

HEC MONTRÉAL

L'évaluation des retombées dans le contexte des partenariats intersectoriels

par

Thomas Dutil

**Sciences de la gestion
(Option Stratégie)**

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

**Février 2018
© Thomas Dutil, 2018**

Résumé

Le point de départ de cette recherche est que les motivations des partenariats intersectoriels tournent en majeure partie autour de la « création de valeur ». Cependant, l'intérêt pour ce sujet porte ombrage à l'attention qui devrait être accordée aux autres types de retombées. À notre connaissance, il n'existe guère de synthèse quant aux différentes retombées des partenariats intersectoriels. L'objet de cette recherche est d'analyser la littérature portant sur les *outcomes* des partenariats intersectoriels, incluant les effets, l'impact, les bénéfices et la valeur.

Nous tentons de répondre à cette problématique à l'aide d'une revue de la documentation au sujet des *outcomes* dans les champs suivants : (1) Partenariats intersectoriels en développement ; (2) L'évaluation de programme de développement. De plus, nous avons l'intention de fournir un bilan des approches évaluatives pertinentes pour répondre à ce défi. À cet effet, cet article propose une synthèse des différents types d'*outcomes*, ainsi que des manières de procéder à leur évaluation. Aussi, l'apport de cette recherche est double. Il est d'abord de synthétiser les différents types d'*outcomes* et ensuite d'identifier les différentes approches d'évaluation propres à ces *outcomes*.

Mots clés : Partenariats intersectoriels ; collaboration ; relations interorganisationnelles ; partenariats stratégiques ; création de valeur ; impact ; effet ; résultat ; évaluation ; point de vue du bénéficiaire ; *outcome*

Abstract

The main goal of this research takes basis in the fact that the motivation of cross-sector partnerships lies, most of the time, around the value creation. Although, the remaining attention on that precise idea has since reduced the appeal of other types of externalities produced by partnerships. To our best knowledge, there is no synthesis of the different types of results that are generated by the joint efforts of cross-sector organisations. Therefore, the goal of this research is to analyse two different literature, one on cross-sector partnerships and a second one on evaluation, to produce a general frame to understand partnership impact and implications.

Our main motivation is to answer this problem with a literature review built around the concept of “outcome”, in those fields of research: (1) Cross-sector partnerships in development; (2) Development program evaluation. Also, we have the intention of exploring different evaluation approaches relevant to the outcomes of partnerships. In this regard, this thesis presents a synthesis of the different types of outcomes generated in this type of strategic partnerships, with also an emphasis on the methods to identify and measure those outcomes. This calls for a double research objective, with firstly a synthesis of the different types of outcomes in cross-sector partnerships, and secondly, an exploration around the existing methodologies used to evaluate the outcome, both in cross-sector collaboration and evaluation literature.

Keywords: Cross-sector partnerships; Collaboration; Interorganisational relations ; Strategic partnerships; Value Creation; Impact; Partnership Results and Effects; Evaluation; Beneficiary Standpoint; Outcomes; Development

Table des matières

Résumé	iv
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	x
Liste des abréviations	xi
Avant-propos	xii
Remerciements	xiii
Introduction	16
<u>1. La collaboration et les partenariats : Spécificités, généralités et débats</u>	24
1.1 Différentes observations au sujet de la littérature sur les partenariats.	25
1.1.1 Observation 1 : Fil évolutif et complexité conceptuelle de la littérature	25
1.1.2 Observation 2 : Perspectives internes et externes des partenariats	26
1.1.3 Observation 3 : Diversité terminologique	27
1.1.4 Observation 4 : La valeur — une perspective consensuelle.....	29
1.1.5 Observation 5 : Les limites de la valeur dans l'évaluation des résultats.....	31
1.2 Trois angles pour aborder le concept d'évaluation des résultats et de l'impact dans la littérature sur les partenariats	33
1.2.1 Premier angle d'approche : les processus internes de création de valeur, limités à la perspective des partenaires	33
A. Modèle 1 : Bryson et al. (2006).....	34
B. Modèle 2 : Gray et Stites, 2013	37
C. Modèle 3 : Kolk et al., 2010 : Niveau individuel et interindividuel.....	39
D. Modèle 4 : Le Ber et Branzei (2010 c) « le Value Frame Fusion ».....	40
E. Modèle 5 : Selsky et Parker, 2010 : analyse multiniveau	42
F. Modèle 6 : Le Ber et Branzei (2010 a).....	43
1.2.2 Deuxième angle d'approche de la littérature : Les processus de création de valeur, prenant en compte le point de vue des bénéficiaires	45
G. Modèle 7 : Esteves et Barclay (2011) Corporate-Community Program Framework	45
H. Modèle 8 : Le Ber et Branzei (2010 b).....	46
I. Modèle 9 : Austin et Seitanidi (2012).....	47
1.2.3 3 ^e angle : Prenant en compte les approches d'évaluations lors des processus d'identifications des résultats	53
J. Modèle 10 : Tulder et al. (2016) : Impact value chain.....	53

1.3	Modèle de synthèse et d'analyse des modèles pertinents à l'évaluation, tiré du champ des PIS.	57
2.	<u>L'évaluation, complément de la littérature sur la collaboration intersectorielle</u>	66
2.1	La nécessité d'incorporer la littérature sur l'évaluation	67
2.2	Les fondements du suivi et de l'évaluation : les définitions.....	68
2.3	Différents axes d'influences sur l'évaluation	70
2.4	Les défis de l'évaluation : Distinguer les deux fonctions traditionnelles de l'évaluation : surveillance et vérification	73
2.5	Classification des approches évaluatives.....	74
2.6	Les types d'approches évaluatives pertinentes au cadre des partenariats intersectoriels.....	76
2.6.1	Les approches générales.....	78
2.6.2	Les approches spécifiques	82
2.6.3	Les approches développementales et « utilization-focused »	86
3.	<u>Types de valeurs, impacts, <i>outcomes</i>, résultats et effets : conjuguer deux littératures</u>	88
	Synthèse et perspectives de recherche	i
	Bibliographie.....	iv
	Annexes.....	xiii

Liste des tableaux

Tableaux

Tableau 1. Termes incluent dans l'acronyme XSPs de Koschmann & Pfarrer (2012).....	28
Tableau 2. Le continuum de la collaboration, (traduit d'Austin, 2000 : 72).....	30
Tableau 3. 5e composante du modèle pour comprendre la collaboration intersectorielle : <i>Outcomes and accountability</i> Bryson, et al. 2006	36
Tableau 4. Les différents résultats d'un partenariat, par secteur (Traduit de Gray et Stites, 2013 : 50)....	38
Tableau 5. Bénéfices potentiels par plateforme, par niveau d'interaction (Traduit de Selsky et Parker, 2010)	43
Tableau 6. Outcomes du partenariat selon les niveaux (traduit d'Austin et Seitanidi, 2012 b ; Le Penec, 2015)	49
Tableau 7. Comparatif des modèles issus de la littérature sur les CPIS	57
Tableau 8. Les types d'évaluations, Inspiré du guide pour l'évaluation et le suivi de la Croix Rouge....	72
Tableau 9. La provenance de l'évaluateur selon les types d'évaluations, (inspiré de Neu, 2011).....	73
Tableau 10. Les différentes approches et thématiques, (traduites de Betterevaluation.org).....	75
Tableau 11. Synthèse des approches en évaluation (tiré de Better evaluation.org)	76
Tableau 12. Application des différents angles d'analyses selon les types de résultats	90
Tableau 13. Cartographie des différentes définitions des <i>outcomes</i> , tirée des champs des PIS et de l'évaluation	91

Liste des figures

Figures

Figure 1. Les parties prenantes d'un partenariat (selon Gray et Stites, 2012)	27
Figure 2. La hiérarchie de la collaboration (Cahill, 1996 ; Le Penneec, 2015)	27
Figure 3. Facteurs d'influences des résultats d'un partenariat, traduit de Gray et Stites (2013 : 55)	37
Figure 4. Modèle « Trickle effects of partnerships and various levels » (traduit de l'anglais, Ans Kolk et al., 2011)	40
Figure 5. Modèle dynamique du VFF dans une interaction intersectorielle, (tiré de Le Ber et Branzei, 2010).....	42
Figure 6 : Processus relationnel de (re)formation des partenariats intersectoriels stratégiques, tiré de Le Ber et Branzei, (2010 a)	464
Figure 7. Modèle du cadre d'évaluation pour les programmes entreprises-communautés (traduit d'Esteves et Barclay, 2010).....	46
Figure 8. Modèle Le Ber et Branzei, (tiré de Le Ber et Branzei, 2010 b).....	47
Figure 9. Continuum de la collaboration : Les sources et types de valeurs (traduit d'Austin et Seitanidi, 2012 : 745)	48
Figure 10. La chaîne de valeur de l'impact, (tiré de Tulder et al. 2016)	54
Figure 11. Les quatre boucles d'impacts, (tirés de Tulder et al. 2016).....	56
Figure 12. Ligne temporelle de l'évaluation, (tiré de Daniel Neu 2011 : 12)	71
Figure 13. Le programme et son environnement (Commission européenne, 2007 : 7)	81
Figure 14. Le cadre logique (Commission européenne, 2007 : 7)	82
Figure 15. Les trois stages de l'approche <i>Outcome Mapping</i> , (traduit de Earl et al. (2001 : 4)	83

Liste des abréviations

ONG : Organisation non gouvernementale

OCI : Organisation de coopération internationale

OBNL : Organisme à but non lucratif

RSE/CSR : Responsabilité sociale de l'entreprise/ *Corporate Social Responsibility*

PIS/CSP : Partenariat intersectoriel/ *Cross-sector Partnership*

CIS / CSC : Collaboration intersectorielle/ *Cross-sector Collaboration*

CSSP / XSP: *Cross-Sector Social Partnership*

CPIS : Collaboration et partenariat intersectoriel

ONU : Organisation des Nations Unies

CDC : *Center for Disease Control*

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

C & V : Contrôle et vérification

RSI / ROI : Retour sur investissement / *Return on investment*

CVI : Chaîne de valeur de l'impact

PP : Partie prenante

BI : Bénéficiaire interne

BE : Bénéficiaire externe

ÉI : Évaluateur interne

ÉE : Évaluateur externe

Avant-propos

Ce mémoire a comme objet l'évaluation des partenariats intersectoriels. Cette forme de collaboration stratégique, hautement pertinente pour résoudre des enjeux variés et complexes auxquels la société est confrontée est cependant en mutation. La littérature témoigne de ce changement, notamment grâce à l'intérêt grandissant des chercheurs envers l'évaluation des retombées des partenariats. Ce paysage théorique se compose aujourd'hui de recherches sur les questions qui ont alimenté les débats dans le passé, ainsi que celles tournées vers l'avenir. En ce sens, il était question dans le passé, pour les chercheurs, de s'intéresser aux facteurs de réussites des partenariats par exemple. Aujourd'hui, nous avons cependant remarqué un intérêt grandissant pour les questions tournées vers l'efficacité des partenariats, et les impacts réels qu'ils produisent. Cela nous a amenés à recenser la recherche sur les partenariats intersectoriels, mais aussi, à explorer davantage la recherche sur l'évaluation, comme discipline.

Remerciements

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements aux personnes suivantes. Sans ces personnes dont je tiens à la plus haute estime, la réalisation de ce mémoire aurait été une tâche bien plus périlleuse.

Tout d'abord, je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à mon directeur de mémoire, **Emmanuel Raufflet**, sans qui cet exercice aurait pu se résumer à une tâche bien plus périlleuse. C'est grâce à lui que j'ai pu prendre toute la mesure de ce que représentait l'exercice de recherche. Au-delà du travail itératif, j'ai pu, grâce à lui, développer un sens de l'analyse plus aiguisé ainsi qu'une méthodologie de travail qui m'a permis de produire cette recherche. Je lui dois également la découverte d'un pays magnifique, la Colombie, ainsi que la rencontre de plusieurs personnes qui auront marqué cette étape finale de mon parcours universitaire.

Mes sincères remerciements vont également à **Caroline Poussart**, chargé de programme à la SOCODEVI au Canada, grâce à qui j'ai pu faire mes premiers pas en développement international. J'ai la plus grande estime pour cette personne qui, grâce à ses efforts de tous les jours, permet à des communautés entières de se développer et de hausser leurs qualités de vie.

Je tiens également à souligner toute ma gratitude envers **l'équipe du PADESI en Colombie**. M'ayant accueillis à bras ouverts, j'ai pu, grâce à leur gentillesse, explorer une région grandiose de ce pays, la Boyacá, et faire des rencontres marquantes avec plusieurs familles de la communauté. Malgré la barrière linguistique qui nous séparait, ils ont patiemment édifié le cadre d'une aventure singulière et captivante.

Finalement, je tiens à souligner l'appui et la patience de mon entourage, sans qui l'incertitude aurait pu l'emporter sur la persévérance. Tout premièrement, c'est à **Mélissa Bazin** que je dois l'atteinte de cette étape de mon parcours, grâce à sa patience, ses encouragements, ses conseils éclairés et son support inconditionnel.

C'est à mes parents, **Estelle Dutil** et **Dominique Bouvet**, que je dois cette curiosité qui me définit, ainsi que l'encadrement m'ayant permis d'atteindre cette grande étape. Je remercie également ma sœur, **Elise Bouvet**, qui de par son inspiration, me pousse à me dépasser tous les jours. Je remercie également mes amis, **Julien, Loïc, Maxime** et **Stéphanie** qui ont su m'encourager à traverser la solitude de la rédaction de par leur humour et leur support indéfectible.

L'évaluation des retombées dans le contexte des partenariats intersectoriels

Introduction

L'ordre mondial actuel a sonné le renouveau des relations entre organisations. Les entreprises sont dorénavant tentées de s'allier à d'autres types d'organisations afin de ne plus faire cavaliers seuls dans leurs efforts en matière de pratiques responsables : de toute part du paysage économique, nous pouvons observer des alliances et la formation de partenariats. La mondialisation, qui caractérise actuellement cet ordre, se définit par le « renforcement des communications, des interdépendances et des solidarités » (Hermet et *al.*, 2010 : 192). Par conséquent, le rôle de l'entreprise suit cette tendance puisque l'interrelation et l'interdépendance des acteurs permettent de faire évoluer rapidement en ce sens, la science et l'économie. Cependant, cette interrelation des acteurs tend aussi à propager davantage les problématiques d'ordre économique, environnemental et social. Ces problématiques affichent un degré de complexité plus important qu'auparavant du fait de l'interconnexion omniprésente entre les acteurs et les secteurs économiques. Comme le résume Le Pennec 2015 : 3), la complexité grandissante des défis qui sous-tendent ces problématiques « nous pousse à parler de “métaproblèmes” en raison de leurs impacts sur une variété d'acteurs interdépendants et interreliés ».

Le renfort des interdépendances pousse ainsi les entreprises à faire face, plus qu'avant, aux grands défis qu'affrontent nos sociétés. En effet, l'époque où le secteur privé pouvait détourner son attention des problèmes sociaux, économiques et environnementaux semble révolue. Les thèses de Milton Friedman (1970) ont longtemps été le fer de lance du consensus idéologique qui a mené les entreprises à considérer la maximisation du profit des actionnaires comme unique but de leurs activités. Cette époque aussi semble terminée¹. Le secteur privé est aujourd'hui appelé à s'intéresser à ces défis. Ainsi, ce secteur tend à participer aux efforts visant à enrayer ces problèmes profondément enracinés, et ce, de façon plus ferme. La responsabilité sociale des entreprises prend donc tout son sens dans notre époque marquée par l'interdépendance des acteurs et des secteurs. Le secteur privé n'a jamais été autant concerné par les grands enjeux sociaux. Les liens entre les entreprises, le secteur gouvernemental et les organisations non gouvernementales se resserrent aujourd'hui au maximum. La forme collaborative que représentent les partenariats concrétise ces liens dans les relations interorganisationnelles.

Le 21^e siècle est confronté à plusieurs enjeux : les changements climatiques, la montée du populisme et du protectionnisme économique, la croissance des inégalités, l'accès à l'eau, à l'éducation,

¹ À noter que Milton Friedman a nuancé ses positions quant au rôle éthique des corporations. Toujours dans le but d'en faire bénéficier l'entreprise ainsi que ses actionnaires, il admet que la responsabilisation sociale des corporations peut être pertinente : *“It may be in the long-run interest of a corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government”*; he goes on to say that it is wrong to call this social responsibility because *“they [the actions] are entirely justified in its [the corporation's] self interest”* (Friedman 1962 : 132).

aux soins de santé et à l'information. Les efforts de développement durable qui y répondent incluent la reconnaissance de leur complexité, laquelle impose des ressources et connaissances souvent disparates. Ces ressources se trouvent souvent hors de la portée d'un seul acteur (ONG ; secteur privé ; secteur public). Ainsi le résumant certains auteurs (Van Tulder, 2011 : 12 ; Selsky et Parker, 2005) pour décrire l'idée du « nouveau paradigme de la collaboration » développée par Austin (2001) : « *This (collaborative) paradigm is aimed at addressing complex societal or 'wicked' problems for which organizations on their own have not been able to find adequate answers or approaches.* ». Afin de surmonter ces obstacles, les organisations qui proviennent de différents secteurs conçoivent des stratégies collaboratives complexes.

Parmi ces stratégies, l'une des plus prisées semble celle du partenariat intersectoriel (PIS), à cause des possibilités qu'il offre (Gray et Stites, 2013). Les raisons de cette popularité sont nombreuses. La principale tient au fait que les organisations qui affrontent seules les défis ne sont pas assez équipées pour enrayer une de ces problématiques. De plus, ces organisations issues de différents secteurs parviennent mieux à faire face à ces « métaproblèmes » lorsqu'elles arriment leurs compétences et ressources. La pertinence pratique et théorique de la collaboration n'est pas contestée, mais plutôt soulignée par les communautés scientifiques et praticiennes.

Cependant, en dépit des avantages que présentent les PIS, une partie de la communauté scientifique conteste leur capacité à produire un changement significatif (Ansari et *al.*, 2001 ; Utting et Zammit, 2009 ; Serafin et *al.* 2008). En effet, la capacité des partenariats à évaluer leur impact réel reçoit peu d'attention : « *While considerable effort has gone into advocating partnerships, far less attention has been paid into developing the analytical tools and capacities needed to adequately assess their development impacts and implications, and to draw lessons for the way ahead* » (Utting et Zammit, 2009 : 44). Pour cette raison, en l'absence de critères d'évaluation dans la planification stratégique d'un projet de partenariat, on peine à montrer ses capacités à créer de la valeur utile à toutes ses parties prenantes.

Pour certains chercheurs, les obstacles au à la réalisation du potentiel des partenariats se déclinent selon 1) l'incapacité à créer de la valeur (Ansari, 2011 ; Austin et Seitanidi, 2012 a ; 2012 b ; Le Ber et Branzei, 2010 a ; 2010 b ; 2010 c ; Gray et Stites, 2013 ; Tulder et *al.* 2016) ; 2) l'incapacité d'intégrer et de réconcilier les intérêts des partenaires (Kolk et *al.*, 2010 ; Bryson et Crosby, 2006). Cependant, d'autres chercheurs émettent des nuances. En effet, l'incapacité à créer de la valeur serait directement liée à la l'incapacité d'identifier et de pondérer celle-ci (Esteves et Barclay, 2011 ; Tulder et *al.*, 2016 ; Serafin et *al.*, 2008).

Ces nuances notent l'absence d'une connexion des objectifs aux réels besoins des bénéficiaires internes et externes du projet. Cette connexion manquante entraîne une baisse de la valeur produite à l'avantage des bénéficiaires, en plus de générer des effets inattendus pour ces derniers (*unintended values*,

results and impacts). Ainsi, l'identification des impacts positifs et négatifs s'avère un exercice plus complexe en raison d'une absence de consensus des partenaires quant au plan de l'évaluation (Serafin et al. 2008 : 4). Nous devons donc chercher à comprendre comment les partenariats parviennent à produire un changement positif et significatif pour les bénéficiaires internes et externes, par rapport à la situation qui précède l'arrivée du projet. Dans le même ordre d'idée, certains auteurs (Le Pennec, 2015 ; Austin et Seitanidi, 2010 ; 2012 a ; 2012 b) affirment que « Les processus de collaborations et de partenariats intersectoriels ont comme *modus operandi* la création de valeur ». Malgré leur mode opératoire centré sur la création de valeur, les partenariats n'allouent pas aux processus d'évaluation l'importance qu'ils méritent.

En ce sens, **la principale question de recherche** de cet essai est déclinée en deux sous-questions. Dans un premier temps, la faible présence du concept d'évaluation dans le corpus scientifique sur la collaboration et les partenariats intersectoriels en développement socio-économique justifie notre désir d'approfondir ce concept. Les recherches en gestion vouées à l'évaluation et aux effets des projets collaboratifs demeurent à ce jour embryonnaires. Certains auteurs se sont penchés sur les processus liés à la création de valeur (Le Ber et Branzei 2010 a ; 2010 b ; 2010 c ; Gray et Stites, 2013 ; Seitanidi, 2014 ; Kolk et al., 2010 ; Austin et Seitanidi, 2012 a ; 2012 b), alors que d'autres se sont plutôt intéressés à la nature même de la valeur (Seitanidi, 2014 ; Austin et Seitanidi, 2012 ; Austin, 2000 ; 2010). Deuxièmement, nombre des textes les plus influents de ce champ ont brièvement éclairé l'évaluation de l'impact et des *outcomes* (Bryson et Crosby, 2006 ; Serafin et al., 2008 : 4). Le terme *outcome* désigne ici, un terme englobant les différents types d'externalités de la CIS, tel que les résultats, les effets, les impacts, les types de valeur ainsi que les outputs. Sans toutefois approfondir la complexité de l'évaluation comme composante du processus collaboratif, c'est avec l'intention de décrire les processus de création de valeur et d'impacts que les auteurs ont promu cet aspect (Le Pennec, 2015 ; Serafin et al., 2008) et ajoutent que l'intérêt est surtout tourné vers des questions d'impacts, d'opération et de méthodes alternatives pour décrire une évaluation efficace selon les praticiens des PIS.

Dans cet ordre d'idée, nous avons comme **objectif principal** de fournir un bilan des connaissances, sous forme de revue de la documentation, sur des questions d'évaluations et de résultats dans le contexte particulier des partenariats intersectoriels. Cet objectif, nous l'espérons, permettrait de synthétiser les recherches sur la question afin d'offrir un regard détaillé sur les manières de sélectionner et de conduire des approches évaluatives pertinentes aux PIS. Cela aiderait à mettre en lumière plus de résultats possibles, et qu'ils soient plus variés. Potentiellement, ces résultats plus nombreux et plus variés serviraient à mieux prévenir les effets imprévus. De plus, cette plus grande variété de types de résultats

faciliterait la gestion des retombées selon les axes de comparaison suivants : prévus ou imprévus ; positifs ou négatifs.

Dans l'optique d'approfondir le champ conceptuel de cette littérature, nous tenterons d'abord d'expliquer les différents types d'évaluation présents dans la recherche sur la collaboration intersectorielle. En second lieu, nous explorerons une source issue d'un autre domaine que la gestion, c'est-à-dire celui de l'évaluation. Cette tentative de synthèse de notions issues de champs distincts permettra de poser les assises de notre troisième objectif, soit celui de synthétiser les différentes typologies de résultats issues de projets collaboratifs, tirées de la documentation de la gestion et de l'évaluation. Cette synthèse faciliterait une meilleure compréhension des différents processus d'évaluation, ainsi que des résultats qui en découlent, afin d'améliorer la capacité des projets de cette nature à produire une valeur ajoutée grâce à la collaboration intersectorielle. Précisément, quatre **sous-objectifs** guideront notre recherche :

1. Synthétiser les recherches sur la collaboration intersectorielle autour des questions de l'évaluation des différentes retombées ;
2. Synthétiser les recherches sur l'évaluation de programme afin de mieux comprendre les particularités des processus d'évaluation dans le contexte des partenariats intersectoriels ;
3. Identifier les différents types de retombées existantes, dans le contexte particulier des PIS ;
4. Mettre en lumière les défis inhérents à la conduite de processus d'évaluation dans le contexte des PIS.

Nous croyons donc nécessaire d'approfondir ces pistes de réflexion, en supposant que plus de recherches sur le sujet peuvent contribuer à l'avancement de cette discipline. Ces recherches permettraient aux gestionnaires d'obtenir une compréhension plus globale des particularités de l'évaluation dans le contexte de la collaboration intersectorielle, ainsi que des externalités qui en découlent. Nous supposons aussi qu'une certaine intégration des approches évaluative dans ce domaine améliorerait l'usage des outils d'évaluation, et leur cohésion. Enfin, nous croyons que les particularités de la collaboration entre les différentes organisations et les secteurs d'où elles proviennent demeurent complexes, qu'il est nécessaire d'en approfondir les externalités quant aux retombées prévues ou non. En considérant ces opportunités de recherche, nous tenterons de répondre à **deux questions interreliées** : 1) selon la documentation, quelles sont les façons de concevoir les différents types de résultats que génèrent les partenariats intersectoriels ? ; 2) comment évalue-t-on les différents types de résultats dans ce contexte ? Nous croyons que les réponses à ces questions aideraient à mieux comprendre et concevoir les mécanismes d'évaluation dans le contexte des partenariats, et ce, dans l'optique d'outiller les gestionnaires de ce type de projets à valeur ajoutée.

Méthodologie

Afin de répondre à ces questions et de parvenir à notre objectif, nous avons opté pour la rédaction d'un essai théorique ayant comme objectif principal de mettre en relation deux corpus scientifiques provenant de deux disciplines différentes, mais connexes. Le premier corpus provient des écrits sur la collaboration intersectorielle ayant comme source la littérature en gestion, alors que le second s'étend aux questions d'évaluation dans les écrits portant plutôt sur la gestion de projet.

Notre démarche méthodologique repose sur un processus itératif, et ce, à toutes les étapes de la démarche. Nous nous sommes inspirés de Paillé (2007) et suivons les étapes qu'il recommande pour procéder efficacement à l'étude d'un corpus scientifique. Le processus suit la séquence suivante (Paillé, 2008) : (1) Opérationnalisation des questions de recherche ; (2) Choix du corpus à examiner ; (3) Collecte des documents ; (4) Étude des documents ; (5) Synthèse des réponses aux questions ; (6) Analyse critique des résultats ; (7) Mise en forme finale des résultats. Voyons comment nous avons opérationnalisé cette méthodologie dans le cadre de cette recherche.

