? Quelle marge de manœuvre est laissée à la filiale?
2. Quelles étaient les motivations de l'organisation à s'impliquer dans un tel partenariat? Quels bénéfices cherchiez-vous à acquérir dans un tel partenariat?  
**Relancer** : réputation, obtenir un avantage concurrentiel, aller chercher du capital social, recours à l'expertise de l'ONG, etc.
  3. Comment s'est fait le choix des partenaires? D'autres partenaires ont-ils été considérés pour ce partenariat? Quels étaient les critères de sélection?  
Comment s'est fait le contact initial entre les partenaires?
  4. Quels étaient les buts du partenariat? Ceux-ci ont-ils évolué au fil du temps?

### Bloc 3

#### Implantation du partenariat

1. Comment se finance le partenariat?
2. Pouvez-vous me parler de la structure du partenariat?  
-Quelle est la structure (ex. qui travaillent ensemble au Canada et au Ghana? Quels sont les liens entre les personnes et/ou institutions)  
-Quel est le rôle de chaque partenaire et quelles sont les responsabilités de chaque organisation?  
-Comment les décisions sont-elles prises?  
-Pouvez-vous m'identifier les personnes responsables du partenariat aujourd'hui dans votre organisation (leur poste, depuis combien de temps, leur prédécesseur(s))?  
-Pouvez-vous me parler des échanges entre les partenaires? Êtes-vous en contact avec une personne en particulier ou êtes-vous appelé à travailler avec plusieurs personnes (comme un comité)? À quelle fréquence et de quelle façon se font les communications?
3. Est-ce la même structure depuis le début? Sinon, comment a-t-elle évolué et pourquoi?
4. Quelles ont été les grandes étapes de concrétisation du partenariat?

**Relancer** : analyse coûts-bénéfices, exercice de *due diligence*, négociation, signature d'un contrat formel, etc.

5. Quelles étaient les stratégies d'implantation du partenariat? Tant au niveau du partenariat, qu'au niveau de votre organisation? Y-a-t-il eu des stratégies planifiées par votre organisation pour atteindre les buts fixés par le partenariat?
6. Quelles actions ont été prises concrètement suite à la formation du partenariat et comment a-t-on choisi ces actions/projets?
7. Les stratégies d'implantation ont-elles évoluées dans le temps? Pourquoi? Par exemple, est-ce qu'il y a eu des façons de faire, lors de l'implantation du partenariat sur le terrain, que vous avez changé au fil du temps parce que vous avez réalisé que ce n'était pas la bonne façon de faire dans ce cas-ci? Y-a-t-il eu des facteurs déterminants dans l'environnement qui vous a fait modifier certaines stratégies?
8. Y-a-t-il eu d'autres organismes impliqués dans le partenariat (que ce soit pour de l'aide temporaire, conseils, aide au niveau de l'implantation sur le terrain ou autre?).
9. Est-ce qu'il y a eu des conflits entre partenaires ou avec les institutions locales? Comment ont-ils été résolus?
10. Est-ce qu'il y avait une stratégie de sortie d'établie depuis le départ?

#### **Bloc 4**

##### **Impacts et résultats**

11. Quels ont été les résultats concrets?
12. Quels bénéfices, en tant qu'organisation, en avez-vous retirés?
13. Avez-vous atteint les objectifs? Pourquoi?
14. Avez-vous rencontré des obstacles durant la formation ou l'implantation du partenariat? Quels moyens ont été pris pour les surmonter?
15. Avez-vous retiré des leçons particulières de cette expérience?
16. Comment est-ce que l'entreprise/organisation compte utiliser ces apprentissages? **Relancer** : par exemple, est-ce qu'il y a des rapports qui sont

envoyés au siège social pour que d'autres filiales puissent utiliser les apprentissages? Comptez-vous les utiliser pour d'autres partenariats?

Je n'ai plus d'autres questions. À la lumière de ce dont nous avons discuté, voyez-vous d'autres personnes de votre organisation ou des autres partenaires qu'il serait intéressant de contacter pour notre étude? Ou de la documentation qu'il serait utile de consulter?

### **Conclusion et remerciements**

## APPENDIX 3 – REVISED LOGIC MODEL AS OF SEPTEMBER 2012

Ultimate Outcome	Economic growth and poverty reduction in line with BABDA MTDp and MDGs through enhanced capacities of BAB District officials and communities						
Intermediate Outcomes	100 Enhanced governance and service delivery through improved knowledge, coordination and capacity strengthening of DA officers	200 Strengthened quality of education through teacher training and skills transfer and improved services available in target communities	300 Economic growth and job creation through increased skills for employment for youth within the target communities				
Immediate Outcomes	110 Increased effectiveness and ability of local government leaders, managers and administrators at DA to demonstrate strong management, knowledge and skills to address district priorities across all sectors	120 Improved coordination and planning among DA officers and partners to better support multi-sector needs of the target communities	210 Improved governance of educational services offered by target community schools	220 Increased access to clean water and improved hygiene in target communities	230 Improved teaching skills and methodologies used by teachers within district schools and better coordination among district peers	310 Improved opportunities for skills development and entrepreneurship in youth	320 Private sector (formal/informal) and government institutions providing employment, marketing and/or credit opportunities for entrepreneurs
Outputs	111 Key tools are available for DA officers (training modules, publications, key sector information) 112 Increased capacity of DA officers to govern effectively and design, implement and manage district activities that reflect the priorities and interests of both women and men	121 Collaboration on methodologies and best practices for needed policies and programs among multi-sectoral stakeholders 122 DA officers adopt methodologies, systems and approaches that	211 Increased capacity of DA and education officials to design and implement policies, programs or projects that reflect the priorities and interests of both girls and boys	221 Increased clean water points and promotion of improved hygiene practices in target communities 222 Increased capacity of Water and Sanitation (Wat/San) Committee members to design and	231 Increased ability of teachers to provide better quality teaching for both boys and girls 232 Key tools are available for DEOs (training modules, publications,	311 Relevant skills training opportunities provided for target group 312 Support networks established for newly trained entrepreneurs 313 Increased	321 Partnerships, agreements and programs with private sector and government for employment, marketing and/or access to credit opportunities developed (e.g. Business

<p><b>113</b> Increased knowledge and linkages of DA officers and stakeholders with Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) <b>114</b> Increased capacity of DA officers to integrate and leverage external resources for MTDP</p>	<p>engages targeted communities in planning and implementation of development activities <b>123</b> Stakeholders participate in DA coordination, planning review and feedback meetings</p>	<p>implement water and sanitation policies, programs or projects that reflect the priorities and interests of both women and men in the target communities <b>223</b> Increased knowledge of government and community regarding environmental issues and sustainable development practices within target communities</p>	<p>key sector information) <b>233</b> Enhanced confidence, leadership and life skills of boys and girls</p>	<p>public awareness and support for newly trained entrepreneurs</p>	<p>Advisory Council)</p>
---	--	--	---	---	--------------------------