Premièrement, il fut d'abord question de sélectionner un champ d'analyse fondé sur notre problématique initiale, soit l'absence d'identification et de mesure d'évaluation de la création de retombées positives destinée aux bénéficiaires. Ensuite, nous avons défini une question de recherche comme point de départ pour cette étude, soit : comment les gestionnaires évaluent-ils les retombées pour les bénéficiaires dans un projet de collaboration intersectorielle en développement?

La seconde étape de notre processus méthodologique impliquait de choisir un corpus à examiner. Au tout début, nous avons concentré notre cueillette autour du champ des partenariats intersectoriels provenant de la gestion. Rapidement, nous avons observés qu'une très petite quantité de recherche existait autour du sujet de l'évaluation dans ce domaine précis. À cette fin, nous avons élargi notre champ d'analyse à la littérature provenant de la gestion de projet, ce à quoi, nous avons précisé l'axe de recherche autour de l'évaluation de projet stratégique complexe comme élément descriptif englobant les partenariats intersectoriels. De cette manière, nous avons entre les mains deux corpus scientifiques portant sur la question de l'évaluation des projets de partenariats, le premier étant axé sur la littérature en gestion et le second, plutôt axé sur la gestion de projet. Les motifs supportant le choix d'analyser deux corpus plutôt qu'un nous a semblé logique pour plusieurs raisons. La première est que comme la littérature sur la collaboration intersectorielle est en phase de construction (Tulder, 2016), il demeurait un certain vide conceptuel quant aux approches évaluatives précises au contexte particulier et complexe des partenariats intersectoriels. Cela n'était évidemment pas le cas de la littérature sur l'évaluation. Cependant, cette

littérature démontrait un vide conceptuel quant à l'évaluation de partenariats stratégiques complexes, tels que les PIS. Il suffisait, à ce stade, de concilier les deux corpus de manière à pouvoir les aborder de manière similaire en misant sur des points communs aux deux littératures : 1) la centralité des concepts de retombés ; 2) la présence d'éléments distinctifs concernant les partenariats à forte complexité tels que les PIS ; 3) la présence de questionnement centré autour de la présence des bénéficiaires aux processus d'évaluations ; 4) une logique similaire concernant la création de valeur et de retombées résultant d'un processus collaboratif entre des acteurs fondamentalement différents sur le point de vue des intérêts et des capacités organisationnelles (ex : Entreprises vs. ONG vs. Gouvernements). De cette manière, plusieurs de nos questions initiales ne trouvant pas de réponses dans le premier corpus scientifique, celles-ci pouvaient finalement trouver des pistes d'explications dans la seconde littérature. Il suffisait cependant d'adapter notre réflexion à ce corpus en précisant l'angle d'analyse aux questions ciblant les PIS et autres types de partenariats stratégiques complexes.

La troisième étape correspond à l'étape de la collecte des documents. Pour ce faire nous étudierons les écrits scientifiques s'étendant à la période qui s'étale de 2000 à 2016, au cours de laquelle la réflexion sur la collaboration a grandi en importance et en complexité. Pour choisir des articles et autres documents pertinents, nous avons opté pour une méthode de sélection par mots-clés, à l'aide de la base de données *JSTOR*. Plus précisément, nous avons retenu les revues suivantes pour leur pertinence et leur qualité : *Journal of Business Ethics*, *Annual Review of Social Partnerships*, *Academy of Management Review*, *Long Range Planning*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Evaluation* et *American Journal of Evaluation*. Le choix de ces revues scientifiques spécialisées s'est fondé sur plusieurs facteurs. Le premier facteur concerne l'angle de recherche des publications. Celui-ci devait être axé sur la gestion, mais prendre en considération la croissance du sujet de la collaboration intersectorielle. Les cinq premières revues prennent racine dans la discipline du management et de la gestion et mettent aussi en scène des réflexions sur les PIS et la CIS, ce que d'autres revues en gestion ne font pas. De plus, celles-ci devaient présenter un certain intérêt porté autour de l'évaluation de ce type de partenariats. Les deux revues sélectionnées dans la discipline de l'évaluation devaient aussi faire mention des PIS et de la CIS, ou du moins, prendre en considération la croissance marquée des partenariats stratégiques complexes. Le second facteur est qu'il était nécessaire, à ce stade, de pouvoir sélectionner des articles abordant notre sujet précis. Puisque cette littérature est en phase de croissance, les analyses sont pour le moins éparpillées et traitent de questions très variées dans le contexte des PIS et de l'évaluation de ces derniers. Il était nécessaire de pouvoir retrouver une cohérence au sein des deux corpus afin de procéder à une sélection pertinente des sources. Dans cet ordre d'idée et afin de filtrer les résultats, nous avons sélectionné certains champs en management et en gestion de projet/évaluation. À cet effet, nous avons choisi les mots-clés suivants, ainsi que leur traduction en français : *Cross-Sector Collaboration* (collaboration intersectorielle);

Interorganisationnal collaboration (collaboration interorganisationnelle); *Collaboration and Partnerships* (collaboration et partenariats); *Cross-Sector social Collaboration*; *Value* (valeur); *Outcome* (résultats); *Effects* (effets), *Impact, Evaluation and Externalities* (externalités). Par la suite, ces mots-clés serviront à cibler certaines revues scientifiques pertinentes issues des domaines. Il est toutefois important de noter que dans le cadre de cet essai, les concepts de création de valeur et *outcome* sont utilisés à maintes reprises et ne doivent pas être confondus. Le premier terme désigne les retombées positives à valeur ajoutée pour les partenaires et les bénéficiaires externes d'un projet. Alors que le second terme, *outcome* (résultat) est beaucoup plus englobant des types de retombés et peut désigner la création de résultats positifs et négatifs produits lors des étapes de la chaîne de valeur d'un partenariat. De plus, il est aussi important de distinguer les termes « collaboration » et « partenariat ». Nous détaillons ces distinctions à la section 1.1.3.

Quatrièmement, il fut question de procéder à l'étude de la documentation recueillie. À ce titre, nous avons procédé en deux étapes, soit l'étude du corpus provenant de la gestion en premier lieu, pour ensuite procéder à l'étude du corpus traitant de l'évaluation de projet. L'étape précédente ayant donné une quantité importante de sources, il fallait réduire le plus possible notre champ de sélection afin de dénicher les sources les plus pertinentes à notre sujet de réflexion. Ainsi, les trois étapes de filtrages des documents ont fait passer le corpus initial d'environ 1600 sources à moins de 150 au terme de ce processus. Nous avons noté qu'environ 70% des documents se trouvaient dans la littérature propre aux PIS, alors que le 30% restant émergeait du corpus de la discipline de l'évaluation de projet. Bien que nous ayons initialement arrêté notre choix aux articles scientifiques, plusieurs études, livres et chapitres de livres étaient trop pertinents pour ne pas être considérés. Ce faisant, moins de 20% de nos documents proviennent d'autres types de sources que des revues scientifiques et constituent plutôt un ensemble de recherche et publications provenant d'instituts de recherche privés, d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, ainsi que de sources de types mémoires et thèses universitaires.

Cinquièmement, suite à l'étude initiale de la documentation recueillie grâce aux étapes énumérées ci-haut de notre processus de sélection, nous avons opté pour synthétiser des réponses à nos questions de recherches. Ainsi, trois tendances sont ressorties du premier corpus, alors que deux tendances ont émergé du second. Dans le premier cas, il s'agissait de répertorier les documents selon l'approche qu'ils présentaient face aux questions de la création de valeur dans le contexte des PIS ainsi que la participation des catégories de bénéficiaires à l'identification des retombées. À cet effet, nous avons réparti en trois catégories nos résultats de recherches, qui peuvent d'ailleurs être observés dans la section 1 de notre recherche : 1) les processus internes de création de valeur, limités à la perspective des partenaires ; 2) Les processus de création de valeur, prenant en compte le point de vue des bénéficiaires ; 3) Les processus internes de création de valeur prenant en compte les approches d'évaluations lors des processus

d'identifications des résultats. Les réponses détaillées à ces questions sont élaborées à partir de la première section de cet essai. Ainsi, nous avons fait ressortir 10 modèles qui abordaient l'un des trois angles présentés. À noter que le troisième angle demeure celui qui est le moins abordé de tous et nécessite un approfondissement conceptuel. Dans le second cas, il s'agissait de catégoriser les documents provenant de la discipline de l'évaluation, tout en faisant ressortir leur angle d'analyse propre aux PIS, ou du moins, qui pouvait être pertinent pour les questions ciblant les PIS et de l'évaluation de ce type de projet. À ce titre, il fut nécessaire d'analyser ces documents selon notre intérêt de recherche, c'est-à-dire l'évaluation et les retombées pour les bénéficiaires d'un PIS. Bien que dans de nombreux cas il s'agissait d'une impasse puisque le champ de l'évaluation n'est encore que très peu intéressé aux questions de stratégies partenariales, il était évident à nos yeux que la pertinence de ces documents était évidente. Effectivement, bien que les concepts de PIS soit souvent absents, la profondeur conceptuelle des approches évaluatives et de la catégorisation des types de retombées justifiait ce choix. La deuxième section de notre essai aborde cette littérature et met en exergue les différents types d'approches évaluatives et types de retombées potentielles des projets.

Ensuite, afin de procéder à l'analyse critique des résultats, nous devons tout d'abord les mettre sur un point d'égalité conceptuel. En d'autres mots, il s'agissait dans un premier temps d'élaborer une grille d'analyse conceptuelle et critique afin de comparer les modèles présents dans la première section de notre essai, soit ceux portant sur les PIS à proprement parler. Le tableau sept propose d'illustrer cette comparaison entre les modèles, et ce, grâce à des points d'analyses identiques entre les modèles. Dans un second temps, il fallait parvenir à comparer les différentes approches évaluatives provenant du corpus sur l'évaluation. À ce titre, la section deux présente les tendances, concepts et approches existants dans ce champ qui se rapporte de près au contexte des PIS, ou qui du moins, peuvent être adaptés à ce contexte complexe. Enfin, il était important dans le cadre de cette recherche de parvenir à une catégorisation conceptuelle des différents types de retombées provenant de ce type de projet. Le dernier tableau de la seconde section fait état de cette catégorisation en présentant les types de retombés propres aux PIS, et qui se trouvent fortement influencés par le champ de l'évaluation qui faisait état de ces résultats depuis plus longtemps.

Finalement, nous avons procédé à la mise en forme finale des résultats, donnant comme extrait final, les tableaux et modèles que nous avons présentés dans le paragraphe précédent. Somme toute, il s'agissait d'un exercice complexe, conceptuellement compliqué, nécessitant un esprit critique et créatif, mais tout autant pertinent pour la recherche. La première partie de l'essai débutant à la page suivante met à disposition l'analyse qui fut produite comme résultat de notre méthodologie de recherche, et aborde l'étude du champ des PIS.

1. La collaboration et les partenariats : Spécificités, généralités et débats

La première littérature abordée provient du domaine de la gestion. Celle-ci se catégorise comme une branche de la collaboration intersectorielle (*Cross-Sector Collaboration*). Il s'agit de la littérature sur les partenariats intersectoriels. Ce champ qui provient de la gestion représente aujourd'hui un ensemble particulièrement vaste, bien qu'il fut seulement introduit il y a environ 25 ans avec un ouvrage de Barbara Gray² (1989). Depuis, ce domaine scientifique fut enrichi de manière constante pour devenir l'important corpus que l'on connaît aujourd'hui.

Afin de mieux comprendre où se situent les recherches en ce qui concerne l'évaluation, ses effets et les types de résultats (*outcomes*) potentiellement produits, il fut question de rassembler les connaissances sur le sujet. À cet effet, nous avons procédé à une revue des écrits sur les partenariats intersectoriels (PIS). De cette manière, nous abordons plusieurs différentes perspectives et cadres conceptuels au fil de notre analyse. Cette méthode permet de procéder à un alignement de plusieurs théories existantes sur la pratique des PIS, ainsi que d'en faire ressortir les particularités qui en sont inhérentes. Par la suite, nous chercherons à situer où en sont les recherches sur l'évaluation de projet/programme ainsi que comment les différentes approches et conceptualisations des résultats pertinents au cadre contextuel des PIS sont décrites. Enfin, il sera alors question de rassembler les apprentissages qui découlent de ces deux synthèses, dans le but de faire ressortir un cadre d'analyse pertinent à la conduite de l'évaluation au sein de PIS.

Au fil de notre lecture, nous avons repéré plusieurs observations importantes au sujet des recherches sur les PIS. La prochaine section détaille ces observations et permet de donner, nous l'espérons, une perspective plus exhaustive des PIS. Par la suite, nous abordons trois angles d'analyse qui permettent de catégoriser les différentes approches, selon la perspective qu'elles adoptent. Cette section présente ainsi dix modèles, répartis selon les angles suivants : 1) les processus internes de création de retombées limitées à la perspective des partenaires ; 2) Les processus de création de retombées, prenant en compte le point de vue des bénéficiaires ; 3) Les processus de création de retombées, prenant en compte l'évaluation. Débutons avec les différentes observations au sujet des connaissances acquises depuis les dernières années sur les partenariats.

² *Collaborating : Finding Common Ground for Multiparty Problems* (Barbara Gray. 1989. Jossey-Bass. 329 pages)

1.1 Différentes observations au sujet de la littérature sur les partenariats.

De notre lecture, cinq observations générales ont émergé. Nous abordons en premier lieu, le fil évolutif et la complexité conceptuelle de cette littérature. Ensuite, il est question de mettre en lumière les différentes perspectives sur le sujet qu'entretiennent les chercheurs lorsqu'ils abordent les différents niveaux (internes et externes) d'un partenariat. En troisième lieu, une grande diversité terminologique existe dans ce corpus scientifique, ce que nous tentons de souligner à la troisième observation. Comme quatrième observation, il est ressorti de notre lecture qu'une certaine forme de consensus prévalait au sujet de la valeur et de son utilité conceptuelle. Enfin, ce consensus au sujet de la valeur comme finalité d'un partenariat présente certaines limites, ce que nous tentons d'illustrer. Débutons par le fil évolutif de ces écrits, et leur complexité conceptuelle.

1.1.1 *Observation 1 : Fil évolutif et complexité conceptuelle de la littérature*

La première observation permet de mettre en lumière le fait que l'émergence de ce domaine de recherche évolue rapidement et présente une diversité conceptuelle importante qui témoigne des spécificités d'un corpus en phase de construction selon Tulder (2016). De plus, des domaines scientifiques situés aux abords de celui des PIS ont permis de témoigner de cette tendance de la recherche sur l'action collaborative. À ce titre, Olga Navarro-Flores (2009) annonçait en à l'époque que les relations de compromis entre organisation de coopération internationale (OCI) et ONG évoluaient de manière discontinue depuis les années 1960. Cette période, où les relations s'orchestraient autour d'une dynamique Donateurs-Bénéficiaires (1), a évolué vers des relations de compromis basées sur la collaboration et la complicité dans les années 1970-1980 (2). Enfin, celles-ci évoluèrent jusqu'aux relations de partenariats qui caractérisent le début du 21^e siècle (3). L'importance de souligner des relations partenariales dans la conduite des efforts de développement durable devient alors évidente. Cette importance n'amenuise cependant pas la complexité de ce domaine.

En effet, ce corpus scientifique semble complexe conceptuellement, puisqu'il transcende les frontières disciplinaires, tel que le rappelle Le Pennec (2015 : 3) :

« [cette littérature] est majoritairement anglophone et se caractérise par son aspect pluridisciplinaire [...] qui transcende les disciplines et que l'on retrouve en théories des organisations, sociologie, sciences politiques, politiques publiques, économie, gestion à but non lucratif, ou encore dans le domaine de la santé et de l'éducation »

Signe d'un intérêt grandissant pour les questions de collaboration et de partenariats intersectoriels, l'*Annual Review of Social Partnership* voit le jour en 2006. Ce journal scientifique a comme objectif d'établir le pont entre les théoriciens et praticiens afin d'améliorer la pratique des partenariats³. L'émergence de cette revue scientifique démontre l'intérêt marqué pour la discipline. La complexité de cette discipline se décline d'autres manières, en ce sens que les différentes approches présentées soulignent de multiples considérations au niveau des perspectives adoptées. Les perspectives internes et externes forment cette deuxième observation.

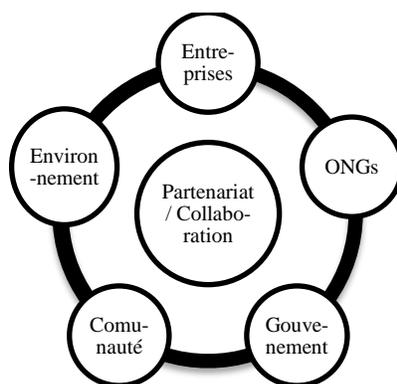
1.1.2 Observation 2 : Perspectives internes et externes des partenariats

La seconde observation illustre l'idée que les différents modèles et approches théoriques présentes dans la littérature n'adoptent pas la même perspective d'un partenariat (Tulder, 2016 ; Le Pennec, 2015 ; Gray et Stites, 2013 ; Koschmann et Pfarrer, 2012). En effet, plusieurs approches que nous allons présenter ne prennent pas en compte les deux niveaux de bénéficiaires (interne/externe). La conception la plus exhaustive adopte une perspective selon laquelle les partenaires forment l'environnement interne, alors que les bénéficiaires externes et autres parties prenantes (PP) (*external stakeholders*) forment l'environnement externe. À l'opposé, des perspectives moins exhaustives se concentrent sur le niveau interne seulement, en plaçant, au centre de leur préoccupation, les intérêts individuels des partenaires.

Ces différentes perspectives nous poussent à mieux comprendre les mécanismes et dynamiques de création de valeur qui caractérise les relations au sein d'un partenariat, ainsi qu'avec les parties prenantes de l'environnement contextuel (voir figure 1). Cette perspective *interne-externe* facilitera la compréhension de ces mécanismes, tout en nécessitant l'adoption d'un point de vue multiple au sujet des acteurs qui composent le projet.

³ « Aims to bridge academic theory and practice with ideas about promoting the social good. The ARSP covers a wide range of subjects, from water scarcity and social innovation to collaborative governance and sustainability. Its aim is to inform, to inspire, to educate and train » (ARSP, site web, consulté le 18 juillet 2017)

Figure 1. Les parties prenantes d'un partenariat selon Gray et Stites, 2012

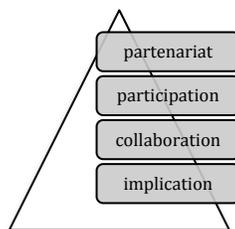


1.1.3 Observation 3 : Diversité terminologique

La troisième observation au sujet des partenariats intersectoriels souligne le fait qu'une grande quantité de dénominations différentes existe. Les terminologies utilisées pour décrire la collaboration, les partenariats ainsi que leurs nombreuses formes diffèrent selon les auteurs qui abordent le sujet. Il est impératif de rappeler que la terminologie de cette littérature comporte des subtilités et différences qui doivent être soulevées afin de mieux illustrer les nuances conceptuelles.

Au même titre, Le Pennec (2015 : IX) rappelle que « si plusieurs auteurs semblent utiliser ces termes indifféremment, d'autres apportent une nuance ». Elle cite ainsi Cahill (1996) afin de nous donner une définition plus claire. Ces derniers mentionnent que quatre phases séquentielles se suivent dans le *spectrum* des relations de partenariats : 1) l'implication, 2) la collaboration, 3) la participation, 4) le partenariat (voir figure 2). Ainsi, ces phases décrivent des niveaux de collaborations qui se suivent et évoluent vers une relation plus intime et officielle plus on avance vers l'étape finale, soit celle du partenariat. Cette construction relationnelle qui suit une séquence logique d'intégration de la relation vers le but final de toute forme de collaboration.

Figure 2. La hiérarchie de la collaboration (Cahill, 1996 ; Le Pennec, 2015)



Koschmann et Pfarrer (2012) abordent ces différentes formes de collaborations et partenariats à partir d'un cadre qui provient des sciences de la communication. En soulevant une question adjacente, à savoir si les mécanismes internes de création de valeur dans les CSSP peuvent être interprétés grâce à ce cadre particulier, les auteurs proposent une typologie des XSP (*Cross sectoral partnerships*). Le tableau 1 fait état de cette typologie.

Dans le cadre de notre recherche, le terme **partenariat intersectoriel** servira de concept-clé puisqu'il indique un stade collaboratif où les dynamiques relationnelles demeurent plus étroites et intenses entre les acteurs que celui de la **collaboration** à proprement parler. À titre d'exemple, un partenariat fait état d'une collaboration explicite entre différents acteurs, alors que ceux-ci sont majoritairement liés par un contrat explicitant les relations du partenariat. Pour ce qui est de la collaboration, il s'agit aussi d'unir les efforts de plusieurs acteurs, mais cela est fait de manière plus implicite et repose sur une sorte de « valeur commune » qui persiste entre les acteurs. Le premier est plus officiel alors que le second est plus officieux. À ce titre, Carnwell et Carson (20XX, ch. X, p. 13) citent en exemple Cahill (1996) et fournissent l'explication suivante pour illustrer cette hiérarchisation des relations partenariales qui suit cette logique (Carnwell et Carson, 20XX) :

« This suggests then that as people become more involved, they begin to collaborate with each other and through this process of collaboration a greater sense of involvement transpires. This sense of involvement can ultimately result in sufficient trust, respect and willingness on the part of different parties for partnership to develop » (voir également la figure 2)

Tableau 1. Termes incluent dans l'acronyme XSP de Koschmann & Pfarrer (2012)

Termes utilisés	Auteurs
Cross-sector social partnership	Nelson & Zadek, 2000 ; Seitanidi, 2008 ; Selsky & Parker, 2005; Waddock, 1989, 1991
Multistakeholder collaboratives	Turcotte & Pasquero, 2001
Cause-Based partnerships	Parker & Selsky, 2004
Social, collaborative, or multiparty alliances	Berger, Cunningham & Drumwright, 2004; Stone, 2000; Zeng & Chen, 2003
Multi- or Cross-Sector Collaboration	Gray, 2000; Hardy, Lawrence & Philips, 2006
Social service partnerships	Takahashi & Smutny, 2002
Public-private partnerships	Linder, 1999; Lund-Thomsen, 2008
Business-community partnerships	Loza, 2004
Business or government nonprofit partnerships	Austin, 2000 ; Gazley & Brudney, 2007

La collaboration, représentant une étape antérieure à celle de partenariat selon la hiérarchie de Cahill (1996), se distingue par un degré d'intensité relationnel moins important entre les partenaires engagés dans cette voie. Il semble que, malgré ces distinctions entre les différents stades collaboratifs, les connaissances générées dans cette revue de littérature demeurent bénéfiques à notre sujet d'étude (les PIS). À cet effet, nous allons englober sous le terme « **partenariat intersectoriel** » les recherches qui à nos yeux démontrent une certaine pertinence pour l'évaluation de ces projets à visée socio-économique.

D'autres auteurs, dont Barbara Gray notamment (Gray, 1989 ; Austin, 2000 ; Austin et Seitanidi, 2012 a, 2012 b ; Gray & Stites, 2012), ont offert des ouvrages très complets autour de la question des partenariats, de ses particularités, des avantages et des difficultés sous-jacentes à la mise en place de telles stratégies. Avec l'aide de Jenna P. Stites, ces dernières ont produits, en 2012, une revue systématique autour de quatre facteurs qui ont un impact et une influence directe et significative sur les résultats d'un partenariat : (1) les facteurs externes aux partenariats ; (2) Les motivations ; (3) Les caractéristiques des partenaires et du partenariat ; (4) Les difficultés du partenariat.

1.1.4 Observation 4 : La valeur — une perspective consensuelle

Notre quatrième observation tente de mettre en lumière le consensus qui existe dans la littérature autour de la valeur et ses différentes formes. Peu de doute réside autour du fait que l'intérêt grandissant porté sur les dynamiques de création de valeur dans les PIS se voit soutenu et permet ainsi de faire évoluer le corpus théorique selon cette perspective. Cette perspective fut d'ailleurs introduite en 2000 avec les travaux de James E. Austin (2000 ; 2010 ; 2012 a ; 2012 b), pour positionner celle-ci au centre d'importants débats scientifiques. Plus précisément, Austin développe l'idée qu'il existe différents stades de collaboration. D'un stade caractérisé par une faible intégration, vers des niveaux supérieurs où la création de valeur demeure exponentielle, cette logique séquentielle tire sa pertinence des raisons suivantes. Effectivement, ces stades permettent de situer séquentiellement l'évolution de la collaboration, ce qui met en lumière le degré d'intégration entre les partenaires. Par le fait même, cette évolution permet aussi de situer le degré d'impact en mesurant le type de valeur créé (voir tableau 2). Du stade philanthropique au stade intégratif, les différentes composantes qui caractérisent la nature d'un partenariat évoluent dans cette même logique.

Tableau 2. Le continuum de la collaboration, traduit d’Austin (2000 : 72)

Nature de la relation	Stage I (philanthropique)	Stage II (transactionnel)			Stage III (intégratif)
Niveau d’engagement	Bas	→	→	→	Élevé
Importance à la mission principale	Périphérique	→	→	→	Central
Ampleur des ressources	Faible	→	→	→	Importante
Portée des activités	Étroit	→	→	→	Vaste
Niveau d’interactions	Rare	→	→	→	Intensive
Complexité managériale	Simple	→	→	→	Complexe
Valeur stratégique	Mineure	→	→	→	Majeure
Création de valeur	Transfert de ressources génériques	Échange des compétences distinctives (<i>Core Competencies</i>)			Création de valeur commune

Par exemple, le niveau d’engagement entre les partenaires demeure faible au stage philanthropique et gagne en importance au stage transactionnel et intégratif, de même que la perception de la valeur stratégique du projet. Nous demeurons d’avis que les partenaires doivent constamment penser en termes de création de valeur, puisqu’en finalité, « l’ampleur de la valeur générée est relative à la nature des ressources impliquées » (Austin, 2000 : 78). En effet, les dynamiques à la source de la création de valeur demeurent similaires à cette logique de phases séquentielles. C’est ainsi que dans un premier temps, les partenaires procèdent à un transfert de ressources génériques, qui leur permettent de faire état des capacités humaines, matérielles et techniques avant de procéder à la mise en place du partenariat.

Cependant, d’autres débats font état d’échanges virulents de la part des chercheurs impliqués. Les avis tendent à être particulièrement mitigés lorsqu’il est question de savoir si les partenariats permettent d’influencer positivement de niveau de vie des bénéficiaires et des autres parties prenantes. Certains pousseront pour plus de concentration des pouvoirs entre les partenaires afin de mieux aligner stratégiquement les intérêts de chacun (Le Ber et Branzei, 2010 a ; 2010 b ; Crosby et al. 2006 ; Gray et Stites, 2013), alors que d’autres prétexteront pour un partage et une ouverture de l’appropriation des mécanismes de création de valeur jusqu’aux bénéficiaires (Le Ber et Branzei, 2010 c ; Le Pennec, 2015 ; Austin et Seitanidi, 2012 a ; 2012 b ; Esteves et Barclay, 2011).

1.1.5 Observation 5 : Les limites de la valeur dans l'évaluation des résultats

Comme nous venons de le voir, les processus de partenariats intersectoriels ont comme modus operandi la création de valeur (Le Penec, 2015 ; Le Ber et Branzei, 2010 a : 141). Cependant, ce consensus au niveau des auteurs permet de dégager une cinquième observation. À ce titre, le faible niveau d'exhaustivité dans la typologie des résultats est reflété par ce consensus dans le domaine. Bien que pour certains auteurs (Le Penec, 2015 ; Austin et Seitanidi, 2012 a ; 2012 b) la valeur réside au centre de la logique collaborative, d'autres croient plutôt que les partenariats produisent des externalités supplémentaires. Ces auteurs cherchent à faire lumière sur ces externalités en proposant différentes perspectives (Bryson, et *al.*, 2006 ; Jamali, 2009 ; Le Ber et Brazei, 2010 ; Gray et Stites, 2012 ; Austin et Seitanidi, 2012). Le niveau d'exhaustivité dans la typologie des résultats semblant peu optimaux, l'intérêt pour ces questions a rassemblé quelques auteurs pour former une branche qui s'intéressent aux différentes typologies des résultats.

Dans le contexte de notre recherche, nous sommes arrivés à l'évidence qu'il n'existait pas d'autres unités de mesure consensuelles que celle qui emprunte une perspective centrée sur la valeur. Pour reprendre les mots de Le Ber et Branzei (2010 a) : « *Many regard social value creation as the raison d'être of cross-sector partnerships* (Alvord, Brown, & Letts, 2004; Teegen, Doh, & Vachani, 2004) ». Les éléments de justifications qui se trouvent à la base de cette évidence, soit l'unicité de la valeur comme unité de mesure des externalités, reposent sur la pluralité des études qui vont dans ce sens. Par exemple, Gray et Stites (2013) perçoivent les externalités sous forme de résultats (outcomes) selon le type d'acteur (ONG, Entreprise, Gouvernement), alors qu'Austin et Seitanidi (2012 a ; 2012 b) perçoivent plutôt les retombés sous forme de valeur (voir les 4 types de valeur, figure 8). Également, Tulder (2016) présente les retombés sous la forme d'une séquence de la chaîne de valeur, mentionnant par exemple les extrants, les résultats et les impacts qui surviennent dans un partenariat. Finalement, le tableau 13 situé à la fin de l'essai propose une cartographie des différentes retombées et permet de mieux saisir la diversité conceptuelle qui règne dans ce corpus au sujet des catégories d'externalités.

Face à cette perspective unique, nous croyons nécessaire d'étendre l'horizon conceptuel à d'autres formes de résultats. Dans cette optique, il ne fait selon nous pas de doute que la question des *outcomes*, qui représente un tout englobant en quelque sorte ces externalités souvent délaissées dans l'identification des résultats, est encore peu étudiée. Il importe de noter que le terme *outcome* désigne ici, un terme englobant les différents types d'externalités de la CIS, tel que les résultats, les effets, les impacts, les types de valeur ainsi que les outputs. Dans le cadre de cette présente recherche, le terme résultats sera utilisé pour englober les différentes sous-catégories qui sous-tendent cette typologie.

Les différentes typologies des effets, résultats et outcomes qui découlent du corpus théorique nécessitent donc qu'on les évalue afin d'en comprendre l'influence potentielle sur la manière de procéder à leur suivi et identification. Cependant, beaucoup d'auteurs soulignent l'incapacité des PIS à produire, mesurer et communiquer cette valeur sous forme de retombées pour les bénéficiaires (Coff, 1999 ; Le Ber et Branzei, 2010 b : 599 ; 2010 c ; Serafin et al., 2008). Ces derniers se définissent comme des parties prenantes qui perçoivent une partie de la valeur créée par les projets partenariaux (Lepak, 2007 ; Le Ber et Branzei, 2010 b : 599) :

*«The **beneficiary**, broadly understood as the intended 'target' of value creation (Lepak et al., 2007), typically refers to a marginalized, disenfranchised or vulnerable segment of society (Phills et al., 2008) that a cross-sector partnership explicitly addresses in its mission, products/services and accountability statements. Beneficiaries of value creation in general and for cross-sector partnerships in particular can be either individuals (e.g. Pearce and Doh, 2005) or collectives (e.g. Tracey et al., 2005) »*

En sous-entendant les difficultés des partenariats à procéder à l'évaluation des retombées, il est nécessaire de souligner que ces processus évaluatifs sont sous-utilisés dans ce contexte particulier. Cette inconstance dans l'utilisation des processus d'évaluation rend difficile l'atteinte de résultats optimaux pour les bénéficiaires internes et externes (*Center for Disease Control and Prevention [CDC], 2011 : 13*). À ce titre, il est important d'illustrer ce qui définit un bénéficiaire ainsi que l'importance du point de vue de cet acteur dans la conduite de l'évaluation (CDC, 2011). Dans la même lignée, Le Ber et Branzei (2010 b) proposent une redéfinition du rôle du bénéficiaire. Les auteures se servent ainsi du concept de création de valeur afin de mettre en lumière l'absence de considération pour la centralité du bénéficiaire dans la conduite de l'évaluation. Cet aspect forme une des principales lacunes conceptuelles répandues dans la littérature théorique sur les PIS (Le Ber et Branzei, 2010 b : 601). Les auteures résumant ainsi l'importance de ce rôle dans l'évaluation : *« We conceptualize the beneficiary as a unitary actor with the potential to make a contribution to value creation in cross-sector partnerships »*. En somme, souvent mobilisée afin d'exercer le *reporting* des investissements faits de la part des bailleurs de fonds, l'évaluation est ainsi trop souvent désalignée de son objectif principal. Cet objectif, qui reflète l'intention de chercher à comprendre ce qui a été produit réellement depuis la phase d'implantation du partenariat, semble nécessaire afin de générer des solutions et des apprentissages pertinents. Pour ces raisons, il est important d'aborder les différents modèles existants dans le champ de l'évaluation afin de dégager des apprentissages sur ces questions, et ainsi permettre de bien situer l'état recherches à ce sujet. Nous proposons dans cette lignée, trois angles d'analyses pour aborder le concept de l'évaluation des résultats et des impacts dans la littérature sur les PIS.

1.2 Trois angles pour aborder le concept d'évaluation des résultats et de l'impact dans la littérature sur les partenariats

En poursuivant notre intention d'analyser l'efficacité des différentes perspectives sur la création de valeur et ses méthodes d'évaluations, ainsi que l'utilité des différents modèles présents dans le corpus à identifier les retombés selon l'angle adopté par les gestionnaires, nous proposons la structure suivante pour la prochaine section. Dans un premier temps, nous allons présenter ce qui constitue les fondements des processus de création de valeur à l'intérieur des partenariats, c'est-à-dire comment les différents partenaires font en sorte de favoriser l'élaboration de ces processus. Ensuite, nous allons étendre ce premier niveau aux perspectives prenant en compte le point de vue des bénéficiaires dans l'élaboration de structures évaluative. Ensuite, il sera plutôt question de ces mécanismes, mais qui mettent de l'avant une nouvelle forme d'identification des résultats par l'ajout de concepts tirés des écrits sur l'évaluation. Les modèles présentés offrent des perspectives différentes, mais complémentaires, qui de notre avis, mise ensemble peuvent fournir une vision précise de l'état des connaissances sur le sujet. Cependant, plusieurs divergences sur le plan conceptuel, ainsi que l'absence de consensus autour d'une typologie des résultats nous ont incités à évaluer ces différences. Dans cette optique, nous présentons un modèle (tableau 7, p. 40) de ces différentes approches selon les axes de comparaisons qui permettent de tirer des conclusions sur la pertinence de ces approches. Suivant ce raisonnement, nous avons choisi de les comparer selon ces différents axes : les forces de l'approche, ses faiblesses, sa clarté conceptuelle et générale, sa pertinence pour notre recherche, l'objectif inhérent de l'approche ainsi que l'angle de recherche utilisé (PIS ; CIS; etc.)

1.2.1 Premier angle d'approche : les processus internes de création de valeur, limités à la perspective des partenaires

Les partenariats et les projets de collaboration peuvent être analysés selon plusieurs niveaux : Interne-externe ; Micro-meso-macro ; Bénéficiaires-partenaires, etc. Ces niveaux d'analyse dictent en quelque sorte comment seront abordés les processus de création de valeur.

Lorsqu'il s'agit d'une perspective interne-externe par exemple, nous pouvons distinguer qu'il existe des processus de création de valeur internes au partenariat (*e. g* : Amélioration de l'image de marque pour une entreprise ; création de nouvelles techniques et outils pour une ONG ; Atteinte des objectifs de développement pour le secteur public), et externes au partenariat (*e. g* : une répercussion

positive et un changement dans les habitudes de vie des populations de la zone d'influence élargie d'un programme/projet collaboratif).

Lorsqu'il s'agit d'une perspective micro-méso-macro, il est notamment question de percevoir les processus de création de valeur au niveau des individus, de l'organisation et de la société. Rien n'empêche cependant une juxtaposition de ces niveaux d'analyse en un ensemble plus exhaustif. Ainsi il s'agit d'étendre la perspective interne aux niveaux méso et macro du projet. Comme suite logique, associer la perspective externe au niveau macro pour catégoriser ce niveau en tant que « sociétal » semble cohérent puisque leur similarité conceptuelle prédomine la distance sémantique qui les sépare.

A. Modèle 1 : Bryson et al. (2006)

Une des premières synthèses mentionnées dans la littérature sur la collaboration à traiter des questions de responsabilité (accountability), d'évaluation et de résultat (*outcome*) provient de Bryson et al. (2006). En présentant un modèle pour mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes aux partenariats ils incluent, comme catégorie conceptuelle finale de leur modèle, une section intitulée *outcome & accountability*. Le tableau 3 présente ces différentes catégories et permet de mieux apprécier celle qui nous intéresse particulièrement, soit la cinquième. Les auteurs mettent ainsi l'accent sur cinq catégories qui permettent de mieux regrouper et catégoriser les différentes branches de la littérature sur la CIS. Dans ce cas précis, celle qui nous intéresse est aussi directement liée aux conditions initiales d'un projet selon Bryson et al. (2006).

La première sous-catégorie, celle des résultats rassemble trois types d'externalités produites par les projets de CIS. La première, la valeur publique, ne peut s'atteindre sans collaboration et représente la somme des atouts (*strengths*) particuliers à chaque secteur, dans la mesure où les acteurs impliqués minimisent et compensent pour leurs faiblesses particulières. Les effets, de premiers, seconds et troisièmes ordres (*First-, second-, and third-order effects*) font référence aux divers niveaux d'effets produits, et ont comme résultats, si atteints, la création de valeur publique. Le premier ordre représente un résultat direct des processus de collaborations. Le second est créé lorsque la collaboration demeure bien ancrée et efficace. Le troisième ordre d'effets ne s'observe que longtemps après la fin de la collaboration et se révèle être de nature *externe* au projet initial puisque selon les auteurs, ces effets peuvent mener à de nouvelles collaborations.

Tel que l'avancent les auteurs de ce modèle, Gray (2000) a aussi énoncé une liste des différents *outcomes* qui se veut complémentaire, mais différente (Bryson et al. 2006) : Atteinte du but, générer du

capital social, création de sens/signification partagée (*creating shared meanings*), augmentation des interactions, et déplacement de la distribution de pouvoirs. Ces listes non exhaustives nous ont poussés à la synthèse des différentes perceptions des résultats, selon les modèles présentés.

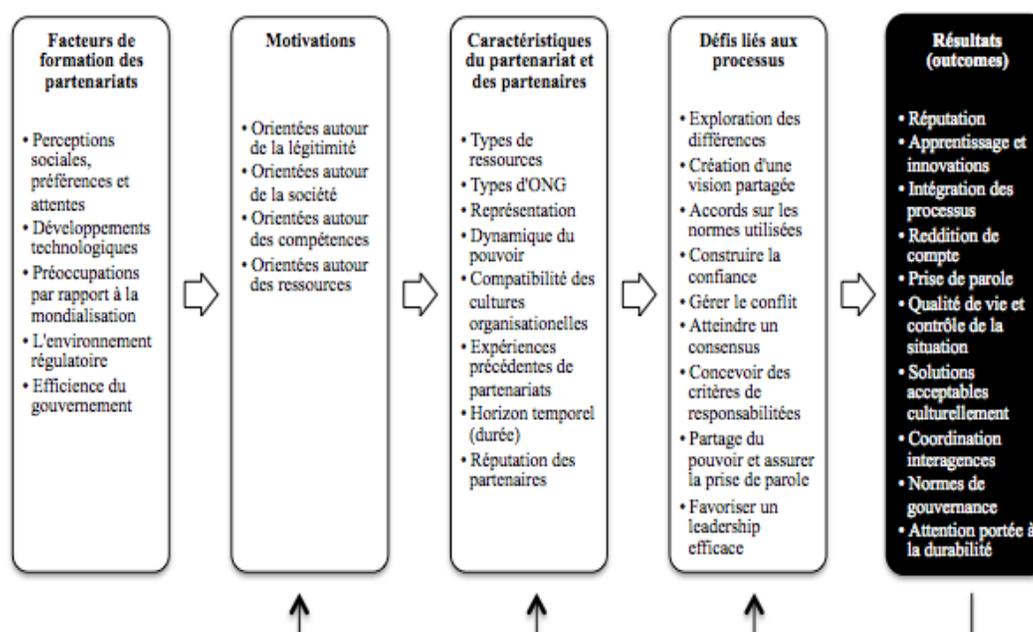
De plus, cette étude nous permet de mieux comprendre les dynamiques et relations entre les composantes d'un partenariat, qui influencent son succès et les résultats en général (Bryson, et *al.* 2006). À l'aide de 22 propositions (voir annexe 1), les auteurs promulguent ce qu'ils croient être à la source de ce succès et de la teneur des résultats. Leurs propositions permettent finalement de fournir aux partenaires des pistes de succès qui facilitent à élargir la portée des résultats et succès d'un projet.

Types d'outcomes	
	<i>We argue that the point of creating and sustaining cross-sector collaboratives ought to be the production of "public value" (Moore 1995) that cannot be created by single sectors alone.</i>
<i>Valeur publique</i>	<i>Public value in cross-sector collaborations is most likely created by making use of each sector's characteristic strengths while also finding ways to minimize, overcome, or compensate for each sector's characteristic weaknesses. Playing to the strengths of the different sectors seems logically linked to managing costs effectively and attending to diverse human needs and aspirations.</i>
	<i>Cross-sector collaborations are most likely to create public value when they build on individuals' and organizations' self-interests and each sector's characteristic strengths while finding ways to minimize, overcome, or compensate for each sector's characteristic weaknesses.</i>
<i>Effets de premiers, seconds et troisièmes ordres</i>	<p><i>First-order effects are immediately discernible as a direct result of the collaboration processes includes the creation of social, intellectual, and political capital; high-quality agreements; and innovative strategies.</i></p> <p><i>Second-order effects are likely to occur when collaboration is well under way, or else they may occur outside the formal boundaries of the effort. These might include new partnerships, coordination and joint action, joint learning that extends beyond the collaborative, implementation of agreements, changes in practices, and changes in perceptions.</i></p> <p><i>Third-order effects may not be evident until some time later. These might include, for example, new collaborations; more co-evolution and less destructive conflict among partners; results on the ground, such as the adaptation of services, resources, cities, and regions; new institutions; new norms and social heuristics for addressing public problems; and new modes of discourse.</i></p>
<i>Résilience et réévaluation</i>	<i>Cross-sector collaborations are most likely to create public value when they are resilient and engage in regular reassessments. (p. 49)</i>
Reddition de comptes	
<i>Inputs, processes, and outputs</i>	
<i>Results management system</i>	<i>Cross-sector collaborations are more likely to be successful when they have an accountability system that tracks inputs, processes, and outcomes; use a variety of methods for gathering, interpreting, and using data; and use a result management system that is built on strong relationships with key political and professional constituencies. (p. 52)</i>
<i>Relationship with political and professional constituencies</i>	

B. Modèle 2 : Gray et Stites, 2013

Proposant une logique fondée sur les dynamiques d'influence des facteurs et caractéristiques des partenariats sur les résultats qu'ils génèrent, Gray et Stites (2013) offrent un modèle similaire à celui que nous venons d'observer (voir figure 3). Pour ces auteures, les résultats (*outcomes*) sont affectés par quatre facteurs-clés d'un partenariat : (1) les facteurs de formation des partenariats ; (2) les motivations ; (3) les caractéristiques du partenariat et des partenaires ; (4) les défis liés aux processus. Ces facteurs peuvent influencer positivement ou négativement, et ce pour chacun des secteurs impliqués, les résultats.

Figure 3. Facteurs d'influences des résultats d'un partenariat, traduit de Gray et Stites (2013 : 55)



Cependant, cette recherche ne propose pas de définition distincte de la valeur, de l'impact et des effets en général afin de rappeler les fondements derrière la logique de création d'un partenariat : « *The basic premise about the value of partnerships is that outcomes occur that presumably the partners could not accomplish on their own* » (Gray et Stites, 2013 : 49). Il semble que la force de la recherche réside dans sa capacité à expliquer les facteurs des partenariats qui possèdent de l'influence sur les résultats, en plus d'exposer les diverses natures de ces résultats. À ce titre, Gray et Stites (2013) distinguent cinq catégories de résultats, provenant des différents secteurs impliqués : (1) les résultats propres au secteur privé (entreprises) ; (2) ceux propres au secteur non gouvernemental ; (3) les résultats propres au secteur

public (gouvernemental); (4) ceux issus de la communauté (secteur sociétal); et finalement (5) les résultats d'ordres environnementaux. Le tableau ici-bas (#4) fait référence à ces résultats par secteurs, classés selon le fait qu'ils présentent des retombées positives ou négatives.

Tableau 4.
Les différents résultats d'un partenariat, par secteur.
Traduit de Gray et Stites (2013 : 50)

	Entreprises	ONG	Gouvernement	Communauté	Environnement
Positifs	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la réputation ; assurer une licence d'exploitation (permis social d'exploitation ? • Amélioration de la chaîne d'approvisionnement • Produits innovants • Nouveaux marchés • Amélioration de l'image d'employeur • Obtention de nouvelles compétences distinctives • Intégration du développement durable dans les principales pratiques commerciales • Règles de facto pour réglementer les industries 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande attention portée sur l'efficience et la surveillance • Amélioration de la réputation • Atteinte d'un financement nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la conception des projets • Plus grande transparence et meilleure acceptation de plans • Utilisation plus efficace des ressources • Renforcer la gestion des données • Atteinte des objectifs de développement durable et de responsabilité sociale • Obtention d'une plus grande responsabilité publique • Obtention d'un aperçu des tendances économiques et démographiques • Amélioration de la coordination interinstitutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de poids dans l'élaboration des politiques publiques • Amélioration de la qualité de vie • Ajout de modèle et outils qui peuvent être utilisés ultérieurement [gain de connaissance] • Livraison intégrée des services • Conservation d'un meilleur contrôle sur sa destinée • Obtention d'extraits et produits culturellement adaptés • Création de réseaux pour l'autosuffisance 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte du plaidoyer environnemental • Faire face à la complexité • Attention institutionnalisée face au problème • Amélioration des conditions environnementales
Négatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de <i>greenwashing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Souffrir d'une réputation entachée • Cooptation 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de faire face au conflit • Étude moins approfondie des questions de recherche et des données obtenues • Réductions des ressources financières [fonds] 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats inéquitables • Nécessité d'équilibrer les sous-groupes face à un intérêt public croissant 	<ul style="list-style-type: none"> • Dégradation continue • Annihilation de la nature par des produits et du matériel produits par l'homme.

D'emblée, une observation saute aux yeux lorsqu'on parcourt ces résultats : sans mentionner explicitement cette nuance, les auteures nous fournissent des résultats qui sont générés à différents niveaux, et pas simplement selon différents secteurs. En effet, les résultats positifs et négatifs d'ordres sociétaux [communauté] et environnementaux se retrouvent à être produits au niveau macro. Alors que les résultats positifs et négatifs générés dans les secteurs privés, non gouvernementaux et publics tiennent

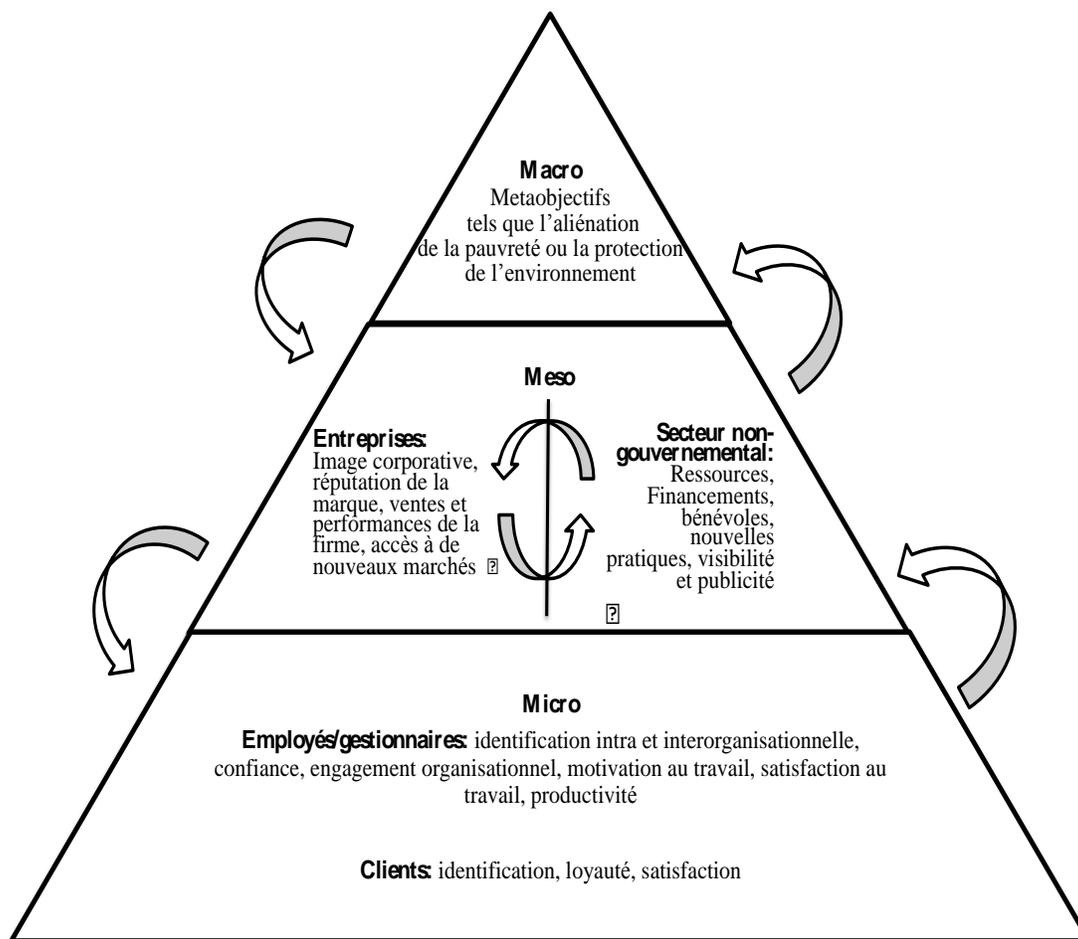
plutôt de l'ordre micro. La portée de ces résultats demeure cependant différente selon les secteurs, alors que les trois premiers génèrent individuellement des résultats propres à leur organisation face aux résultats de grande portée, plutôt générés au niveau de la communauté et de l'environnement. Une particularité demeure : les auteures n'ont pas cru nécessaire de distinguer ces différents niveaux de portée, préférant distinguer ces derniers selon le secteur où ils sont générés.

C. Modèle 3 : Kolk et al., 2010 : Niveau individuel et interindividuel

Ans Kolk et al. (2010) mettent l'accent sur la place de l'individu dans l'organisation et à plus grande échelle, c'est-à-dire dans le partenariat. L'individu agit donc comme vecteur de mécanismes organisationnels et repose à la source des mécanismes de création de valeur partagée. Son angle d'analyse caractérise l'individu selon une perspective micro où se meuvent des effets de domino entraînés par les relations interindividuelles au sein du partenariat. Les auteurs avancent que ces effets peuvent emprunter de multiples directions et déclinaisons au sein de l'organisation et agissent selon des dynamiques *bottom-up* et *top-down* [voir figure 4]. Ces effets débutent au niveau des individus de l'organisation et sont entraînés vers des niveaux supérieurs, pour atteindre l'ensemble de l'organisation aux niveaux méso et macro (micro → méso → macro). À l'inverse, ces effets peuvent se répercuter vers le bas en empruntant une dynamique contraire. C'est-à-dire que les effets partent du niveau organisationnel (macro) pour se diriger vers les niveaux inférieurs (macro → méso → micro). De plus, ces effets peuvent se propager horizontalement dans l'organisation, pour permettre aux différents individus de s'influencer entre eux par exemple (micro → micro). Ainsi, depuis l'organisation vers les individus ainsi que l'effet horizontal qui permettent aux individus de s'influencer entre eux. Ces dynamiques *bottom-up* et *top-down* qui sont exposés dans leur modèle (voir figure 4) nous aide à mieux concevoir comment la valeur se crée au sein d'un partenariat, et la manière dont les différents acteurs et niveaux d'acteurs s'influencent.

À ce titre, l'apport des auteurs en termes de considération de la valeur s'avère important : les effets des relations interindividuelles se traduisent sous forme de résultats et systèmes d'influence au sein du partenariat. Les individus interagissent entre eux, et ce faisant, ces répercussions influencent l'environnement direct (au niveau de l'organisation), qui possède de l'influence subséquente sur les partenaires. Il s'agit donc d'une sorte de cascade d'influences au sein des partenaires organisationnels et individuels, de laquelle découlent des effets et dynamiques d'influence au sein d'un projet.

Figure 4. Modèle « Trickle effects of partnerships and various levels », (traduit de l'anglais, Ans Kolk et al. 2011)



Bien que cette définition demeure insuffisante dans le cadre de notre recherche, il doit être souligné que cet angle d'analyse orienté autour des processus internes de création de valeur se révèle intéressant. Intéressant dans l'optique où nous cherchons à mieux en comprendre les considérations en termes de dynamiques entre individus au sein d'un PIS, ainsi que pour permettre un meilleur arrimage à la phase d'évaluation et de reddition de comptes.

D. Modèle 4 : Le Ber et Branzei (2010 c) « le Value Frame Fusion »

Marlène J. Le Ber et Oana Branzei ont collaboré à plusieurs reprises, fournissant certains fondements conceptuels du champ des partenariats. Une de leur plus grande contribution demeure l'angle

d'approche des relations interpartenaires dans les PIS, connu sous le nom de *value frame fusion* (VFF; Le Ber et Branzei, 2010 c). Les auteures prétextent que les intérêts des acteurs peuvent s'observer grâce au cadre de valeur (ou logique) adopté par les acteurs partenaires. Ces derniers sont formatés, pour ainsi dire, à réfléchir, analyser, évaluer et agir selon un certain cadre logique qui représente une conception particulière qu'ils se font du partenariat. Le cadre de valeur représente cette conception logique qu'un partenaire entretient face au partenariat, et les bénéfices qu'il peut tirer de sa participation au projet. Afin de permettre la fusion et l'alignement de ces intérêts, Le Ber et Branzei proposent une méthodologie d'analyse tournée vers la prise en compte de cet enjeu de taille pour les praticiens. Il en ressort qu'il existe des manières de concilier ces intérêts en prenant en compte les différences qui existent entre les partenaires. Brièvement, il suffit de concilier les différentes visions entre les partenaires à propos des dynamiques qui sous-tendent la création de valeur. L'émergence d'un but commun permet de faire évoluer la logique du cadre de valeur du partenariat de manière consensuelle. Ainsi, le cadre de valeur ne s'avère pas statique dans le temps et évolue selon une démarche qui permet l'alignement (*fit*) de ces cadres de valeur des parties impliquées dans le partenariat.

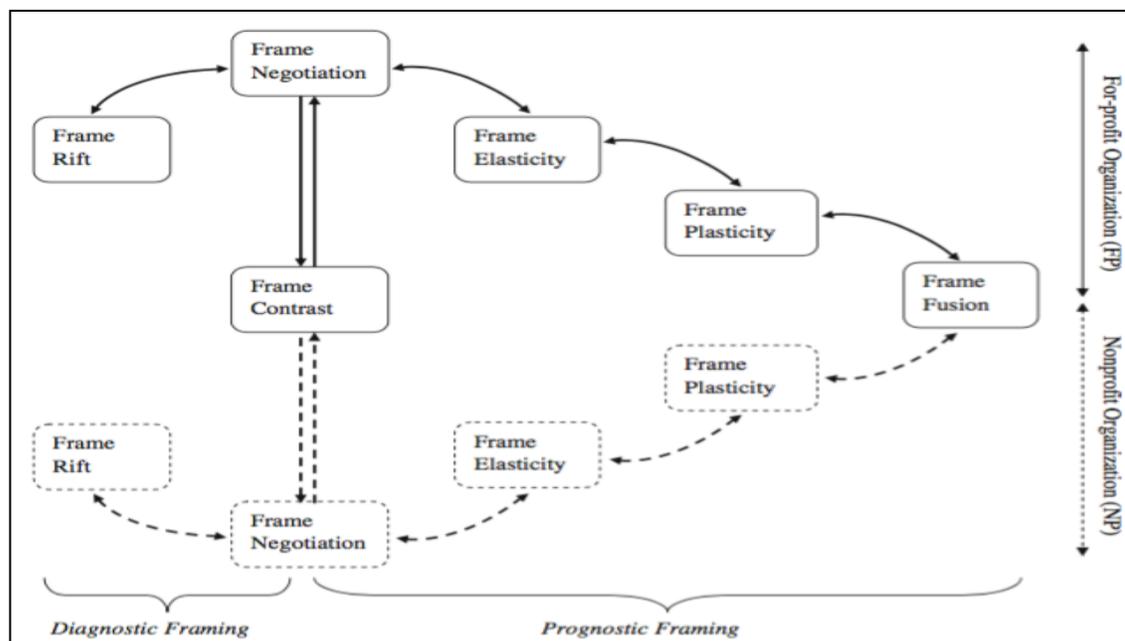
L'hétérogénéité des intérêts découle, pour les auteurs, de la divergence des points de vue des acteurs par rapport à la logique de création de valeur qui sous-tend un projet (Le Ber et Branzei, 2010). Le cadre conceptuel (*framework*) dans lequel la logique de création de valeur opère constitue, pour le secteur privé, une logique économique. Différemment, le cadre conceptuel d'une ONG gravite plutôt autour de sa mission, donc une logique sociale ou environnementale (Le Ber et Branzei, 2010). Ainsi, le VFF permet la cohésion de ces deux logiques afin de réduire les frictions potentielles qui s'observeraient au sein d'une collaboration. Cela se produit lors de la réconciliation des logiques de création de valeur entre les partenaires. Les diverses actions menées afin de réduire les disparités au niveau de ces logiques créent des dynamiques productives qui amènent à l'émergence d'une vision commune. Cela peut être observé à la figure 4.

Cette approche permet dans une seconde optique de créer davantage de valeur et de mieux définir celle-ci, puisqu'un consensus à propos de la définition des objectifs permet une meilleure compréhension de la valeur perçue et attendue d'un projet (Le Ber et Branzei, 2010).

Toutefois, le VFF ne s'apparente pas à une approche d'évaluation typique. En ce sens, il n'est pas question, pour cette approche, de procéder à une évaluation finale d'un projet, mais plutôt permettre d'aligner les logiques de création de valeur des partenaires autour d'un but commun. Cette perspective permet l'arrimage des logiques distinctes de création de valeur des acteurs partenaires et améliore le rendement de celle-ci grâce à une plus grande cohésion dans le partenariat. En plus de permettre un

partage des objectifs propres à chacun des acteurs afin de mieux définir l'angle principal de la collaboration, ce modèle s'insère dans une logique d'évaluation préprojet.

Figure 5. Modèle dynamique du VFF dans une interaction intersectorielle
(tiré de Le Ber et Branzei 2010)



E. Modèle 5 : Selsky et Parker, 2010 : analyse multiniveau

Selsky & Parker (2010) ont conçu une approche similaire. En effet, les chercheurs accentuent l'apport du VFF par l'étude des CSSP grâce à une plate-forme à plusieurs niveaux afin de créer une symbiose entre les partenaires, et ce, dans le but de doter le projet d'une plus grande efficacité. Ce qu'ils définissent par cette plate-forme à trois niveaux (voir tableau 5) est une façon de déchiffrer des possibilités d'alignement des particularités, des ressources, des intérêts et des efforts des acteurs.

Conceptuellement similaire à l'approche précédente, celle-ci se distingue par sa visée double. Premièrement, l'approche est utilisée afin de permettre le rapprochement des acteurs en un noyau organisationnel fonctionnel et efficient. Deuxièmement, l'approche permet aussi d'aborder l'étape de l'évaluation des résultats, comme bénéfices identifiés grâce au cadre d'analyse présenté dans l'approche. Ce dernier point s'insère particulièrement bien dans notre raisonnement et y constitue un point d'ancrage. En effet, cette perspective permet de mieux situer les différents niveaux d'où découlent les résultats du partenariat. Enfin, ces niveaux d'interactions entre les acteurs créent des résultats en fonction des

différents niveaux, permettant ainsi de les situer selon une échelle. Ce modèle enrichit particulièrement notre compréhension des PIS, et ce, en ce qui concerne les niveaux de résultats générés.

Tableau 5. Bénéfices potentiels par plateforme, par niveau d'interaction.
Traduit de Selsky et Parker, (2010)

Niveau de bénéfices potentiels	Plateforme		
	<i>Dépendance aux ressources</i>	<i>Problème social</i>	<i>Secteur sociétal</i>
Micro (participants et bénéficiaires)	Élevé	Élevé	Élevé
Méso (organisationnel et sectoriel)	Faible — modéré	Modéré — élevé	Modéré — élevé
Macro (sociétal)	Faible	Faible — modéré	Modéré — élevé

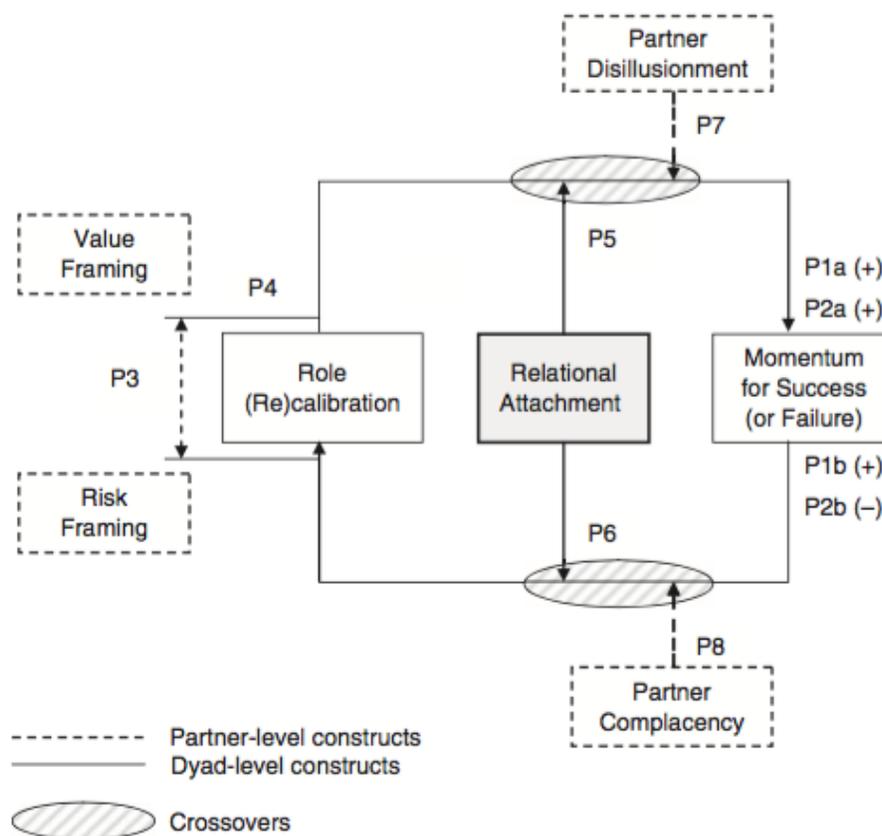
F. Modèle 6 : Le Ber et Branzei (2010 a)

Le Ber & Branzei (2010 a) proposent une approche intéressante à propos de la relation entre la calibration des rôles du partenariat, ainsi que l'influence de ce mécanisme sur le *momentum* d'un projet. Ainsi, les auteures se questionnent sur les manières dont les parties impliquées dans un projet ajustent leur rôle afin de parvenir à un succès, ou pour rebondir suite à un échec. Ce *momentum*, sur lequel repose le succès et l'échec du projet (Le Ber et Branzei, 2010 a), évolue selon les dynamiques au sein du partenariat comme le rappelle les auteures : « *partners interactions sustain success or precipitate failure* » (Le Ber et Branzei, 2010 a : 142). Adoptant cette perspective sur la nécessité des partenaires à aligner leurs particularités, elles étendent leur raisonnement à la temporalité du projet sur lequel le *momentum* de l'action joue un rôle déterminant. Tout en cherchant à prendre en compte les facteurs de réussite d'un PIS, l'approche présentée s'avère pertinente afin d'évaluer les moments particuliers où la réussite ou l'échec d'un partenariat peut basculer vers son opposé. Pour parvenir à atteindre le résultat escompté par les partenaires, les auteurs conceptualisent l'idée de la (re) calibration des rôles (Le Ber et Branzei, 2010 a) : « *Role (re) calibrations are seen as drivers of success—specifically, partners regard the gradual engagement in relational processes as forward-looking investments in crafting social innovations* ». Cette modélisation (figure 6) permet aux gestionnaires de s'adapter aux différents moments-clés qui surviennent dans un projet et qui ont un potentiel effet négatif ou positif pour la finalité du projet, selon la manière dont les acteurs

s'ajustent à ces soubresauts. Pour bien illustrer cette dynamique, il est nécessaire de prendre connaissance des huit propositions avancées par les auteurs, ainsi que la figure 6 (Le Ber et Branzei, 2010 a) :

- *Proposition 1* : (a) Role calibration accelerates momentum for success. (b) Greater momentum for success escalates each partner's motivation to engage in role recalibration.
- *Proposition 2*: (a) Role calibration reverses momentum for failure. (b) Greater momentum for failure reduces each partner's motivation to engage in role recalibration.
- *Proposition 3*: The momentum for success or failure is contingent on how partners frame their interactions. Coupling risk and social value creation potential enable the partnership to maintain momentum for success as they progress along the collaboration continuum; decoupling risk and social value creation potential jeopardizes momentum for success by hindering or stalling this progression.
- *Proposition 4*: Increasing the social value creation potential and/or reducing relational risk enables crossovers from failure to success.
- *Proposition 5*: Relational attachment strengthens the positive effect of role (re) calibrations on momentum for success.
- *Proposition 6*: Relational attachment increases the likelihood of crossovers from failure to success.
- *Proposition 7*: Partner complacency weakens the feedback loop between prior success and role recalibration.
- *Proposition 8*: Partner disillusionment weakens the positive effect of role calibration and momentum for success.

Figure 6 : Processus relationnel de (re) formation des partenariats intersectoriels stratégiques, tiré de Le Ber et Branzei, (2010 a)



1.2.2 Deuxième angle d'approche de la littérature : Les processus de création de valeur, prenant en compte le point de vue des bénéficiaires externes

Le second angle d'approche de la littérature se concentre sur les processus de création de valeur qui prennent en compte le point de vue (PDV) des bénéficiaires externes (BE). Cette perspective permet de dépasser le premier angle, puisqu'à ce stade, les auteurs incorporent le PDV des bénéficiaires dans la construction conceptuelle qu'ils se font des PIS. Nous croyons que cette approche permet également de mettre en lumière différents types de résultats, puisque ceux-ci ne sont pas confinés à l'unique perspective des partenaires en tant que bénéficiaires internes (BI). Cela augmente conséquemment le niveau d'exhaustivité en étendant la perspective à l'angle des bénéficiaires externes.

Dans le cadre de cette recherche, nous proposons l'idée qu'il existe plusieurs catégories de bénéficiaires. La première, celle des BI, correspond aux partenaires et collaborateurs internes du projet. Comme ces entités bénéficient d'une manière différente du projet auxquels ils participent, nous ne pouvons pas les exclure de la liste des bénéficiaires. Nous pouvons y inclure notamment les entreprises privées participantes ainsi que les organisations non gouvernementales et les organisations gouvernementales. Tout acteur participant activement à la gestion du projet et qui bénéficie de quelque retombée entre dans cette catégorie. La seconde catégorie correspond aux bénéficiaires externes, soit les participants ou autres parties prenantes qui bénéficient de l'activité partenariale. À titre de participants, les différentes parties prenantes qui se trouvent impliquées dans le partenariat, mais ne participent pas à la gestion de manière autre que sous forme de feed-back entrent dans cette catégorie. Plus précisément, les populations ciblées par le projet ainsi qu'aux organisations et acteurs qui bénéficient collatéralement de l'activité sont également incluses dans cette catégorie. Voyons de quelle manière le point de vue des bénéficiaires externes est pris en compte dans le champ de la CIS.

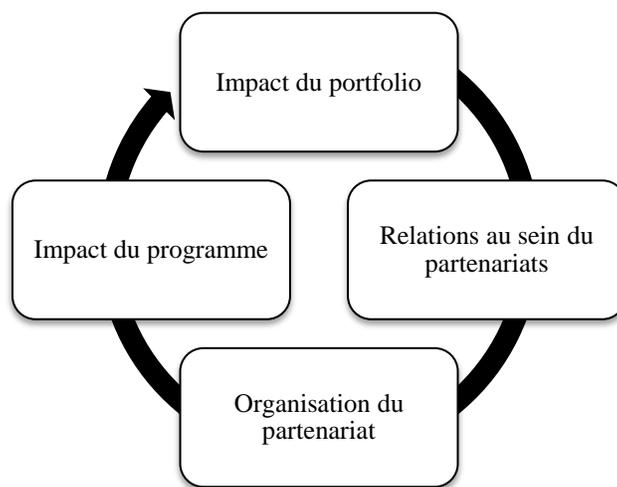
G. Modèle 7 : Esteves et Barclay (2011) Corporate-Community Program Framework

Ana Maria Esteves et Mary-Anne Barclay (2011) s'insèrent dans le débat sur les retombées et les méthodes d'évaluations des PIS en concevant une perspective inclusive du rôle du bénéficiaire dans ces processus. Leur modèle (figure 6), le *Corporate-Community Program Framework* (CCP), se situe dans ce second niveau d'analyse puisque leur approche cherche à inclure le point de vue des bénéficiaires dans le processus de définition des objectifs, ainsi que des processus qui permettent la création d'externalités positives.

En limitant l'angle d'approche à l'industrie minière, le modèle CCP peut, semble-t-il, être associé au contexte de la collaboration. Cela permet d'en extraire des recommandations génériques pour cette discipline. Ainsi, c'est à la source d'un mécanisme de relation et d'échange entre le milieu corporatif minier et la communauté que découle la valeur tant escomptée.

En évaluant ainsi la performance interne des partenaires, jusqu'à y inclure les bénéficiaires lors des étapes d'évaluations, le cadre conceptuel des auteurs nous est pertinent pour la compréhension de notre sujet de recherche. Effectivement, l'alliance et homogénéisation des intérêts des bénéficiaires à ceux des partenaires permet d'obtenir un horizon plus large des considérations en matière d'impacts des PIS.

Figure 7. Modèle du cadre d'évaluation pour les programmes entreprises-communautés (traduit d'Esteves et Barclay, 2010)

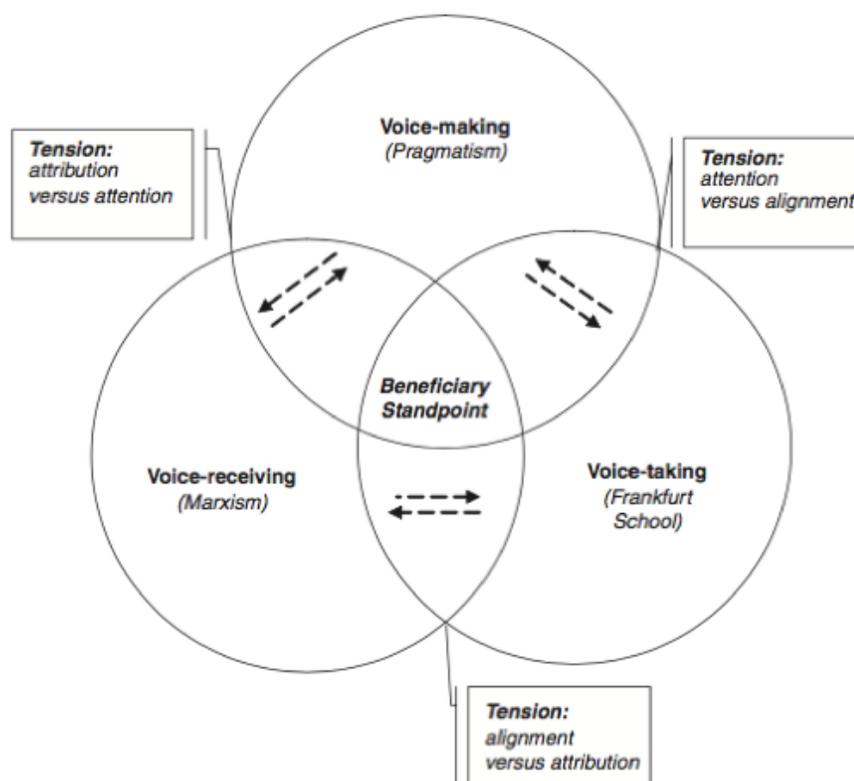


H. Modèle 8 : Le Ber et Branzei (2010 b)

Le Ber et Branzei (2010 b) amènent un point de vue critique sur la définition de la valeur au sein du débat. En plus, elles sont instigatrices d'une définition plus inclusive de la valeur qui prend en compte le point de vue des bénéficiaires, comme élément majoritairement ignoré dans l'évaluation. Peaufinant en quelque sorte la perspective du CCP avancé plus tôt, Le Ber et Branzei (2010 b) croient que le point de vue des bénéficiaires est trop souvent ignoré. Celui-ci ne pèse que très peu dans la balance de ce qui définit les objectifs escomptés par les partenaires. Ainsi, ce point de vue met de l'avant une vision critique, mais bénéfique à la littérature de ce champ puisque cela permet d'adopter une perspective plus large et inclusive de la valeur et du rôle des bénéficiaires. De cette manière, le point de vue du bénéficiaire

sert à améliorer les processus à la source de la création de valeur. Aucun doute ne réside sur le fait que cette approche s'éloigne des points de vue orientés autour des approches centré vers la firme (*firm-centric*) ou centré vers les ressources (*Resource Based View*, [RBV]). La figure 7 exprime cette dynamique.

Figure 8. Modèle Le Ber et Branzei, tiré de Le Ber et Branzei (2010 b)



I. Modèle 9 : Austin et Seitanidi (2012)

Austin et Seitanidi ont doté la littérature sur la collaboration, d'un important bagage théorique qui permet d'étudier les processus à la base de la logique de création de valeur (Austin et Seitanidi, 2012 a ; 2012 b). À cet effet, ils mettent de l'avant un modèle qui s'insère dans cette perspective. Le modèle se compose de quatre composantes interreliées, mais lorsque prise séparément, peuvent tout de même fournir un aperçu des mécanismes de création de valeur pour reprendre les mots des auteurs (Austin et Seitanidi, 2012 a : 728). Ces composantes s'articulent de cette manière : (1) la gamme de création de valeur ; (2) Les stages collaboratifs ; (3) Les processus de partenariat ; (4) les résultats de la collaboration. Ils les décrivent ainsi (Austin et Seitanidi, 2012 a : 728) :

1. « *The value creation spectrum*, which provides new reference terms for defining and analyzing value creation;
2. **Collaboration stages**, which reveal how value creation varies across different types of collaborative relationships;
3. **Partnering processes**, which reveal the value creation dynamics in the formation and implementation stages;
4. **Collaboration outcomes**, which examine impact at the micro, meso, and macro levels. These components are interrelated, but each of them provides a different window through which to view the co-creation process. »

À bien des égards, ce modèle démontre une pertinence certaine pour notre recherche. Premièrement, celui-ci fournit une image intéressante de ce que représente la gamme des différentes formes de valeur générées par les partenariats, ainsi que l'intensité et la portée de celles-ci. La figure 8 expose bien cet aspect.

Figure 9. Continuum de la collaboration : Les sources et types de valeurs
(traduit d'Austin et Seitanidi, 2012 a, p.745)

	Création individuelle-----→Co-crédation
SOURCE DE LA VALEUR	
Complémentarité des ressources	Faible-----→Importante
Nature des ressources	Générique -----→Compétence distinctive
Direction des ressources	Unilatérale-----→Conjointe
Liens entre les intérêts	Faible /étroit-----→Important/vaste
TYPES DE VALEUR	
Valeur associationnelle	Modeste-----→Élevé
Valeur des ressources transférées	Ammortissable-----→Renouvelable
Valeur interactionnelle	Minimale-----→Maximale
Valeur synergétique	Moindre-----→Importante
Innovation	Rare-----→Fréquente
STAGES	Philanthropique→Transactionnel→Intégratif→Transformationnel

Deuxièmement, le second apport de l'étude réside dans son intention d'offrir une image claire des retombées potentielles des partenariats. Austin et Seitanidi (2012 b : 949 ; Le Penec, 2015 : 12) recensent ces retombées (voir tableau 6) grâce à un axe d'analyse interne/externe. Cette approche permet de visualiser la vision des auteurs en matière de secteurs (OBNL, mais aussi en incluant les répercussions potentielles au niveau de la société [macro].

Tableau 6.
Outcomes du partenariat selon les niveaux, traduit d'Austin et Seitanidi, 2012 b ; Le Penneec, 2015)

Niveaux des outcomes	Bénéfices	Coûts
INTERNE		
<u>Méso : niveau organisationnel</u>		
Secteur non lucratif	<p>Valeur associationnelle : crédibilité et visibilité, sensibilisation accrue du public, augmentation du soutien à la mission organisationnelle</p> <p>Valeur d'actifs transférés : Support financier en espèce ou en nature ; terrain, matériel ; augmentation des dons en espèces, de l'argent, des terres, du matériel qui provient d'un partenaire ou d'autres personnes en raison d'une plus grande visibilité ; un soutien financier supplémentaire ; capital bénévole</p> <p>Valeur interactionnelle : Possibilités d'apprentissage, développement de capacités uniques, accès aux réseaux, expertise technique, capacité accrue de changer de comportement, amélioration des relations avec le secteur de profit, exposition à la culture organisationnelle différente, intelligence de marché ;</p> <p>Valeur synergétique : Opportunités d'innovation, opportunités d'amélioration des processus, développement de nouveaux partenariats augmentation des performances, partage du leadership, augmentation du potentiel de valeur à long terme, capacité accrue à changer de comportement, plus de pouvoir politique au sein du secteur et de la société ;</p>	<p>Augmentations des coûts managériaux ; baisse des donations ; baisse des donations potentielles dues à la visibilité d'un riche partenaire ; augmentation du besoin d'allocation des ressources ; augmentation des besoins de compétences ; baisse du support des volontaires ; besoins accrus d'allocation des ressources ; besoin accru de compétences ; diminution du soutien des bénévoles ; diminution du soutien du syndic ; critique publique ; diminution du soutien d'autres organismes sans but lucratif ; critique des médias ; diminution dans la productivité des employés ; diminution du soutien de bénévoles ; diminution de la crédibilité ; diminution de la réputation ; le scepticisme interne et externe ; augmentation des coûts due à la sortie imprévue d'un partenaire du partenariat ; l'efficacité et l'applicabilité des mécanismes développés ; mécanisme de légitimation du « greenwashing »</p>
<u>Micro : niveau individuel</u>		
Secteur non lucratif (individus internes au partenariat)	<p>Instrumental : nouvelles compétences managériales renforcées, opportunités de leadership, connaissances techniques et sectorielles, perspectives élargies</p> <p>Psychologique : nouvelles amitiés</p>	
Entreprises (organisation)	<p>Valeur associationnelle : Crédibilité, réputation de la marque, augmentation des ventes, légitimité, utilisation accrue des produits/services, amélioration de l'exposition aux médias, soutien du public, fidélisation des parties prenantes, communication avec les parties prenantes</p> <p>Valeur d'actifs transférés : Acquérir des informations sur le marché, la compétitivité, les clients de deuxième génération, le <i>Certified Financial planning</i> (CFP) renforcé</p> <p>Valeur interactionnelle : L'accès aux réseaux, l'expertise technique, l'amélioration des relations communautaires et gouvernementales, la</p>	<p>Augmentation des coûts de gestion, augmentation des coûts pour le développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits, besoin accru en matière d'allocation des ressources, besoin accru de compétences, risque accru de perdre l'exclusivité de l'innovation sociale, scepticisme interne et externe, potentiel pour une compétitivité réduite grâce à l'innovation en libre accès, une augmentation des coûts de crédibilité en cas de sortie imprévue d'un partenaire du partenariat</p>

réduction des coûts à court et à long terme, l'accélération de l'autorisation d'exploitation, l'exposition à différentes cultures organisationnelles, l'augmentation du potentiel de répondre aux priorités du gouvernement et de la société secteur, amélioration de la responsabilisation

Avantages spécifiques aux employés : Capacités uniques, augmentation du moral des employés, productivité, réduction des coûts de recrutement et de fidélisation ; absentéisme plus faible ; force de vente motivée ; produits de qualité supérieure

Avantages spécifiques aux investisseurs : Allégeance accrue, ajustement du recrutements des investisseurs

Avantages spécifiques aux clients : Réduction de l'importance du prix dans le processus de choix et réduction de l'asymétrie entre les consommateurs et les entreprises

Valeur synergétique : innovation et apprentissage des produits et des processus, augmentation des capacités de gestion des risques, les opportunités d'innovation, les opportunités d'amélioration des processus, le développement de capacités uniques, l'adaptation de nouvelles pratiques de gestion grâce à l'interaction avec les organisations à but non lucratif

Entreprise (niveau individuel)

Instrumental : nouvelles compétences managériales renforcées, opportunités de leadership, connaissances techniques et sectorielles, perspectives élargies

Psychologique : Satisfaction psychique (actualisation de soi) et nouvelles amitiés

Confusion ; démotivation ; la diminution de la confiance due aux ratés des missions, des objectifs, des stratégies, des cadres de valeurs ; sentiment de se vendre ; problèmes potentiels de responsabilité pour les bénéficiaires

EXTERNE

Macro : Société

Individus (externes au partenariat, attendus et non attendus)

Amélioration de la santé, amélioration du bien-être, amélioration de l'inclusion sociale, amélioration de l'indépendance et de la responsabilité, réduction de l'asymétrie entre les consommateurs et les entreprises, alphabétisation améliorée, augmentation du revenu disponible

Responsabilité potentielle, crédibilité et problèmes de mise en œuvre

Autres organisations

Adoption d'un avantage technologique grâce à l'innovation ouverte ; /propriété intellectuelle disponible ; adoption d'innovations sociales ; amélioration des normes ; réduction des coûts sociaux ; augmentation de la marge bénéficiaire ; accroissement du potentiel de valeur à long terme ; renforcement des priorités du gouvernement et de la société ; développement de nouveaux marchés.

Coûts pour le développement de nouveaux marchés, adéquation des normes développées

Société (incluant les externalités pour l'environnement)	Diminution de la pollution, des décès ; augmentation du recyclage, amélioration des taux d'adoption de nouvelles pratiques ; amélioration des normes environnementales ; amélioration des mécanismes de gouvernance mondiale ; réduction des coûts sociaux ; capacité accrue des sociétés à créer un bien-être social ; valeurs accrues ; augmentation du potentiel de valeur à long terme ; amélioration des normes sociales ; permettre aux sociétés de prendre en charge leurs propres besoins, d'interagir avec le gouvernement et de concevoir conjointement des services de protection sociale.	Diminution de la crédibilité de l'institution du partenariat à fournir en cas de revendications rhétoriques, augmentation du cynisme ; diminution potentielle dans la confiance institutionnelle dans les entreprises et les organisations à but non lucratif, en diluant les dimensions éthiques et émotionnelles des problèmes sociaux et en remplaçant par des perceptions instrumentales, l'adéquation des normes développées.
Changements systémiques	Introduction et adoption de nouvelles technologies par les industries, réduction des coûts sociaux par l'interaction des problèmes sociaux, amélioration des relations intersectorielles, augmentation de la valeur mondiale, amélioration de la santé, amélioration du bien-être, meilleure inclusion sociale, indépendance et responsabilité accrues.	Diminution de la confiance entre les secteurs en cas de partenaires mal appariés, publicité négative et incapacité de livrer.

1.2.3 3^e angle : Prenant en compte les approches d'évaluations lors des processus d'identifications des résultats

Bien que les deux premiers angles demeurent pertinents pour comprendre les mécanismes de création de valeur interne aux PIS (1^{er} angle) ou externe (2^d angle), le troisième angle d'approche diffère quelque peu. Celui-ci repose plutôt sur la présence de concepts d'évaluation des processus de création de valeur dans la littérature sur les PIS. Une approche qui s'illustre particulièrement à ce sujet provient de Tulder *et al.* (2016). Cette approche représente une conceptualisation intéressante pour notre sujet d'analyse puisqu'elle correspond à établir le lien entre la littérature sur les partenariats et celle sur l'évaluation de l'impact. Selon nous, ce facteur est particulièrement pertinent puisque cet article tisse non seulement un lien entre les deux corpus de recherche, mais aussi puisque cela vient en quelque sorte confirmer la pertinence de notre argumentaire. Dans cette optique, c'est-à-dire en sachant que Tulder (2016) confirme la validité de joindre les deux littératures, nous pouvons en quelque sorte continuer dans la même direction analytique.

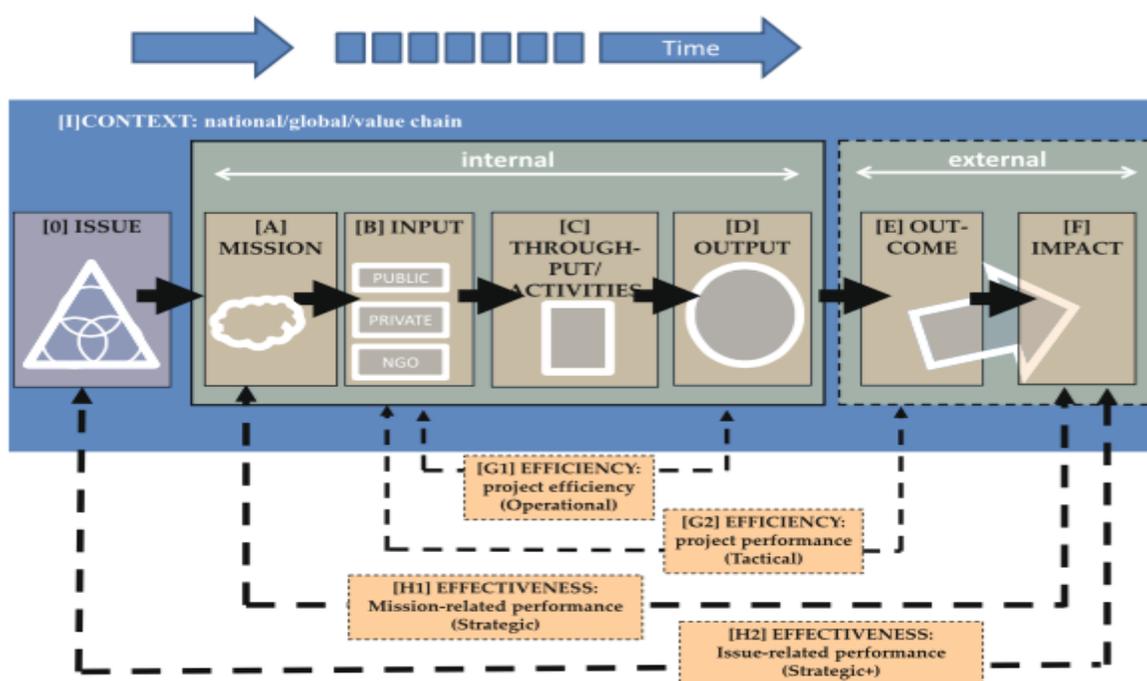
J. Modèle 10 : Tulder et al. (2016) : Impact value chain

L'article de Tulder *et al.* (2016) a comme objectif de synthétiser deux littératures afin de mieux répondre aux défis d'évaluation de l'impact dans le contexte des partenariats intersectoriels. Ces littératures témoignent d'intérêts similaires à notre recherche. Le premier angle propose de répondre aux questions à propos de l'évaluation de l'impact dans les partenariats intersectoriels. La seconde s'organise autour de la recherche sur l'évaluation de l'impact dans le cadre des projets complexes. La première provient de la gestion, alors que la seconde provient principalement de l'évaluation. Les auteurs ont donc choisi d'incorporer ces deux discussions autour de la question de l'évaluation de l'impact dans le contexte des PIS.

Peu de doutes résident sur le fait que cette recherche demeure l'une des plus intéressantes dans le cadre de la réflexion que nous effectuons, et ce, pour plusieurs raisons. Il est notamment question de poursuivre vers ce désir d'aller puiser dans deux corpus scientifiques afin de faire avancer les apprentissages et de combler les vides conceptuels sur la question de l'évaluation de l'impact produit par les PIS. Ajoutons qu'en plus de fournir un cadre conceptuel qui s'insère à la frontière de deux littératures, le modèle nous permet de mieux hiérarchiser les types d'externalités produites par les partenariats. En effet, le modèle présenté par les auteurs repose sur leurs perspectives de la chaîne de valeur de l'impact

(CVI) (voir figure 9). Sous forme de processus séquentiel, la CVI illustre l'évolution de la problématique initiale vers la production des impacts externes au partenariat. Cette évolution se décline en sept étapes. Tout d'abord, la problématique initiale soulevée par le partenariat émerge au niveau du contexte externe, suite à l'attention portée sur les problématiques inhérentes à la population ciblée. La problématique passe ensuite au niveau interne du partenariat et émerge ensuite sous forme de mission. Cette problématique est saisie par les partenaires qui tenteront de répondre au défi soulevé, grâce à une mission ayant comme objectif la réduction de cette problématique. De cette mission émane la suite du processus interne destiné à produire des intrants (ressources, compétences, etc.), des activités ainsi que des extrants. Ces extrants créés au niveau interne évolueront vers leur forme quasi finale, soit des résultats externes. De ces derniers découleront les impacts finaux, destinés aux bénéficiaires internes et externes.

Figure 10. La chaîne de valeur de l'impact, tiré de Tulder et al. (2016)



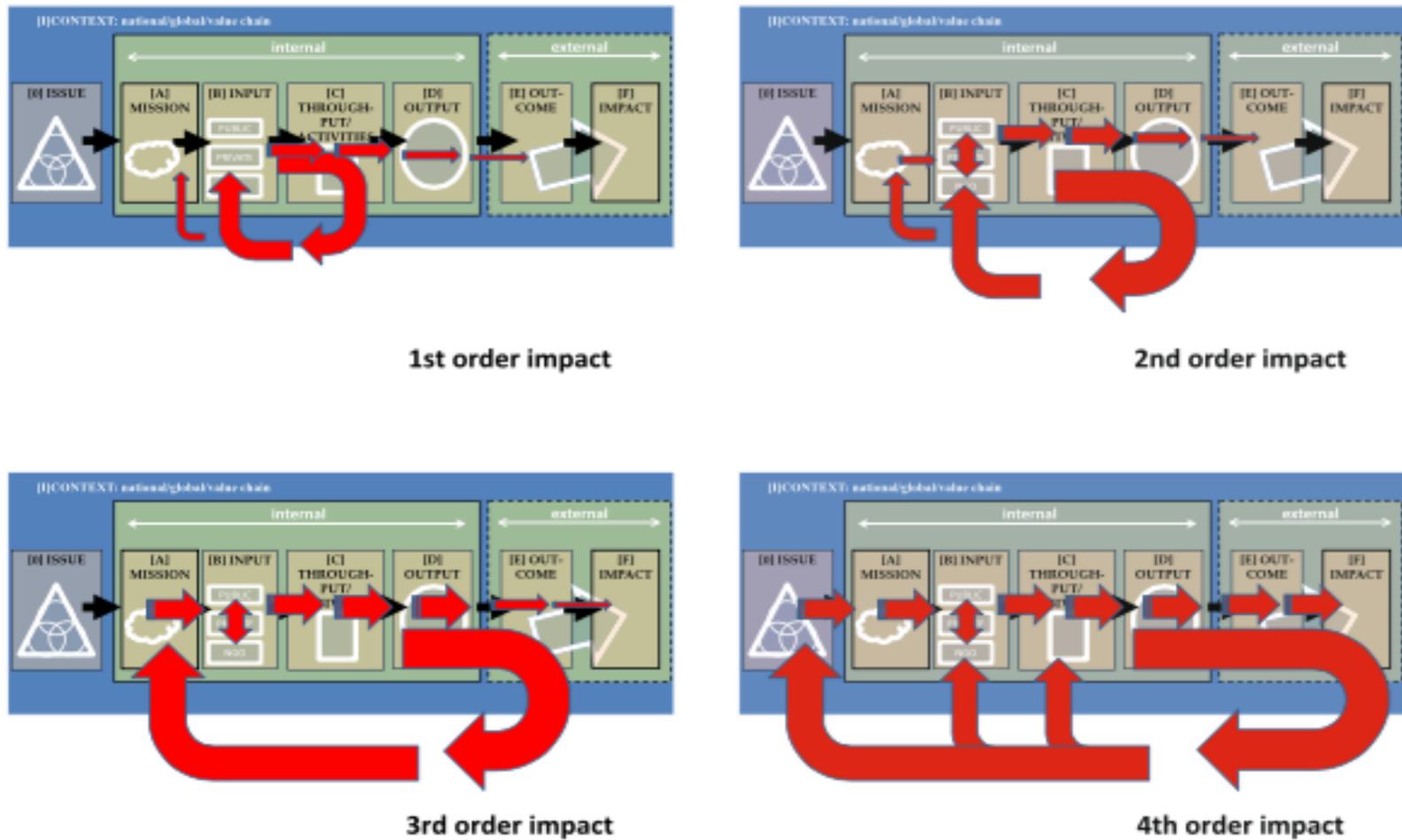
Les auteurs atteignent leur objectif de synthèse puisqu'ils parviennent à combler les vides conceptuels des écrits sur les PIS en traitant ces mêmes questions dans la littérature sur l'évaluation. Cela permet de positionner cette approche dans une zone située aux confins de ces deux littératures. La démarche des auteurs correspond en quelque sorte à illustrer l'intérêt qui existe autour des questions d'évaluations dans le champ des PIS. Cependant, l'approche diffère de la conception répandue dans ce

champ selon laquelle les partenaires et bénéficiaires sont les seuls acteurs qui ont la capacité d'influencer et affecter la production d'externalités. En effet, l'approche de Tulder et al se situe plutôt dans une perspective selon laquelle le contexte des PIS ainsi que les processus d'évaluations influencent la production des effets et des résultats. De plus, celle-ci est très orientée vers une approche orientée vers les « processus » dans la logique de création de la valeur. Ainsi qu'en témoignent Austin et Seitanidi (2012 a ; 2012 b), la valeur évolue graduellement selon un procédé toujours plus intense, et ce, plus le partenariat devient productif. Enfin, comme Tulder et al. l'avancent, il est important de mieux définir la chaîne de valeur de l'impact afin de mieux comprendre les routes que les externalités empruntent afin de passer d'extrants à impact. La hiérarchisation des effets et résultats s'avère nécessaire afin de faire avancer les connaissances sur le sujet et rendre les partenariats plus productifs. Les auteurs résument l'idée ainsi :

« The impact of cross-sector partnerships can best be enhanced by addressing how to define different routes through which partnerships actually create effects/value, how to assess whether these routes are more effective than other possible routes (the counterfactual and effectiveness), define what factors are of influence to the suggested impact chain (the logic) and what kind of research is needed to enhance the efficiency of the chosen partnering approach ». (Tulder et al. 2016, p. 9)

Ce qu'il faut retenir de l'hypothèse avancée par Tulder et al. (2016), réside dans le fait que les PIS tendent à la complexité et que l'évaluation de l'impact semble plus compliquée dans ce contexte précis. À l'opposé, les projets moins complexes à un seul acteur tendent majoritairement à inclure des processus d'évaluations, ou du moins un intérêt plus marqué pour ceux-ci. En effet, la proposition de Tulder et al. tisse un lien entre la complexité des PIS et l'intérêt pour l'évaluation dans ce contexte. Dans la même optique, la recherche sur l'évaluation de l'impact gagnerait, selon les auteurs, à prendre en considération les complexités des partenariats, afin de rendre les impacts évalués, plus vastes et représentant mieux la réalité. Toutefois, c'est autour du modèle suivant qu'ils proposent quatre « boucles d'impacts » (*Impact Loop*) d'analyser la voie emprunter par les résultats pour devenir des impacts de hauts-niveaux (voir figure 10).

Figure 11. Les quatre boucles d'impacts, tirés de Tulder et al. (2016)



1.3 Modèle de synthèse et d'analyse des modèles pertinents à l'évaluation, tiré du champ des PIS.

Dans l'optique de produire une synthèse comparative des approches et perspectives qui viennent d'être présentées, il fut nécessaire d'offrir des axes de comparaisons qui englobent les particularités et complexités des approches. De plus, la pertinence ainsi que la teneur conceptuelle de celles-ci devaient aussi faire partie des axes de comparaisons. Le modèle présenté à la page suivante représente le résultat de cette synthèse, et permet d'établir plusieurs similarités et différences entre les approches. Enfin, le tableau 7 s'avère pertinent pour tisser le lien avec la section suivante. En effet, cet outil permet d'exposer les tendances générales et paradigmes qui caractérisent le champ des PIS. De plus, l'outil permet aussi d'établir des axes comparatifs avec les modèles tirés du champ de l'évaluation, tels que les différents résultats ou la chaîne de création de valeur.

Tableau 7. Comparatif des modèles issus de la littérature sur les CPIS

Axes comparatifs	Modèle : Définitions et typologies
1. Bryson et Crosby, 2006	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Cherche à expliquer la collaboration, grâce aux différentes composantes d'un partenariat (conditions initiales, processus, structure de gouvernance, défis, et résultats), et leurs dynamiques d'influences. - Accent sur les conditions initiales d'un projet, comme ayant un important impact sur les résultats et l'évaluation - Accent sur le design et l'implémentation des partenariats
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas de mettre en pratique le modèle, puisqu'il demeure explicatif - Difficulté dans l'opérationnalisation de l'évaluation, aucune application pratique
En termes de clarté	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle présenté possède l'avantage d'une conception simple. Cependant, les relations entre les différentes composantes du modèle ne sont pas expliquées.
En termes conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - Relations entre les différentes composantes d'un partenariat - Dans le but de concevoir et d'implémenter la collaboration, et le succès qui peut s'ensuire
Niveau d'opérationnalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle général s'avère facile à mettre en pratique, puisqu'il s'agit de définir les composantes d'un projet et analyser la manière dont leurs dispositions influencent les résultats
Pertinence dans notre recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de comprendre les prédispositions d'un partenariat pour des retombées positives. - Mets de l'avant l'importance des résultats et de l'évaluation. Distingue les concepts de valeur sociale et effets (3 ordres)
Collaboration ou partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de distinctions entre collaboration et partenariat, donc peut s'étendre aux différents niveaux de collaborations - « <i>By cross-sector collaboration, we mean partnerships involving government, business, nonprofits and philanthropy, communities, and/or the public as a whole</i> » p. 44
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Au final, fournir des recommandations pour accroître le succès des partenariats, et générer des effets positifs, dont la valeur sociale - Mettre en relation les composantes d'un partenariat afin de mieux les concevoir et implémenter des dynamiques productives
2. Gray et Stites (2013)	

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Permet un aperçu global des partenariats, grâce à l'analyse de composantes névralgiques (motivations, processus, difficultés, etc.) - Permet une meilleure compréhension des partenariats en termes de résultats (<i>outcomes</i>) - Permet d'établir un lien de causalité entre les facteurs-clés d'un partenariat et ses résultats (dynamiques et relations entre chaque facteur) - Importance portée sur la création de relations partenariales fortes (relations entre les partenaires)
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas de catégoriser les différents types de résultats - Absence de précision sur les manières de procéder à l'évaluation des résultats - Ne considère pas les types de résultats selon les différentes parties prenantes (partenaires, bénéficiaires, etc.). - Exempt de considération des processus de création de valeur, car demeure plutôt centré sur les dynamiques qui influencent les résultats, que les résultats en tant que tels. - L'étude se concentre sur la collaboration, donc un stade relationnel moins imbriqué entre les partenaires. - Unidimensionnel : la recherche ne présente pas de distinction entre les types de partenariats ou types de collaborations étudiés.
En termes de clarté	<ul style="list-style-type: none"> - Très clair - Complet et particulièrement accessible au public général et aux praticiens - Revue de littérature complète et englobante du champ de la collaboration
En termes conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - Unidimensionnel : Ne distingue pas partenariats de collaborations, mais se concentre sur la collaboration, donc un stade relationnel moins imbriqué entre les partenaires. - Universel et généraliste - Exempt de considération en termes de processus de création de valeur, car l'approche demeure plutôt centrée sur les dynamiques qui influencent les résultats, que les résultats en tant que tels.
En termes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de considération pratique en termes de processus évaluatif - Demeure au niveau des dynamiques et la manière de les identifier
Pertinence dans notre recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Particulièrement intéressant, compte tenu des considérations en termes de résultats et d'influence des dynamiques partenariales sur la l'identification de ces derniers
Collaboration ou partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Unidimensionnel : Ne distingue pas le niveau collaboratif - Permet d'être plus facilement reproductible selon la perspective partenariale

3. Kolk et coll. (2010) : Trickle effects

/Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Mise sur les dynamiques (<i>trickle effects</i>), au sein des organisations, et comment les relations interindividuelles et interorganisationnelles influencent la conduite d'un partenariat - Considération de la logique <i>bottom-up/top-down</i> - Comment les interactions se répandent, évoluent et influencent les partenariats - Analyse micro - Bien que présentées, les considérations au niveau méso et macro s'avèrent exemptées de l'étude, mais demeurent toutefois reproductibles à ces niveaux supérieurs - L'effet des interactions entre individus - Centré sur l'individu (niveau micro) <ul style="list-style-type: none"> o Comment ces dynamiques influencent les différents niveaux ? - Applicable à différents types de partenariats intersectoriels faciles, n'est pas cloîtrée au domaine de la santé et de l'éducation par exemple - Multidimensionnels, bien que concentrés autour d'une logique au niveau micro.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Limités aux effets des interactions entre individus - Absence de considérations autour des différents types de valeurs et impact. Analyse demeure autour des effets des interactions, sans les décrire - Considération pratique de la conduite de l'évaluation absente.
En termes conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - L'originalité de l'approche présentée par les auteurs repose sur sa capacité à analyser les relations au niveau individuel (micro) au sein des partenariats. Ces relations sont, pour les auteurs, à la source des dynamiques de création de valeur dans une certaine mesure. - Le modèle est intéressant conceptuellement puisqu'il fournit une perspective sur les relations partenariales au niveau micro. - S'insérant dans une logique <i>bottom-up, top-down</i> et <i>trickle-round</i> pour analyser les relations partenariales, l'approche développée permet de donner un nouvel aperçu sur les dynamiques qui sous-tendent ces relations. - Un fait qui demeure est que les auteurs ont identifié les paramètres des partenariats selon les niveaux auquel ils advenaient (<i>e. g.</i> : Métaobjectifs au niveau macro ; Ressources et images corporatives au niveau méso ; motivations au niveau micro).

Niveau d'opérationnalisation	-	L'approche proposée demeure à un niveau hautement théorique et semble difficilement applicable aux réalités de la pratique. En ce sens, la démarche pour appliquer ce modèle n'est pas explicitée, ce qui peut susciter des questionnements de la part des praticiens.
Pertinence dans notre recherche	-	Le modèle est pertinent dans la mesure où celui-ci propose un aperçu des dynamiques relationnelles au niveau des individus dans les PIS, et comment ces dynamiques s'influencent entre les différents niveaux (micro ; méso ; macro). - Ce qui semble manquer à cette étude pour maximiser sa pertinence dans notre recherche est que le point de vue des bénéficiaires externe est ignoré, laissant place à une interrogation au sujet de l'impact de ces acteurs sur les dynamiques intrapartenariales.
Collaboration ou partenariat	-	Aucune information

4. Le Ber et Branzei (2010 c) : Value Frame Fusion

Forces	-	Permet l'alignement des cadres de valeur (dynamiques) et des logiques de créations de valeurs souvent incompatibles entre des partenaires qui proviennent de différents secteurs. - Ignore le point de vue des bénéficiaires, se concentrent plutôt sur l'alignement entre les logiques de création de valeur des partenaires pour permettre un meilleur alignement des acteurs autour d'objectifs communs. - Facilement reproductible - Généraliste (lorsqu'on s'en tient aux logiques de créations de valeurs comme processus relationnels entre partenaires)
Faiblesses	-	Les précisions sur la manière de conduire l'évaluation demeurent absentes - Incompatibilités entre les types de valeur, car repose principalement sur la valeur sociale, et exempte la valeur économique et environnementale - Absence de précisions sur les différents types de résultats - Accent sur le rôle des partenaires - Ne considère pas le rôle des bénéficiaires dans la logique de création de valeur - Firmo centré - Comment procéder à la cueillette de donnée pour effectuer l'évaluation en cours de route ?
En termes de clarté	-	L'approche est claire, cependant, celle-ci gagnerait à être peaufinée au niveau pratique. Comme mentionné plus tôt, les questions propres aux cueillettes de données nécessaires à cette approche ne sont pas suffisamment étayées. - Conceptuelle claire et transparente
En termes conceptuels	-	L'approche est originale en ce sens qu'elle introduit l'idée de fusion des logiques de création de valeur entre les partenaires. Bien des auteurs de ce champ se sont intéressés aux divergences des intérêts et ressources des partenaires, mais jamais à ce niveau conceptuel : les auteurs fournissent une nouvelle approche pour la conciliation des logiques de création de valeur, et grâce à cela, la conciliation de tous les aspects qui constituent ces logiques.
Niveau d'opérationnalisation	-	Le modèle permet de concilier les logiques de création de valeur qui est intrinsèquement divergente entre les partenaires, dû à leur nature différente. - Ce modèle est facilement applicable à la pratique et peut s'opérationnaliser grâce à l'analyse des logiques de création de valeur. - Permet de concilier les différences entre les partenaires
Pertinence dans notre recherche	-	Le modèle avancé est particulièrement pertinent puisqu'il met de l'avant un point de vue critique sur la logique de création de valeur. À ce titre, les auteurs développent ce cadre qui permet de concilier les intérêts et ressources des partenaires.
Collaboration ou partenariat	-	La recherche prend comme sujet d'analyse les partenariats intersectoriels, en mettant l'accent sur les relations entre le secteur privé et celui des ONG.
Objectif	-	Fournir un cadre d'analyse des relations intra partenariales entre entreprises et ONG afin de mieux identifier les processus qui sous-tendent la création de valeur sociale. S'impose comme modèle critique du consensus au sein de la recherche, grâce aux considérations du point de vue des bénéficiaires externes.

5. Selsky et Parker (2010) : Analyse multiniveau

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de l'impact des parties prenantes dans la détermination d'un problème social - Se définit conceptuellement dans la sphère de recherche sur la manière dont les différences des secteurs affectent les CSSP - fournis trois plates formes analytiques des CSSP (resource-dependence platform, the social issues platform, and the societal-sector platform) - 4 arènes où les CSSP peuvent émerger des problématiques énoncées selon l'arène en question : permets de situer les problématiques sociales et voir émerger un CSSP - The purpose of this article is to develop the notion of platforms for studying CSSPs by framing them as prospective sense making devices that managers use to make sense of the situation they are in, to clarify their future with a CSSP in it, and to build a foundation for the CSSP with the partner(s). We describe the three platforms and contrast them on factors that influence social benefit, including learning, trust and power. - Prise en compte de l'aspect pratique des CSSP. Les leçons tirées découlent de cet aspect, et non seulement celui théorique - permet de situer le niveau de création des <i>outcomes</i>. - - Permits de comprendre comment chacun des secteurs perçoit une problématique et entrevoit les efforts de CSSP - Développer la notion de plateforme pour étudier les CSSP - Locus of social benefit - Parallèle et considération avec la pratique - Pluri dimensionnel : s'applique à plusieurs types de partenariats et secteur (voir 4 arènes) - Permits de situer où sont créés les bénéfices sociaux
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Description peu approfondie des types de résultats autres que le bénéfice social - Ne permet pas un aperçu complet des types de résultats : s'en tient aux bénéfices - Pas de distinction entre les différentes formes de retombées potentielles (valeur, impact, effet, etc.) - Difficilement applicable à d'autres types de collaboration - Ne mets pas de l'avant des manières de procéder à l'évaluation - Très axé processus de création de bénéfices, mais ne s'attarde pas à la manière de les évaluer et identifier.
En termes de clarté	<ul style="list-style-type: none"> - Très claire, simple et conceptuellement facile à comprendre - Effort de distinction entre CSSP/Collaboration/Relations interorganisationnelle
En termes conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - CSSP: cross-sector social partnership - Différences sectorielles comme source d'influence sur les CSSP - 4 arènes - 3 plateformes d'analyse - du concept de bénéfices sociaux - comment les niveaux de l'interaction sociale dans les CSSP influence le bénéfice social potentiellement produit - se situe dans la littérature sur les CSSP, mais ne dépasse pas ce cadre - termes conceptuels clairs
Niveau d'opérationnalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de l'opérationnalisation de l'outil - Création d'un outil qui permet d'analyser la production de bénéfices sociaux selon les plates formes présentées
Pertinence dans notre recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinent puisque celui-ci permet de voir d'où les problématiques et besoins sociaux émergent. Ainsi que comment les PIS se positionnent face à ces problèmes
Collaboration ou partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - CSSP - Aspect social - Partenariat - Champ macro : relations interorganisationnelles - Champ méso : collaboration interorganisationnelle - Champ micro (plus précis) : CSSP - « By definition, CSSPs lie at the interorganizational level. Two or more organizations contribute to the resources—personnel, money, time, space, capabilities, and social capital, etc.—to enact a project that could not or would not be done by one organization alone. » p.25

Objectif	- The purpose of this article is to develop the notion of platforms for studying CSSPs by framing them as prospective sense making devices that managers use to make sense of the situation they are in, to clarify their future with a CSSP in it, and to build a foundation for the CSSP with the partner(s) p.22
----------	---

6. Le Ber et Branzei (2010 a) :

Forces	- Analyse critique des dynamiques de création de valeur, en prenant le PDV et le rôle du bénéficiaire dans la définition des problèmes qui guident le projet et des objectifs de création de valeur - Incorpore le PDV du bénéficiaire dans la logique de création de valeur - Fournit une vision opposée à la vision firmo-centré traditionnellement mise de l'avant par la resource based view (RBV) - Permet plusieurs identifications à propos des dynamiques de création de valeur : o Pour qui ? o Pour quoi ? o À quel effet ? - Permet de comprendre l'alignement des logiques de création de valeur des différents secteurs à celui des bénéficiaires, et leurs évolutions - Mets de l'avant un outil qui permet de dépasser les logiques de création de valeur qui ne semblent pas optimales
Faiblesses	- Niveau très théorique, et assez distancé des réalités pratiques - Comment évaluer ? - Mets de l'avant un outil qui permet de dépasser les logiques de création de valeur qui ne semblent pas optimales, mais ne propose pas la manière d'en évaluer les retombés
En termes de clarté	- Cet outil témoigne d'un effort important en termes de clarté conceptuelle au sens des CSSP, et de l'opposition entre la RBV et le PDV du Bénéficiaire
En termes conceptuels	- point de vue du bénéficiaire dans la logique de création de valeur - 3 écoles de pensées : marxiste ; pragmatique ; Francfort, « puisqu'elle démontre la capacité à explorer les facettes de la création de valeur, tout en permettant de demander respectivement à qui, pour quoi et à quel effet les bénéficiaires peuvent (ou non) créer de la valeur » (p. 600). Opposition marquée à la perspective Resource Base View (RBV), qui propose une vision firme-centré de la logique de création de valeur. - Concept de la voie du bénéficiaire (beneficiary voice), à savoir son niveau d'implication analysé en fonction des relations communicationnelles, et des 3 écoles de pensées : o Voice-receiving o Voice-making o Voice-taking - "Theorizing about value creation from the standpoint of the beneficiary helps bridge critical and mainstream conceptualizations of value and value processes. This not only moves us towards a more overtly socialized resource base view (Westwood and Clegg, 2003), but also problematizes and enriches the foundational principles, relations and relational processes of value creation within and across critical theories » p.600
Niveau d'opérationnalisation	- L'outil se révèle reproductible et opérationnalisable, mais demeure à un niveau très théorique afin d'inclure le PDV du bénéficiaire
Pertinence dans notre recherche	- particulièrement afin de prendre en compte le rôle et l'importance des différents bénéficiaires dans la logique de création de valeur
Collaboration ou partenariat ?	- CSSP - Relations entre organisations - Relations au sein de partenariat
Objectif	- "plaider en faveur d'un équilibre délibéré entre les intérêts sociaux et économiques et d'attirer l'attention explicite sur la façon dont les processus sociaux en général et les processus relationnels peuvent plus spécifiquement permettre ou entraver la création de valeur" p. 600

7. Esteves et Barclay (2011): Corporate-Community Program Framework

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Critique la vision traditionnelle de la conduite de l'évaluation dans les CSSP comme étant simplement intéressé par les impacts directs mesurés avec un modèle intrant-extrant. - Cherche plutôt à améliorer l'évaluation dans les CSSP en y incorporant les particularités et complexités de ce contexte - hiérarchise les impacts : impact des partenariats < impact du portfolio d'investissement entreprise-communauté
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle s'avère intéressant, mais n'est pas réellement détaillé conceptuellement - Les dynamiques entre les niveaux d'impacts sont exposées de manière à les rendre le plus simples possible, ce qui rend sa compréhension plus difficile
En termes de clarté	<ul style="list-style-type: none"> - Il est difficile de situer les différents niveaux d'impacts qui émerge au niveau des politiques d'investissement et les portfolios d'impact, à l'instar des retombées issues des partenariats, qui sont clairement mises de l'avant - Conceptuellement floue et difficile à appliquer en dehors du secteur minier
En terme conceptuel	<ul style="list-style-type: none"> - Repose sur la hiérarchie de Bennett (1975) : 7 évènements qui représentent l'évolution des intrants vers les résultats finaux : <ul style="list-style-type: none"> o Inputs o Activities o People involvement o Reactions o KASA change o Practice change o End results - Part du principe que les processus d'évaluation généralement utilisés dans les CSSP ne prennent pas en considération les complexités de ce type de projet complexe - 3 niveaux d'évaluations au niveau des partenariats : <ul style="list-style-type: none"> o Impact direct sur la problématique et ses parties prenantes o Impact sur le renforcement des capacités, informations ou capital réputationnel qui peuvent attirer de nouvelles ressources o Influence sur les politiques sociales ou changement dans le système et l'environnement
Considérations pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Les considérations pratiques sont nombreuses de la part des auteurs, car ils ont cherché à fournir un modèle qui peut s'appliquer aux CSSP et les retombés qui en découlent - Prends en compte le point de vue du bénéficiaire, mais l'exclu des considérations pratiques qui l'implique - Difficilement opérationnalisable en dehors des programmes entreprises-communauté dans le contexte minier (contexte de l'article)
Pertinence pour notre recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinent dans la mesure où le modèle fournit les niveaux d'évaluations et types d'impacts générés - Moins pertinent en ce qui concerne les politiques et portfolios d'investissements à impact social - Permet de mieux aligner les processus d'évaluation aux particularités des partenariats
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux articuler les processus d'évaluation afin de prendre en compte les particularités des CSSP
PIS ou CIS ?	<ul style="list-style-type: none"> - Se situe au niveau des partenariats sociaux intersectoriels, mais s'attarde particulièrement au niveau des politiques et portfolio d'investissements d'impact

8. Le Ber et Branzei (2010 b) :

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Mise sur les processus relationnels à la source de la création de valeur, en examinant comment les partenaires font émerger l'innovation sociale ou précipitent les échecs - Logique de création de valeur soutenue par les processus de relations entre les partenaires - Définis les mesures de succès et échecs des partenariats grâce au concept de « recalibration »
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Outre la définition de l'innovation sociale, il y a des espaces théoriques laissés autour de la définition et catégorisation des autres types de résultats - Ne prends pas en compte le PDV du bénéficiaire - Ne mets pas de l'avant des processus d'évaluation opérationnalisable - Conceptuelle floue - Processus d'évaluation et de cueillette de donnée difficilement saisissables
En termes de clarté	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptuelle floue : certains termes et concepts demeurent ambigus ou inexpliqués (partenariat stratégique au lieu de CSSP ; innovation sociale versus impact et effet) - Les types de résultats se révèlent difficilement catégorisables ou absents des considérations

En termes conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats intersectoriels et stratégiques - Logique de création de valeur qui sous-tend les CSSP - Conceptuellement claire et universel - Modèle concret - Idée de recalibration et de reformation afin d'augmenter l'impact des retombées potentielles - Perspective d'innovation sociale comme objectif idéal des CSSP
En termes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Facilite la recalibration des logiques de création de valeur qui sous-tend l'efficacité du partenariat - Utile pour les praticiens et simple à mettre en exercice, mis à part les étapes d'identification des résultats qui demeurent absentes des considérations pratiques - Repose sur le « momentum » entre le succès et l'échec et permet de mieux saisir le moment auquel il faudra accentuer les efforts d'intégration entre les partenaires afin de rendre la relation plus productive - Permet ainsi de soutenir l'émergence d'innovation sociale
Pertinence pour notre recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinent dans la mesure où le modèle permet un meilleur alignement entre les partenaires - Moins pertinent puisque se concentre sur l'innovation sociale et non pas l'ensemble des résultats (mais plutôt l'<i>outcome</i> idéal) - Ne prends pas en compte la hiérarchie des résultats et impacts
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les relations entre les partenaires afin de faire émerger plus d'innovation sociale et mieux aligner et reformer les CSSP lorsqu'ils ne n'atteignent pas à leur niveau d'efficacité maximum
PIS ou CIS ?	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats intersectoriels émergents au croisement des secteurs privés, et des secteurs des ONG : n'inclue pas le secteur gouvernemental - Partenariats stratégiques

9. Austin et Seitani (2012 a ; 2012 b) : Value creation framework

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Très pertinent puisque mets de l'avant un modèle d'analyse et d'identification des effets et valeurs très complet - Très englobant de tous les types de partenariat - Applicable et facilement reproductible - Conceptuelle claire et intelligible - Permet une vue générale des processus de création de valeur - Permet une compréhension de l'effet des différents niveaux de collaboration sur la création de valeur
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Bien que très complets, l'aspect évaluation et ses processus sont toutefois peu discutés - Englobant de la collaboration en général, donc à un niveau moins précis que celui des PIS
En termes de clarté	<ul style="list-style-type: none"> - Claire et élaboré - Conceptuellement complet et transparent - Modèle pertinent et utile
En termes conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - Instaure de nouveaux paradigmes dans la littérature - Instaure le concept des différents types de valeur et partenariat - Permet de distinguer à quels niveaux se situe la création de valeur optimale - Prends en compte les effets négatifs - Considère et mise sur les différents acteurs et niveaux d'effets : micro-meso-macro et sociétal, en considérant tous les types d'acteurs impliqués et touchés par les retombées
En termes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Facilement opérationnalisable - Pertinent et conséquent pour les praticiens puisque permet de situer et analyser les différentes valeurs - Permet de rendre la collaboration plus efficace et productive en imposant un cadre conceptuel clair et complet aux partenaires engagés dans un projet
Pertinence pour notre recherche	<ul style="list-style-type: none"> - L'un des modèles les plus pertinents, puisqu'il fournit à lui seul, une définition englobante des différents types de valeurs, selon les différents niveaux de collaboration des projets - Instaure un paradigme dans la logique de création de valeur en fournissant un outil qui permet une vue complète des types de valeur et résultats - Répond à plusieurs espaces théoriques en conceptualisant davantage la logique de création de valeur
PIS ou CIS	<ul style="list-style-type: none"> - S'intéresse à la collaboration de manière générale grâce aux apprentissages promulgués. Tout en mettant l'accent sur les projets de type <i>nonprofit business collaboration</i>
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre de l'avant un cadre d'analyse permettant de maximiser les dynamiques sous-jacentes à la création de valeur au sein de projets de collaborations. - Ce cadre permet d'approfondir les connaissances sur le sujet en misant sur les différentes formes de valeur (économique-sociale-environnementale) pour les individus, les organisations et la société. - L'objectif est général et se veut englobant de la majorité des types de collaborations.

11. Tulder et coll. (2016) : Impact Value Chain/Impact Loops

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Prends en compte le degré de complexité des partenariats - Jumelle deux littératures : Partenariat et Évaluation - Perspective de l'évaluateur et du partenaire - Définie et grade les différentes composantes de la chaîne de l'impact : Problématique ; mission ; intrant (input) ; débits/activités (throughput/activities) ; output (extrait) ; résultat (<i>outcome</i>) ; impact - Distingue, <i>outcome</i>, <i>output</i>, impact - Permet de comprendre que les <i>outcome</i> et impact, à la différence des autres, sont générés à un niveau externe du partenariat - La problématique soulevée qui incite à joindre les efforts sous un partenariat n'est ni interne ni externe, mais émerge plutôt au niveau du contexte, et non pas d'un niveau en particulier - La mission, les entrants, les activités et les extraits sont générés au niveau interne - Distingue les externalités interne et externe
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Bien que particulièrement pertinent dans notre recherche, le modèle ne s'attarde pas au PDV du bénéficiaire, mais plutôt celui des partenaires - Bien qu'il y a une distinction entre les résultats advenant au niveau interne et externe du projet, il n'y a toutefois pas de mention du PDV du bénéficiaire
En termes de clarté	<ul style="list-style-type: none"> - Clarté conceptuelle et pratique - Discerne bien l'apport de chacune des deux littératures - Englobe plusieurs niveaux de chaîne de l'impact et les distingue bien, tout en soulignant l'apport de cette perspective de gradualité entre les chaînes d'impact selon le degré de collaboration entre les partenaires
En termes conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - Établit le lien entre la question de l'évaluation de l'impact dans la littérature sur les PIS. Démontre un intérêt au niveau de l'évaluation dans le champ des projets de fortes complexités. - S'intéresse à l'évaluation de l'impact en joignant les deux littératures, mais ne n'étend pas aux différents types d'<i>outcomes</i> autre que l'impact. - Adopte une perspective instrumentale des partenariats. Ces derniers correspondent par exemple, à une extension de l'implémentation des valeurs de responsabilité sociale de l'entreprise dans la société. - Adopte aussi une perspective basée sur Austin et Seitani (2012 a, 2012 b) selon laquelle les partenariats produisent qui dépendent de leur degré de collaboration.
En termes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle s'avère complet en terme pratique puisqu'il présente une manière de procéder à l'évaluation de l'impact selon une chaîne de valeur qui identifie différentes composantes depuis la problématique jusqu'à l'impact qui y est associé - Permet d'instiguer des processus d'évaluation au sein de partenariats, et explique la manière d'y procéder en prenant en compte la complexité des partenariats
Pertinence pour notre recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Ce modèle représente une perspective des plus pertinentes pour notre recherche puisqu'il permet d'établir entre deux littératures qui, selon notre position et celle de l'auteur, peuvent bénéficier l'une de l'autre. - Cependant, n'aborde pas le PDV du bénéficiaire - C'est le modèle le plus complet à notre sens, puisqu'il bénéficie des recherches sur l'évaluation de l'impact en plus de celle sur les CSSP
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - « the impact of cross-sector partnerships can best be enhanced by addressing how to define different routes through which partnerships actually create effects/value, how to assess whether these routes are more effective than other possible routes (the counterfactual and effectiveness), define what factors are of influence to the suggested impact chain (the logic) and what kind of research is needed to enhance the efficiency of the chosen partnering approach. » p. 9
PIS ou CIS?	<ul style="list-style-type: none"> - PIS - Littérature sur l'évaluation de l'impact

Afin de conclure cette section, il est primordial de faire état des principaux apprentissages tirés de la littérature sur les PIS. Le premier apprentissage souligne l'idée que, depuis seulement récemment, la littérature issue de la gestion (PIS) offre un regard plutôt exhaustif sur les différentes typologies propres aux résultats. Cependant, cette même littérature ne fournit pas de réelle synthèse ou mise en commun des perspectives et approches, résultant en une évolution multidirectionnelle de ces perspectives. En ce sens, cette littérature offre un lot d'apprentissages pertinents autour des questions des processus, des logiques de

création de valeurs, ainsi que des facteurs de motivations des partenaires de s'engager. Ce corpus semble toutefois démontrer un besoin de synthèse quant aux idées qui abordent les typologies des résultats et la conduite de l'évaluation dans ce contexte.

De plus, définir et catégoriser les différents types de résultats demeure un chantier de recherche à aborder dans le futur, car les définitions sont éparpillées et parfois confondues entre elles. Plusieurs questionnements semblent être éclairés grâce aux positions des auteurs, mais certains demeurent. En effet, les processus d'évaluations sont encore peu abordés. Plus précisément, les méthodes de cueillette de données et autres procédés qui nécessitent une connaissance technique des méthodes d'évaluation sont majoritairement ignorées conceptuellement. Seuls les résultats finaux, en l'occurrence la création de valeur *per se*, dominant. Ceux-ci sont étudiés et analysés selon une perspective propre aux PIS, c'est-à-dire, ne prenant en compte le seul niveau d'intégration des partenaires.

Ajoutons que le point de vue des bénéficiaires, nécessaires selon les paradigmes du cadre de l'évaluation, demeure encore peu abordée, mis à part certaines exceptions présentées lors du second angle d'analyse. En effet, la littérature tirée de la gestion est principalement orientée autour d'une perspective firme centrée. Cette perspective met de l'avant l'idée que les principaux créateurs d'impacts évoluent au niveau des partenaires seulement. Cette idée implique que l'information, qui s'avère vitale dans les processus d'évaluation, semble incomplète et ne reflète que le PDV des bénéficiaires internes, c'est-à-dire les partenaires. En limitant ainsi les considérations en termes d'évaluations aux partenaires, ces derniers sont en quelque sorte circonscrits à une perspective limitée de la problématique, de la mission et des impacts réellement appropriés.

Il est donc pertinent d'aller puiser dans la littérature sur l'évaluation pour les raisons suivantes : (1) présence d'une plus synthèse des définitions des résultats comme complément aux prises de position exposées plus tôt dans le cadre des PIS ; (2) Cette littérature offre un regard pratique et opérationnalisable par rapport aux types d'évaluations, et la manière de dynamiser les processus qui en découlent. (3) Le point de vue des bénéficiaires est largement pris en compte par une branche de la littérature qui propose des approches spécifiques à l'évaluation, ce que nous verrons plus en détail. Enfin (4), les particularités des partenariats intersectoriels sont souvent ignorées par la littérature sur l'évaluation. Cependant, celles-ci fournissent tout de même un regard pratique sur les manières de procéder à la mesure et la surveillance des résultats dans le contexte particulier des projets complexes et stratégiques. Cela permet d'y inclure le point de vue des bénéficiaires au cadre des PIS, et offre une conceptualisation des types de résultats plus détaillés.

2. L'évaluation, complément de la littérature sur la collaboration intersectorielle

Tel que nous l'avons abordé précédemment, les partenariats forment un ensemble de stratégies servant à mettre en relation plusieurs organisations fondamentalement différentes et provenant de différents secteurs. Ces projets collaboratifs tirent leur caractère multidisciplinaire grâce à la panoplie d'acteurs qui la composent. Qu'ils proviennent du secteur public, du secteur privé ou du secteur non gouvernemental, ces collaborateurs possèdent des intérêts, des objectifs, des ressources et des visions différentes. Cette divergence des intérêts pousse parfois les organisations à agir selon un agenda qui leur est propre. Ce qui crée l'avantage de ces relations cependant est la capacité des « acteurs partenaires » à aborder des problèmes de manières fondamentalement différentes, en raison de leurs natures distinctes, mais compatibles. À l'opposé, plusieurs dynamiques improductives peuvent tendre à réduire l'impact de ces projets. Une mauvaise répartition des pouvoirs, des ressources inégales ainsi que des processus d'évaluations dépourvus d'objectifs concrets représente autant de raisons qui peuvent agir négativement sur l'efficacité du projet.

Tel que le rappelle Le Pennec (2015 : 3), le paysage théorique de la collaboration se révèle, par essence, multidisciplinaire. Tandis que pour Selsky et Parker (2010 : 23), l'espace de recherche voué à la compréhension et l'amélioration de la pratique des PIS repose plutôt autour de trois domaines de recherche : (1) les objectifs sociaux des entreprises (*social objectives of business*); (2) les stratégies coopératives ; (3) les relations intersectorielles.

Dans cet ordre d'idée, la littérature sur les partenariats intersectoriels, domaine de recherche principalement issue de la gestion, commence graduellement à s'intéresser à la question de l'évaluation (Bryson et Crosby, 2006 ; Austin et Seitanidi, 2012 a ; 2012 b ; Tulder et *al.*, 2016 ; Stadtler, 2016 ; Kolk et *al.*, 2016), mais demeure à un stade d'émergence. À ce jour, encore peu de travaux se sont penchés sur cette question, mis à part quelques modèles dont certains sont présentés à la section précédente. Cet ensemble de théories démontre plusieurs caractéristiques similaires, notamment 1) l'intérêt pour une approche orienté vers les processus (*process-oriented*), 2) les facteurs d'impact des résultats, 3) les relations entre les partenaires, ainsi que 4) la complémentarité des ressources notamment. Cependant, ce domaine évolue graduellement vers une approche orientée sur les résultats (Austin et Seitanidi, 2014), tel que c'est le cas pour le champ de l'évaluation.

Du côté du champ de l'évaluation de programme, l'intérêt est porté sur les types de résultats, et les effets de l'évaluation sur ces derniers. A priori, il semble que ces différences démontrent un besoin de convergence entre ces deux champs scientifiques, et ce, afin qu'elle en bénéficie individuellement et conjointement. Cette raison nous pousse à tenter de démontrer que la littérature sur l'évaluation de

projet/programme permet de pallier aux écarts théoriques du domaine des partenariats intersectoriels.

2.1 La nécessité d'incorporer la littérature sur l'évaluation

Pour les raisons que nous venons de nommer, il paraissait nécessaire d'inclure des approches présentes dans d'autres champs que celui de la collaboration. De cet objectif découle une tentative d'étendre notre objet d'analyse au champ de l'évaluation. La multidisciplinarité des approches d'évaluations étudiées dans cette section tente de fournir un cadre d'analyse plus complet aux enjeux d'évaluation des retombés dans le contexte des PIS.

Pour certains auteurs cependant, la complexité et la multidisciplinarité de l'évaluation sont similaires au contexte de la collaboration. En ce qui concerne la collaboration, des auteurs provenant de ce domaine ont souligné l'importante diversité des approches, causés par un amoncellement disparate des connaissances sur le sujet (Koschmann et Pfarrer, 2012 ; Tulder et *al.*, 2016 ; Le Pennec, 2015). Pour ce qui est du domaine de l'évaluation, Ridde et Dagensais (2012 : 13) décrit son évolution ainsi : « le champ de l'évaluation s'est transformé pour devenir beaucoup plus interdisciplinaire, voire transdisciplinaire pour certains. Ainsi, quand on cherche à appréhender pour la première fois le domaine de l'évaluation de programmes, on s'aperçoit qu'il existe de multiples façons de le concevoir ». Ce qui complexifie l'utilisation de l'évaluation est qu'elle « puise dans différentes disciplines telles que l'étude des politiques publiques, l'épistémologie ou encore la statistique » (Ridde et Dagenais, 2012 : 13).

Puisque notre recherche prend le contexte des partenariats intersectoriels comme point de départ, il n'est pas nécessaire selon nous de se limiter aux approches d'évaluations qui demeurent spécifiques à ce champ. Ainsi, nous allons tenter d'étendre notre champ d'analyse à une multitude d'approches tirées du domaine de l'évaluation pour plusieurs raisons. La première demeure qu'il s'avère particulièrement difficile de distinguer les processus d'évaluations propres aux PIS, puisqu'en dehors de cette littérature, il n'est pas coutume de les limiter à ce contexte. En effet, la littérature sur l'évaluation semble suffisamment applicable au contexte spécifique des PIS, pour s'en servir et en tirer des apprentissages pertinents. Les raisons de cette applicabilité tournent premièrement autour de l'idée que la littérature sur l'évaluation est principalement dédiée aux projets et programmes de développement, sans spécification particulière sur la nature intersectorielle ou interorganisationnelle de ceux-ci. Ensuite, l'évolution des recherches sur les PIS permet de souligner un changement important : le passage d'un corpus scientifique principalement orienté vers une approche orienté vers les processus vers une approche instrumentale orienté vers les résultats (Seitanidi, 2010 ; Austin et Seitanidi, 2014 ; Tulder, 2016). La seconde raison part du principe qu'il est

essentiel de doter le champ d'études des PIS d'outils et d'approches pertinentes à la conduite de l'évaluation. À cet effet, nous tentons d'inclure le plus d'approches, peu importe leur objet d'étude générale ou spécifique. Enfin, la dernière raison résulte du fait que pour dépasser la conception généralisée dans la littérature sur les PIS, il est nécessaire de se tourner vers des approches évaluatives qui présentent différentes perspectives. De cette manière, il semble plus facile de dépasser le consensus qui règne dans le champ des PIS qui se veut davantage orienté vers l'analyse des processus plutôt que des effets et résultats. Il en ressort que ces deux perspectives proposent des conceptions différentes sur les dynamiques à la base de la création de résultats positifs, permettant ainsi d'enrichir notre compréhension.

L'absence de travaux d'intégrations sur le sujet des PIS nous incite à tenter une synthèse de cette littérature en présentant une schématisation des approches évaluatives qui permettent de mesurer les retombées des projets partenariaux. En dehors de cette littérature, plus précisément dans celle sur le développement, la gestion de projet sans buts lucratifs et l'évaluation, plusieurs tentatives de synthèse des approches existent et serviront de point de départ pour l'atteinte de notre objectif (Croix-Rouge 2011 ; Eval et performance, 2011 ; *Better Evaluation* en ligne, consulté le 7 novembre 2017). Les bénéfices de synthétiser ces deux littératures sont triples. Premièrement, nous pouvons grâce à cela étendre la définition de la valeur à une conception plus large et complète des définitions sur l'impact et les résultats. Cela permet de définir davantage le but ultime des PIS et CIS, à travers les études proposées sur le sujet du développement : créer de la valeur. Ensuite, cela permet d'enrichir la littérature des PIS sur l'évaluation, car celle-ci est encore limitée. Finalement, en plus de proposer une approche plus englobante, l'ajout de méthodologies évaluatives à la littérature permet de mieux comprendre l'approche globale de l'évaluation à des fins d'application au contexte des PIS. C'est-à-dire que l'utilisation de modèles tirés du champ de l'évaluation permet de mieux relier les nombreux objectifs d'un projet aux différentes étapes qui jalonnent la chaîne de valeur d'un PIS. Ainsi, l'évaluation crée un effet de continuité dans un projet, puisqu'elle permet d'établir le lien entre les différentes étapes de celui-ci afin de situer où l'impact et les résultats se produisent.

2.2 Les fondements du suivi et de l'évaluation : les définitions

Avant même d'aborder les complexités de l'évaluation ainsi que ses multiples approches, il est nécessaire de se pencher sur certains fondements. Il existe d'importantes distinctions à souligner entre les fonctions de suivi et d'évaluation d'un projet, et encore davantage lorsqu'il s'agit de collaboration et de partenariats entre différents secteurs. À ce titre, Ridde et Dagenais (2012 : 13) rappellent qu'il existe plusieurs façons d'appréhender et de définir l'évaluation. Pour eux, « Il s'agit en effet d'une discipline

dont les concepts et la pratique n'ont pas encore été clairement codifiés » (Ridde et Dagenais, 2012 : 13). Ces distinctions résident au niveau des définitions, mais aussi au niveau de l'angle sous lequel s'organise l'évaluation, ainsi que les approches qui en découlent. Dans un premier temps, nous allons chercher à définir ces concepts. La Croix-Rouge (2011 : 14) définit le suivi de cette manière :

« Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier la conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme ».

D'autres auteurs sont plus mitigés au niveau de ce qu'ils considèrent comme des caractéristiques distinctives entre l'évaluation et le suivi. C'est autour de l'idée de temporalité que se situe cette distinction selon Daniel Neu (2011 : 10). Pour lui, l'activité de *suivi-évaluation* doit être distinguée de celle de *l'évaluation-événement* :

« Les démarches évaluatives se distinguent par leur rythme ou leur fréquence. Certains auteurs utilisent le terme évaluation pour désigner l'enregistrement et l'exploitation continue de données relatives à la bonne marche d'un projet ou d'une institution. D'autres parlent de *suivi-évaluation* pour désigner ce type d'outil de pilotage quotidien. Ils réservent le terme *évaluation* à des interventions plus exceptionnelles, destinées par exemple à vérifier et à modifier la stratégie d'une organisation, à réorienter, poursuivre ou interrompre un partenariat, un projet ou un programme »

Nombreuses sont les définitions à propos de l'évaluation de projet en développement, et à cet égard, plusieurs auteurs semblent d'accord sur l'étendue théorique mise de l'avant dans ce champ (Neu, 2001 ; Croix-Rouge, 2011 ; Patton, 2011). L'étendue théorique s'explique par les nombreux types d'objets évalués, les buts de l'évaluation ainsi que l'intérêt qu'on porte à ce processus au sein des projets. Daniel Neu (2001) énonce une définition, qui représente en quelque sorte un aboutissement d'une tentative de synthèse à propos de l'évaluation. Selon lui, « Évaluer, c'est apprécier la qualité (de l'objet évalué) pour favoriser la décision ». La Croix-Rouge (2011 : 16), utilisant une définition de l'OCDE, décrit plutôt l'évaluation ainsi :

« Une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds ».

Consécutivement, la définition s'attarde aussi à la question des effets et de la valeur, lorsqu'est ajoutée cette nuance (Croix-Rouge, 2011 : 16) :

« Les évaluations visent à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé ; à mener une réflexion sur ces effets et à estimer la valeur. Les constatations auxquelles elles aboutissent permettent aux gestionnaires, bénéficiaires, partenaires, donateurs et autres parties prenantes du

projet/programme de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures ».

Ces trois définitions fournissent une brève introduction sur ce qui constitue et définit les activités d'évaluation. Il en ressort que cette discipline s'exerce comme l'appréciation d'une action sous forme d'étapes de mise en œuvre d'un projet, ainsi que la mise en évidence des effets produits par cette action. La seconde définition souligne la temporalité des processus évaluatifs, stipulant qu'ils adviennent aux différentes étapes du projet. Ces deux définitions mettent de l'avant l'idée de l'apprentissage et de l'utilité de l'information produite. Cependant, la troisième propose une approche plus englobante dans laquelle davantage d'acteurs sont potentiellement influencés par les retombées de l'évaluation. Une des lacunes qui ressort de ces trois définitions repose sur l'absence de considération autour des questions suivantes : qui devra ou pourra mener l'évaluation et qui la commandite ? Comme conséquence, cela peut avoir de grandes répercussions sur l'efficacité et l'efficacé des processus d'évaluations des résultats et des impacts produits. Nous abordons ces questions plus en détail dans la section qui suit.

2.3 Différents axes d'influences sur l'évaluation

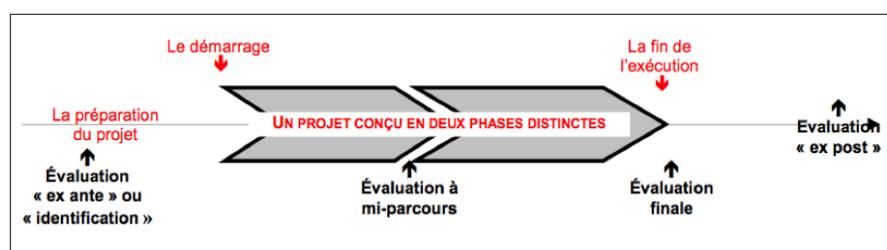
Une des observations intéressantes à propos des processus d'évaluation révèle que les facteurs qui les caractérisent s'avèrent pertinents pour comprendre leurs natures, ainsi que leurs objectifs finaux. Ce que nous qualifions d'« angle » d'évaluation englobe ces caractéristiques. Le rapport de la Croix-Rouge (2011 : 18) permet de situer ces catégories, réparties sous différents angles. Il est avancé dans ce document que 1) le moment de l'évaluation, 2) la personne qui mène l'évaluation, 3) les techniques utilisés et 4) le but recherché, représentent ces quatre angles descriptifs.

(1) En premier lieu, **l'angle temporel** agit comme élément distinctif entre certains types d'évaluations (Croix-Rouge, 2011 : 18). Ce concept de temporalité signifie que le moment auquel s'effectuera l'évaluation s'avère essentiel afin de comprendre l'objectif de celle-ci. De sorte que si l'évaluation est effectuée avant, pendant ou après le projet, celle-ci sera conçue de manière différente selon son moment d'utilisation. Similairement, la fréquence et la durée affecteront la nature de l'évaluation. Plus précisément, l'évaluation faite de manière quotidienne est appelée suivi ou suivi-évaluation, alors que l'action d'évaluer à des étapes bien précises se nomme évaluation, ou évaluation-événement. Cette deuxième catégorie se décline en trois types d'étapes séquentielles et distinctes, mais certainement complémentaires pour les apprentissages finaux. Ces trois étapes d'évaluations débutent par une phase préparatoire.

Dans un premier temps, les gestionnaires procèdent à des études, réflexions, observations et

analyses faites avant le lancement du projet et qui sont nommées *évaluations ex ante*. Qu'ils s'agissent d'évaluer les ressources du projet et leurs possibles usages ou plutôt d'évaluer les forces et faiblesses des acteurs d'un partenariat sont des exemples d'évaluation ex ante. Ensuite, il s'agit de réaligner les ressources au cours d'un projet/programme, ou analyser les retombées d'une étape du projet en cours. À ce titre les gestionnaires et décideurs utilisent des *évaluations à mi-parcours*. Suivant la conclusion d'un projet, plusieurs différents acteurs internes et/ou externes procéderont à l'évaluation finale afin de rendre compte de ce qui a été réalisé jusqu'ici grâce au projet. Bien après la clôture du projet, certains procéderont à une évaluation afin de mesurer les impacts et effets de l'action sur le long-terme. À savoir si les bénéficiaires ont vu leur niveau de vie augmentée ou si le changement dans les méthodes d'agriculture on permit l'augmentation de la productivité, seule *l'évaluation ex post* pourra y répondre. La figure 11, tirée de Neu (2011 : 12), résume bien la démarche dans le temps que suit l'évaluation.

Figure 12. Ligne temporelle de l'évaluation, tiré de Daniel Neu (2011, p.12)



Une idée fausse veut que l'évaluation se limite à cette seule étape, alors qu'en réalité la démarche évaluative peut être conduite à toutes les étapes du projet. Le tableau 8 témoigne et résume l'influence que ces nombreuses caractéristiques peuvent avoir sur les processus d'évaluations. Ainsi, plusieurs méthodes d'évaluations différentes sont proposées selon la caractéristique qui prévaut lors du choix de l'outil. Le moment de l'évaluation, la personne qui mène l'évaluation, la technique ou méthode choisie ou le but recherché forment, selon les documents de la Croix-Rouge, les quatre axes de décisions du choix de la l'évaluation.

Tableau 8. Les types d'évaluations,
Inspiré du guide pour l'évaluation et le suivi de la Croix-Rouge, 2011 : 18)

Selon le moment du de l'évaluation	Selon les personnes qui mènent l'évaluation	Selon les techniques ou méthodes de l'évaluation	Selon le but recherché
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation ex-ante • Évaluation de mi-parcours • Évaluation ex-post • Évaluation formative • Évaluation sommative <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation récapitulative • Évaluation finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation interne / auto-évaluation <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation externe/indépendante • Évaluation participative • Évaluation conjointe 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation en temps-réel <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation rapide • Méta-évaluation • Évaluation thématique • Évaluation spécifique • Évaluation par secteur / par groupe sectoriel • Évaluation d'impact • Évaluation des effets • Évaluation de la valeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation participative • Évaluation axée sur l'utilisation <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation développementale • Évaluation de la stratégie <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de

(2) Enfin, la **position de l'évaluateur**, qu'il soit intime face au projet ou externe à celui-ci influence la méthodologie de la conduite de l'évaluation. Daniel Neu, à cet égard, parle de démarches *intimes* ou *multiacteurs* (2001 : 13). Que ce soit le gestionnaire qui exécute le suivi du projet, ou un auditeur externe, cette provenance demeure importante et détermine la conduite de la démarche. Le tableau 9, inspiré de Neu (2001 : 14), fait état de ces distinctions. Pour Ridde et Dagenais (2012 : 15), l'évaluateur est plutôt soumis à ses propres points de vue et croyances. Les auteurs définissent cela par « un système de croyances partagé par une majorité d'individus qui œuvre au sein d'une même discipline ». Selon Gendron (2001), quatre champs interreliés constituent ce système qui compose un paradigme, et se déclinent comme champ épistémologique, méthodologique, téléologique et ontologique.

(3) **les techniques ou méthodes utilisés en évaluation** déterminent aussi la manière dont sera conduit ce processus. Cet axe comparatif met de l'avant la méthode ou la technique qui influencera la conduite de l'évaluation. En effet, s'il s'agit d'une évaluation spécifique à une composante du projet, celle-ci divergera selon les techniques utilisées.

(4) **le but recherché** sert de facteur déterminant à une approche évaluative. Si les retombées financières intéressent, l'évaluation différera grandement des objectifs recherchés si l'impact au niveau des bénéficiaires sert réellement cet objectif.

Tableau 9. La provenance de l'évaluateur selon les types d'évaluations, inspiré de Neu (2011)

Type d'évaluation	Provenance de l'évaluateur
Évaluation interne	L'évaluateur appartient à la structure qui commandite l'évaluation
Évaluation externe	L'évaluateur est une personne indépendante à la structure qui commandite
Évaluation endogène	Le commanditaire de l'évaluation et le maître d'œuvre de l'action évaluée (ou l'objet évalué lui-même) sont la même personne morale ou appartiennent à la même personne morale
Auto-évaluation	Lorsqu'une institution s'évalue ou évalue ses actions sans recourir à un intervenant extérieur
Auto-évaluation assistée	Lorsqu'une institution s'évalue ou évalue ses actions sans recourir à un intervenant extérieur, mais que celui-ci intervient non pas comme évaluateur, mais comme animateur, formateur ou conseiller-méthode
Évaluation participative	Lorsque, quels que soient les acteurs, ces derniers utilisent les méthodes du même nom à toutes ou à certaines étapes du processus

2.4 Les défis de l'évaluation : Distinguer les deux fonctions traditionnelles de l'évaluation : surveillance et vérification

Avant de présenter cette classification, il est nécessaire de prévaloir certaines complexités inhérentes à l'évaluation. Une de celles-ci repose sur la terminologie même de l'évaluation. En effet, selon Bamberger (2000 : 96), « le terme *évaluation* est utilisé différemment par les différents auteurs et institutions. Certains distinguent ce terme entre les activités de *surveillance* (*Monitoring*), qui sont conduites pendant l'implantation du projet ou du programme afin d'évaluer (*assess*) l'efficacité et l'efficacité avec laquelle les intrants (*Inputs*) sont utilisés pour atteindre les extrants (outputs) désirés, et les activités d'évaluation même. Ces dernières, selon Bamberger (2000), permettent d'évaluer l'ampleur avec laquelle les projets ou programmes ont atteint leurs objectifs de départ, et ont produits le changement et les bénéfices désirés auprès des populations ciblées. Dans le cas opposé, le terme *évaluation* est utilisé de manière large pour englober ces deux fonctions » (Bamberger, 2000 : 96). Ce qu'il faut en retenir de la première catégorie est que la *surveillance* repose surtout sur l'évaluation des processus opérationnels des projets ou programmes, alors que l'*évaluation* cherche plutôt à en évaluer les *retombées finales* auprès des bénéficiaires. Dans notre recherche, nous optons pour la première catégorie, soit celle qui distingue les deux fonctions de l'évaluation.

Une seconde difficulté repose sur l'accès, la qualité et la pertinence de l'information. Bamberger (2000 : 96) affirme à ce titre, qu'encore beaucoup d'agences de donations subventionnent les programmes ou projets dans les pays en voie de développement. Ce qui en résulte est une distorsion informationnelle : l'information priorisée et les méthodologies d'évaluations sont donc mises de l'avant par les donateurs, ce qui exerce une influence non négligeable sur la conduite de l'évaluation. De plus, il est important de comprendre que trop souvent, les évaluations sont orchestrées par les partenaires, et délaissent ainsi l'apport des parties prenantes et des bénéficiaires au processus d'évaluation. Cela cause inmanquablement certaines distorsions quant à l'objectif inhérent de l'évaluation. En d'autres mots, puisque ces gestionnaires pilotent les processus d'évaluations, ils ont trop souvent tendances à ignorer les revendications et attentes des bénéficiaires et parties prenantes. De plus, les gestionnaires sont principalement influencés par des paradigmes et croyances, tels qu'illustrés précédemment par Ridde et Dagenais (2012).

Ensuite, le troisième défi correspond à l'évaluation de la compatibilité des partenaires. Cette forme d'évaluation en soi, se révèle particulièrement riche dans la littérature sur la CIS (Austin, 2000 ; Selsky et Parker, 2010 ; Le Ber et Branzei, 2010 c ; Austin et Seitanidi, 2012 a ; Gray et Stites, 2013)

2.5 Classification des approches évaluatives

La classification des approches évaluatives pertinentes à notre sujet de recherche est inspirée de Daigneault et *al.* (2011 : 1). Suivant leur raisonnement (Daigneault et *al.*, 2011 : 2), selon lequel les approches théoriques fournissent des avantages non négligeables aux praticiens et évaluateurs, nous avons mobilisé et étendu leur cadre aux approches dites générales, aux approches habilitatives (*empowerment*), ainsi qu'aux approches spécifiques.

Les auteurs font état des pratiques pertinentes pour l'évaluation de programme en misant sur la nécessité d'une plus grande utilisation de celles-ci afin de rendre l'évaluation plus riche et les résultats plus conséquents aux objectifs. Mettant de l'avant les approches théoriques, les approches habilitatives, les approches « affranchies » d'objectifs ainsi que l'évaluation démocratique délibérative, les auteurs offrent un regard de synthèse à l'ensemble des approches et pratiques. En reprenant partiellement celles-ci, il paraissait intéressant de fournir un nouveau cadre de classification, qui permettrait d'abolir les frontières entre l'évaluation et les processus collaboratifs.

Tableau 10. Les différentes approches et thématiques, traduites de *Betterevaluation.org*

Approches	Thématique
Appreciative Inquiry Beneficiary Assessment Case study Collaborative Outcomes Reporting Contribution Analysis Critical System Heuristics Democratic Evaluation Developmental Evaluation Empowerment Evaluation Horizontal Evaluation Innovation History Institutional Histories Most Significant Change Outcome Harvesting Outcome Mapping Participatory Evaluation Participatory Rural Appraisal Positive Deviance Randomised Controlled Trials Realist Evaluation Social Return on Investment Utilisation-Focused Evaluation	<p>Par secteur Agriculture Maintien de la paix Accès à l'eau Hygiène et maladies</p> <p>-----</p> <p>Par type d'intervention Développement des capacités Développement économique</p> <p>-----</p> <p>Par type d'évaluation Évaluation de l'impact Analyse des besoins</p> <p>-----</p> <p>Par type de problèmes intersectoriels Évaluation sexo-spécifique Évaluation des ressources des partenaires Évaluation de la compatibilité des partenaires</p>

Afin de rassembler les recherches sur l'évaluation dans le contexte des partenariats, plusieurs différentes approches classificatoires seront présentées. Les auteurs qui traitent ce sujet ne s'entendent pas tous sur les manières de présenter les méthodes. Ainsi, le site *betterevaluation.org*⁴ classe celles-ci en distinguant les « approches » des « thématiques », alors que le site du réseau d'évaluateurs francophone, Eval (eval.fr, en ligne, consultée le 18 décembre 2017) n'établit pas cette même distinction. Pour les contributeurs de *betterevaluation*, une « approche “réfère à un ensemble intégré d'options qui servent à une partie ou toutes les tâches requises pour l'évaluation” (“refers to an integrated set of options used to do some or all of the tasks involved in evaluation” [*BetterEvaluation* en ligne])). À l'inverse, les thématiques servent plutôt à évaluer une ou plusieurs problématiques précises d'une intervention, souvent délaissée ou inadéquatement mesurée par l'approche évaluative générale de ladite intervention. Le tableau 10 permet d'exposer cette méthode de classification.

⁴ « *BetterEvaluation* is an international collaboration to improve the practice and theory of evaluation by creating and curating information on choosing and using evaluation methods and processes, including managing evaluations and strengthening evaluation capacity » (*Bette evaluation*, en ligne. Consulté le 18 décembre 2017, <https://www.betterevaluation.org/en/about>)

2.6 Les types d'approches évaluatives pertinentes au cadre des partenariats intersectoriels

Bien qu'il n'existe que très peu de recherche sur l'évaluation propre aux partenariats, nous avons étendu notre angle d'analyse au sujet plus général qu'est celui de l'évaluation des programmes/projets de développements. Cela nous a permis d'en comprendre davantage sur les mécanismes et subtilités de l'évaluation dans le contexte du développement, que nous tenterons ensuite de mettre en exergue face aux particularités des processus collaboratifs en développement. Le tableau 11 recense les définitions des différentes approches évaluatives existantes. De cette synthèse, nous pouvons d'emblée attribuer une certaine importance aux approches qui mettent de l'avant le point de vue des bénéficiaires.

Tableau 11. Synthèse des approches en évaluation (*Betterevaluation*)

	Approches	Définitions
Approches générales	Sommative	L'évaluation sommative ou certificative a pour fonction l'attestation ou la reconnaissance des apprentissages. Elle survient au terme d'un processus d'enseignement et sert à sanctionner ou à certifier le degré de maîtrise des résultats d'apprentissage (Université Laval, 2017, en ligne)
	Formative	L'évaluation formative a pour fonction l'ajustement et l'amélioration des apprentissages pendant le déroulement même d'une séquence d'apprentissage. Elle vise des apprentissages précis et relève d'une ou de plusieurs interventions de nature pédagogique (Université Laval, 2017, en ligne)
	Cadre Logique	Le Cadre logique (Rosenberg & Posner, 1979) a été développé pour l'USAID afin de faciliter la conception des projets et l'analyse des suppositions sur lesquelles ils se basent [...] Le Cadre logique s'est avéré d'une grande utilité dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets. Comme on a constaté au cours de la préparation du profil de projet, il y a des rapports logiques entre le problème global, le but, les objectifs spécifiques, les résultats anticipés et les activités. Le Cadre logique facilite l'analyse de ces rapports et de ceux qui les relient à l'environnement (La Gra, 1990)
Approches spécifiques	<i>Appreciative Inquiry</i>	<i>A participatory approach that focuses on existing strengths rather than deficiencies—evaluation users identify instances of good practice and ways of increasing their frequency. (Better evaluation, 2017)</i>
	<i>Beneficiary Assessment</i>	<i>An approach that assesses the value of an intervention as perceived by the (intended) beneficiaries, thereby aiming to give voice to their priorities and concerns. (Better evaluation, 2017)</i>
	<i>Case Study</i>	<i>A research design that focuses on understanding a unit (person, site or project) in its context, which can use a combination of qualitative and quantitative data. (Better evaluation, 2017)</i>
	<i>Collaborative Outcomes</i>	<i>An approach that builds on contribution analysis, adding expert review</i>

Reporting	<i>and community review of the assembled evidence and conclusions. (Better evaluation, 2017)</i>
Contribution Analysis	<i>An approach for assessing the evidence for claims that an intervention has contributed to observed outcomes and impacts. (Better evaluation, 2017)</i>
Critical System Heuristics	<i>An approach used to surface, elaborate, and critically consider boundary judgments, that is, the ways in which people/groups decide what is relevant to the system of interest (any situation of concern). (Better evaluation, 2017)</i>
Democratic Evaluation	<i>Democratic Evaluation is an approach where the aim of the evaluation is to serve the whole community. (Better evaluation, 2017)</i>
Developmental Evaluation	<i>An approach appropriate for evaluations of adaptive and emergent interventions, such as social change initiatives or projects operating in complex and uncertain environments. (Better evaluation, 2017)</i>
Empowerment Evaluation	<i>Empowerment Evaluation is an approach which provides communities with the tools and knowledge that allows them to monitor and evaluate their own performance. (Better evaluation, 2017)</i>
Horizontal Evaluation	<i>An approach that combines self-assessment by local participants and external review by peers. (Better evaluation, 2017)</i>
Innovation History	<i>A way to jointly develop an agreed narrative of how an innovation was developed, including key contributors and processes, to inform future innovation efforts. (Better evaluation, 2017)</i>
Institutional Histories	<i>An approach for creating a narrative that records key points about how institutional arrangements have evolved over time and have created and contributed to more effective ways to achieve project or program goals. (Better evaluation, 2017)</i>
Most Significant Change	<i>Collects and analyses personal accounts of change, includes processes for learning about what changes are most valued by individuals and groups.(Better evaluation, 2017)</i>
Outcome Harvesting	<i>Outcome Harvesting collects ('harvests') evidence of what has changed ("outcomes") and, then, working backwards, determines whether and how an intervention has contributed to these changes. Outcome Harvesting has proven to be especially useful in complex situations when it is not possible to define concretely most of what an intervention aims to achieve, or even, what specific actions will be taken over a multi-year period.(Better evaluation, 2017)</i>
Outcome Mapping	<i>Unpacks an initiative's theory of change, provides a framework to collect data on immediate, basic changes that lead to longer, more transformative change, and allows for the plausible assessment of the initiative's contribution to results via "boundary partners". (Better evaluation, 2017)</i>
Participatory Evaluation	<i>A range of approaches that engage stakeholders (especially intended beneficiaries) in conducting the evaluation and/or making decisions about the evaluation (Better evaluation, 2017)</i>
Participatory Rural	<i>Enable farmers to analyse their own situation and develop a common</i>

	Appraisal	<i>perspective on natural resource management and agriculture at village level. (Better evaluation, 2017)</i>
	Positive Deviance	<i>Involves intended evaluation users in identifying “outliers”—those with exceptionally good outcomes—and understanding how they have achieved these. [Better evaluation, http://www.betterevaluation.org/en/approaches]</i>
	Randomised Controlled Trials	<i>An approach that produces an estimate of the mean net impact of an intervention by comparing results between a randomly assigned control group and experimental group or groups. [Better evaluation, 2017]</i>
	Realist Evaluation [Better Evaluation]	<i>Realist evaluation is a form of theory-driven evaluation but is set apart by its explicit philosophical underpinnings. Based in realist philosophy, it considers that interventions work [or not] because actors make particular decisions in response to what is provided by the intervention [or not]. [Better evaluation, 2017]</i>
Approches Patton	Évaluation développementale	<i>Présentée comme une approche du type «évaluation axée sur l’utilisation» (Patton, 2008), elle vise à soutenir en temps réel le développement d’interventions complexes et dynamiques telles que les innovations sociales caractérisées par des effets émergents et imprévisibles (Patton, 2011). (Rey, 2013)</i>
	Utilisation-Focused Evaluation [Patton]	<i>Uses the intended uses of the evaluation by its primary intended users to guide decisions about how an evaluation should be conducted. [Better evaluation, http://www.betterevaluation.org/en/approaches]</i>

2.6.1 Les approches générales

Avant l’émergence des partenariats et de la collaboration comme procéder de développement, les projets non collaboratifs [traditionnels] étaient pour la plupart financés par des fonds extérieurs. En ce sens, ces projets n’impliquaient pas directement les bailleurs de fonds, si ce n’est que d’une participation qui se limite à l’apport du financement. La collaboration et les partenariats intersectoriels ont en quelque sorte changé la tangente des efforts de développement, puisqu’ils tendent à transformer les relations vers plus d’intégration entre les partis. Selon Barrett et al. (2000) « *collaborations are moving from an arm’s-length ‘philanthropic relationship’ towards more strategic collaborative relationships that are more intense and involve joint value creation* ». L’implication des acteurs-participants semble beaucoup plus large et profonde lorsqu’il s’agit de partenariat.

Ces différences se reflètent dans la section qui suit puisque nous avons tenté de catégoriser les approches selon le fait qu’elles présentent un caractère général ou spécifique. Sous la catégorie des approches générales, nous verrons dans un premier temps les approches dites traditionnelles, ensuite les approches sommative et formative pour ensuite conclure cette sous-section avec l’approche par le cadre

logique. Suivant cela, nous aborderons les approches spécifiques, notamment les approches développementales, *utilization-focused*, *outcome mapping*, *impact mapping*, *value evaluations*, habilitatives, gestion axée sur les résultats ainsi que les approches dites théoriques.

Approches traditionnelles

La relation à l'évaluation va donc dans ce sens, mais pose tout de même certains paradoxes. En effet, les programmes « traditionnels » voyaient la mise en place de mesure d'évaluations orientées autour d'objectifs de contrôle et vérification (C & V), de retour sur investissement (ROI) ainsi que de *reporting*. Cette première catégorie d'approches évaluatives s'oriente autour de l'efficacité des programmes.

Les approches traditionnelles, qui sont encore couramment utilisées dans la pratique, sont définies par Gervais et *al.* (1998) « selon la capacité d'un programme à atteindre un ensemble prédéterminé d'objectifs, les aspects fonctionnaliste, systémique et humain du programme sont de plus en plus considérés lors d'une opération d'évaluation de l'efficacité d'un programme. Il devient ainsi souhaitable de tenir compte des acteurs en présence et des systèmes en place tout en intégrant à la fois les aspects politiques et techniques de l'évaluation ».

Bien des critiques ont été formulées par les chercheurs, notamment l'aspect selon lequel l'efficacité peut souvent être confondue avec la perception des « représentations de l'efficacité que se font ceux qui évaluent le programme » (Gervais et *al.* 1998).

Les projets de développement socio-économiques sont depuis longtemps étudiés pour fournir des cadres et perspectives d'évaluations pertinents pour la recherche. Cette même logique ne semble pas nécessairement vraie pour la niche spécifique des partenariats intersectoriels et la collaboration en général, puisque ce cadre contextuel est plus souvent délaissé lorsqu'il est question d'en aborder les spécificités dans le cadre d'évaluation.

Formative

Cette forme d'évaluation provient principalement du domaine de l'éducation. Utilisée comme processus pour évaluer la transmission des acquis enseignés selon une évolution dans le temps, celle-ci sert à « l'ajustement et l'amélioration des apprentissages pendant le déroulement même d'une séquence d'apprentissage. Elle vise des apprentissages précis et relève d'une ou de plusieurs interventions de nature

pédagogique » (Université Laval, 2017). En somme, elle sert à diagnostiquer l'état des acquis au terme d'un processus de transfert de connaissance.

Ainsi, l'évaluation formative s'avère pertinente pour un partenariat dans la mesure où elle est utilisée afin de recadrer des activités qui nécessitent des apprentissages techniques par exemple. À ce titre, nous pouvons illustrer son utilisation dans le cadre d'un projet de développement des capacités d'une main-d'œuvre non qualifiée, et où les travailleurs sont appelés à développer des apprentissages.

Elle sert aussi à évaluer les connaissances d'un sujet afin de mieux cerner le niveau de ce dernier dans le but d'améliorer ce bagage de connaissances. Elle doit être distinguée de l'évaluation certificative, utilisée à fin de mesurer les connaissances d'un sujet dans le but de lui attribuer une certification qui témoigne d'un bagage suffisant de connaissance dans un domaine donné.

Sommative

L'évaluation sommative ou certificative suit, en tant qu'étape, l'évaluation formative. Puisqu'elle sert notamment à évaluer au terme d'un processus d'apprentissage (Université Laval, 2017). Se rapportant de près aux approches traditionnelles où elle est catégorisée, ce type d'évaluation sert principalement à mesurer. Dans le domaine de l'éducation par exemple, elle sert à évaluer et ensuite certifier les étudiants. Enfin, en reprenant l'exemple précédent, elle servirait à certifier d'un apprentissage qui suffit aux barèmes nécessaires à l'attribution d'un diplôme.

Cadre logique

Couramment utilisée dans les projets de développement, l'approche par le cadre logique s'avère pertinente à la fois puisque celle-ci permet de fournir une image claire de la transformation d'une problématique donnée en un impact concret et positif pour des bénéficiaires. Cette transformation d'une donnée brute — la problématique — en une réalisation concrète — l'impact — est illustrée dans ce guide pratique (Commission européenne, 2007 : 7) :

« Dans une perspective *bottom-up*, l'intervention financière publique — l'input — produit en premier lieu des réalisations (matérielles, ou outputs) qui sont le résultat direct d'une opération donnée, comme le nombre de kilomètres de chemin de fer construits ou de services de conseil apportés aux entreprises. Pour les bénéficiaires concernés, ces réalisations se traduisent par des avantages, comme la réduction de leurs temps de parcours ou l'acquisition de nouvelles

compétences dans les exemples ci-dessus. Ces effets sont dénommés “résultats”. En règle générale, une intervention ne touche pas exclusivement les bénéficiaires finaux, mais entraîne à travers eux d’autres modifications de l’environnement socio — économique et naturel. Ces effets-là, tel un accroissement du PIB, sont dénommés “impacts”. Comme le rappelle [les figures 12 et 13], les impacts peuvent être attendus ou imprévus. » (Commission européenne, indicateurs pour le suivi et l’évaluation : un guide pratique, p. 7)

De manière générale, cette approche contient trois niveaux : (1) le niveau sociétal/l’environnement ; (2) Le niveau organisationnel : le programme ; (3) le niveau de l’évaluation (voir figures 12 et 13). Suivant une logique d’évolution séquentielle, la chaîne de valeur rassemble les différentes étapes qu’emprunte le problème initial pour suivre sa transformation. Ce problème émerge au niveau sociétal sous forme de besoin (la problématique initiale). Ce besoin est ensuite traduit sous forme d’objectifs par les partenaires. Ces derniers, mobilisant la mission (l’objectif) comme vecteur de création de valeur, produisent ensuite des intrants et extrants au niveau du programme. Ces extrants se concrétisent finalement en tant que résultat et impacts, lorsqu’ils sont transmis aux bénéficiaires situés au niveau sociétal. Les figures 12 et 13 illustrent cette route.

Figure 13. Le programme et son environnement
(Commission européenne, indicateurs pour le suivi et l’évaluation : un guide pratique, p. 7)

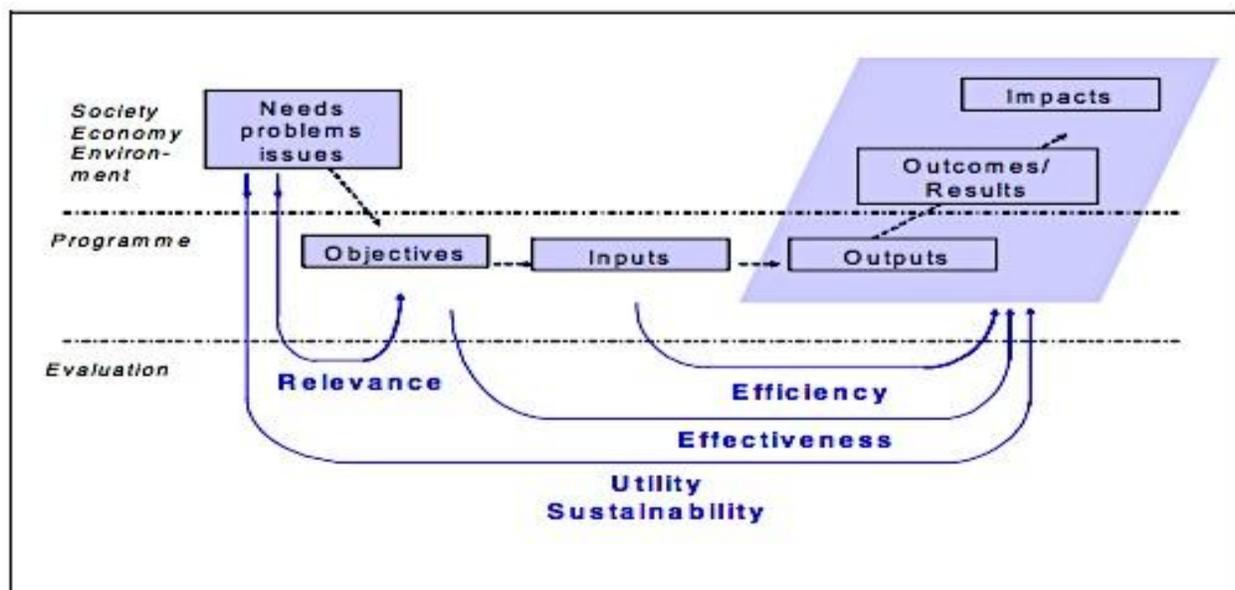
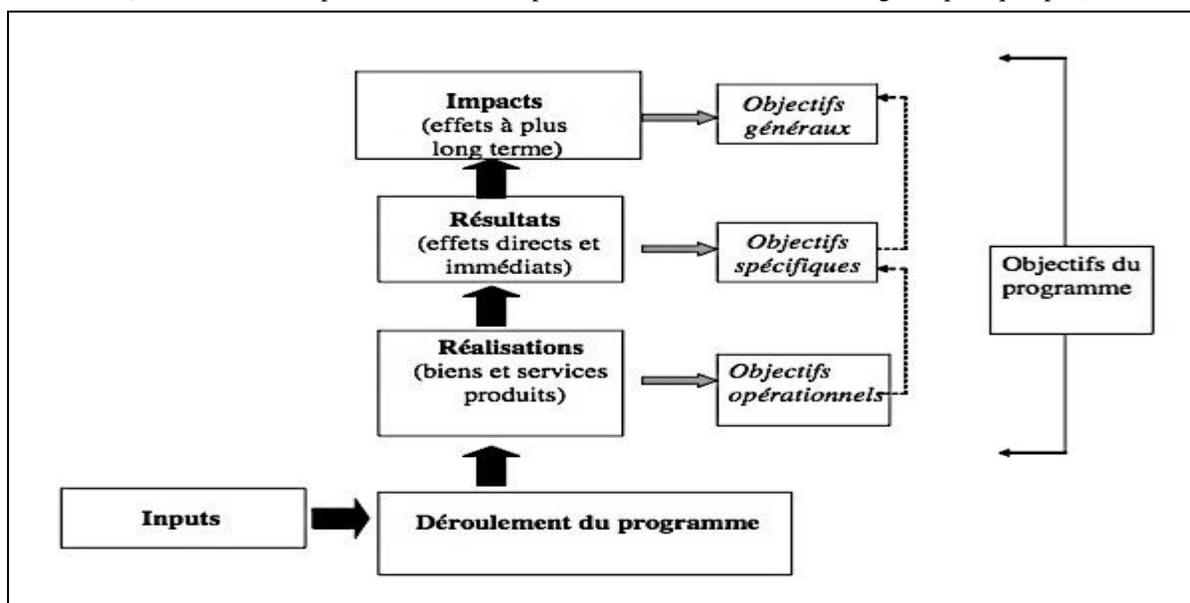


Figure 14. Le cadre logique
(Commission européenne, indicateurs pour le suivi et l'évaluation : un guide pratique, p. 7)



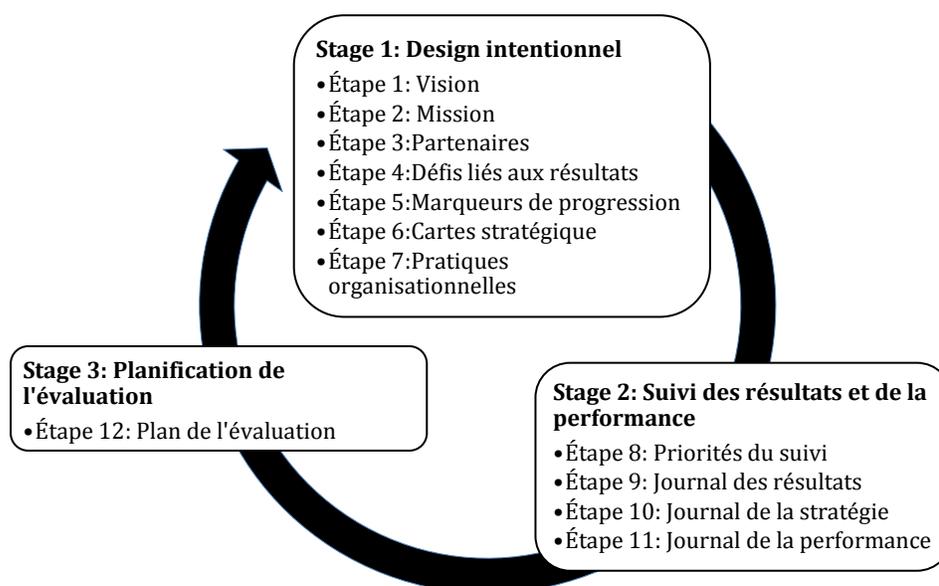
2.6.2 Les approches spécifiques

Plusieurs approches mettent de l'avant, *a contrario* des approches générales, un objectif spécifique. Parmi celles que nous croyons faire partie des plus pertinentes dans le cadre de PIS, nous avons choisi de présenter les suivantes : l'*Outcome Mapping*, la gestion axée sur les résultats, les approches fondées sur la théorie.

Outcome Mapping Theory

Cette approche s'opérationnalise en 12 étapes réparties en trois stages séquentiels (voir figure 14). Le premier stage, le design intentionnel (*intentional design*), permet d'établir un consensus au niveau macro, tel que la sélection des stratégies qui seront mises de l'avant. Ce stage permet de répondre à quatre questions, soit 1) le pourquoi : quelle est la vision à laquelle le programme veut contribuer ? ; 2) le qui : qui feront partie des partenaires du programme ? ; 3) le quoi : quelles transformations sont attendues ? ; 4) le comment : comment le programme va contribuer aux processus de transformation ? (Earl et al., 2001 : 17).

Figure 15. Les trois stages de l'approche *Outcome Mapping*, traduits de Earl et al. (2001 : 4)



Le second stage, suivi des résultats et de la performance (*Outcome & Performance Monitoring*), permet de clarifier les priorités du programme en matière de suivi et d'évaluation (Earl et al., 2001 : 18). Les auteurs décrivent le stage ainsi : « *It provides a framework for ongoing monitoring of the program's actions in support of its boundary partner's progress towards the achievement of outcomes, the strategies of the program has employed to foster those changes, and its organizational practices* » (Earl et al., 2001: 18).

Enfin, le dernier stage met en exergue les informations cumulées lors du stage qui précède pour entamer une évaluation plus profonde axée sur la stratégie, la problématique initiale et la relation dans le programme.

Évaluation axée sur les résultats

Le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD, 2012) définit l'approche d'évaluation basée sur la gestion axée sur les résultats ainsi :

« La gestion axée sur les résultats représente une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un cadre cohérent de planification et de

gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit également d'une large stratégie de gestion qui vise à changer profondément le mode de fonctionnement des organismes. Parallèlement l'effort des partenaires est orienté sur : 1) l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats par une définition plus réaliste des résultats ; 2) le suivi du progrès vers la réalisation des résultats escomptés ; 3) l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et l'information au sujet de la performance (Guide de suivi et d'évaluation axée sur les résultats du PNUD, 2002, p. 9). »

L'accent est porté autour des concepts de suivi et l'évaluation des effets. L'objectif du premier concept permet de « suivre les changements depuis la situation de référence jusqu'à l'effet recherché » (PNUD, 2002 : 12). À l'instar du premier, le second concept permet plutôt d'« établir quels résultats ont été atteints et comment, et pourquoi ils ont été réalisés ou pas » (PNUD, 2002 : 12). Ainsi, le suivi permet de recueillir de l'information qui permettra ensuite de procéder à l'évaluation. Cette dynamique séquentielle permet ainsi de mieux discerner les résultats obtenus suite à l'exécution des activités.

Il est important de noter que le guide présenté par le PNUD en 2002 prenait déjà en considération l'importance des relations de partenariats. Sans toutefois préciser davantage sur ce qui est entendu pour décrire un partenaire, il est avancé que ces derniers, ainsi que les parties prenantes, peuvent faire bénéficier l'évaluation. Il en est ainsi si leurs points de vue sont considérés lors de l'exécution de l'évaluation et du suivi (PNUD, 2002 : 13).

Les approches fondées sur la théorie (*theory-based*)

Ce type d'approche est décrit comme particulièrement vaste et croît de manière soutenue, selon Daigneault et *al.* (2011). Pour ce dernier, ce paysage conceptuel est miné par un désintérêt de la part des praticiens pour la définition du cadre théorique. Les considérations théoriques dans la pratique de l'évaluation seraient ainsi délaissées au profit d'un intérêt marqué pour les aspects techniques et les outils qui s'y rattachent. Prétextant la nécessité de s'intéresser aux fondements conceptuels de l'évaluation dans l'exécution de celle-ci, représente, pour l'auteur, une manière de mieux définir la portée, l'objet et l'utilisation d'une approche. Cela peut se résumer à la volonté d'instaurer une forme de considération théorique et conceptuelle plus marquée lors de la pratique de l'évaluation.

Afin de présenter un portrait englobant de ce qui constitue les approches théoriques en évaluation, l'auteur (Daigneault 2011 : 2) propose une définition de ce qui constitue une théorie. Pour l'auteur il s'agit de :

« Un ensemble de concepts, principes, lois, valeurs, postulats et propositions plus ou moins formalisé. C'est un cadre de référence qui aide les humains à comprendre le monde dans lequel ils vivent et à y fonctionner (Chen, 1990, dans Donaldson et Lipsey, 2006, p. 59). La théorie constitue également une lentille conceptuelle qui permet de simplifier le réel en distinguant ce qui semble important de ce qui ne l'est pas (Sabatier et Jenkins-Smith, 1993). Les théories remplissent généralement l'un ou l'autre des deux ensembles de fonctions suivants : (1) décrire, classer, expliquer et prédire le réel ; (2) juger le réel à l'aune de critères normatifs et prescrire certaines actions pour le transformer »

Reposant ainsi sur une perspective théorique, une approche évaluative doit permettre de définir les dimensions pratiques, lors de son utilisation. L'approche doit aussi permettre de répondre à quatre aspects fondamentaux : (1) la construction du savoir autour de la problématique ; (2) la manière de définir la valeur évaluée ; (3) le rôle de l'action publique (social programming) ; (4) l'utilisation de l'évaluation.

Habilitative/habilitante

Jean-François Bélanger, lorsqu'il introduit le concept d'évaluation habilitative, précise la distinction à établir entre la terminologie qui découle de l'anglais et celle utilisée dans ses explications. De l'anglais *empowerment*, le terme « évaluation émancipatrice » fut traduit par Le Bossé (2003 : 45-47) et évolua vers l'« évaluation centrée sur le développement du pouvoir d'agir ». Pour Bélanger (2011, p. 7) et Fetterman (2005 : 10 ; 1996 : 16) cependant, il fait remarquer que l'auteur original du terme distingue *empowerment* de *emancipatory*, d'où le choix d'évaluation habilitative/habilitante. Ce dernier, qui conçut cette approche qui a vu le jour dans les années 1990 (Bélanger, 2011 : 7), poussa d'autres auteurs, dont Wandersman *et al.* (2005) à peaufiner la définition vers la forme préconisée par Bélanger dans son étude :

« Évaluation habilitative : une approche évaluative qui vise à accroître les probabilités de succès d'un programme en (1) fournissant aux parties prenantes du programme les outils leur qui permettent d'apprécier la planification, la mise en œuvre et l'auto-évaluation du programme et en (2) intégrant les activités évaluatives au reste de la planification et de la gestion du programme/organisation » (Bélanger, 2011, p. 8 ; Wandersman *et al.* 2005)

Bélanger décrit l'opérationnalisation de l'approche en trois étapes. À noter que celle-ci tire son influence chez Fetterman (1994, *Evaluation Practice*, vol. 15, n° 1) :

« Premièrement (mission), les participants discutent et énumèrent les missions et objectifs du programme par l'intermédiaire de phrases clés ou de mots clés. Cette démarche doit conduire à l'élaboration d'un énoncé de valeurs représentatif de la mission du programme et accepté par tous les participants en tant que point de départ. Cette première étape peut s'avérer facultative dans le cas, par exemple, d'un programme qui est relativement bien établi et qui fait consensus en ce qui a trait à ses grandes orientations. Deuxièmement (taking stock), les participants doivent énumérer les principales activités liées au programme évalué (20 au maximum) et les classer par ordre d'importance, chaque participant ayant, par exemple, 5 "droits de vote" pour

l'ensemble de la liste d'activités. Chacune des activités considérées comme prioritaires doit ensuite être évaluée sur une échelle de 1 à 10 par les participants. Cette notation devient en quelque sorte le premier standard de performance du programme. Il est à noter que les participants doivent appuyer leurs propos et évaluations à l'aide de documents ou de faits reconnus. Troisièmement (*planning for the future*), les participants sont invités à déterminer le standard que le programme devrait atteindre dans le futur. À ce stade, les objectifs pour obtenir les résultats voulus et les outils de monitoring sont également discutés et élaborés sur une base collégiale » (Bélanger, 2011 : 9)

Au final, cette approche propose des fondements conceptuels opérationnalisable grâce à un processus qui met au centre des préoccupations, le bénéficiaire. Ces apprentissages permettent en partie de combler un certain espace conceptuel présent dans le cadre des PIS. Ces approches permettent aussi de fonder les assises théoriques des approches présentées à la prochaine section, en raison de leurs spécificités similaires.

2.6.3 Les approches développementales et « *utilization-focused* »

Plusieurs approches possèdent, *a contrario* des approches générales, un objectif spécifique. À ce titre, Michael Quinn Patton a permis d'élargir notre perception de l'évaluation à l'ensemble des étapes d'un partenariat (voir Patton, 2012). Ainsi, l'évaluation ne se voit pas confinée aux seules étapes-clés d'un partenariat comme il est coutume de faire en évaluation (voir Neu, 2011). Plus précisément, lorsque les partenaires se limitent à des étapes telles que la définition de la mission, l'implantation des solutions, l'évaluation des retombées finales du projet. L'auteur avance qu'il est nécessaire de développer la flexibilité organisationnelle et d'inclure des réflexions évaluatives tout au long des étapes de réalisations d'un partenariat, ce que nous pouvons étendre à la définition des CSSP.

Ainsi, les approches développementales et *utilization-focused* développées par Patton cherchent à prendre en compte les particularités des acteurs qui forment la complexité des partenariats. Cela permet de pallier à ces problèmes grâce à une approche tournée vers « ce qui se veut nécessaire et répond aux objectifs évolutifs d'un projet » (méthode *utilization-focused*). La seconde méthode s'articule autour d'un objectif différent, c'est-à-dire « en mettant en place un mécanisme permettant le dialogue constant à propos des objectifs des partenaires, des bénéficiaires et autres parties prenantes dans un projet, dans le but de mieux pallier aux faiblesses et défauts relationnels » (méthode développementale).

Utilization-focused

L'évaluation axée sur l'utilisation a été introduite par Michael Quinn Patton en 2011 et représente la somme des recherches de cette figure phare des théories et approches évaluatives. Selon cette citation de l'auteur, il s'avère que la structure de l'évaluation doit être érigée autour de ceux vers qui le projet est principalement destiné. Ainsi, pour illustrer cette perspective utilitariste de l'évaluation, l'auteur la résume ainsi (Patton, 2015: 458) :

« evaluations should be judged by their utility and actual use; [...] since no evaluation can be value-freed, utilization-focused evaluation answers the question of whose values will frame the evaluation by working with clearly identified, primary intended users who have the responsibility to apply evaluation findings and implement recommendations ».

À proprement parler, cette approche semble à la fois théorique et habilitative. Théorique, puisqu'elle repose sur l'idée que l'évaluation doit être utile aux tâches de ses utilisateurs et forme ainsi un cadre pertinent à la création d'outils d'évaluations adaptées à certaines situations. Habilitatrice, puisque celle-ci confère un sentiment d'appropriation à ses utilisateurs, puisqu'eux-mêmes ont permis de désigner l'approche en question, et ainsi faire graviter cette dernière aux processus collaboratifs que les utilisateurs (gestionnaires) ont à évaluer.

Développementale

L'approche développementale (Patton, 2011) découle de l'approche axée sur l'utilisation, et est catégorisée par l'auteur comme une niche spécifique de cette dernière. Dans cet ordre d'idées, l'apport de Lam et Shulha (2015) se révèle pertinent puisqu'il valide en quelque sorte la méthode développementale présentée et conçue par Quinn Patton, à travers l'étude d'un cas sur la co-création d'un programme innovant. Ainsi, ils contribuent à l'examen de la capacité et à la contribution à l'innovation de l'approche développementale dans un projet collaboratif, ce qui demeure un facteur non négligeable de la réussite des CSSP.

3. Types de valeurs, impacts, *outcomes*, résultats et effets : conjuguer deux littératures

Le paysage théorique de la collaboration et des partenariats, amalgamé à celui sur l'évaluation de programme forme un tout qui s'avère vaste, complexe et polarisé. De nombreux apprentissages et observations ont pu être soulignés à travers cette synthèse. Ces derniers nous permettent d'observer qu'il existe de nombreux types de mesures pour identifier les résultats d'un partenariat, et d'autant plus de manières de procéder à l'évaluation. Maintes fois, la question de valeur comme unité de mesure de l'impact produit (notamment par les PIS) fut abordée dans les littératures sur les PIS et l'évaluation. En contrepartie, nous avons pu observer que la perspective qui prend en compte les effets et l'impact comme unités alternatives fut abordée presque tout autant.

Il ne fait selon nous pas de doute que la conceptualisation actuelle que l'on se fait des *outcomes* est à un stade de développement important. Cette conceptualisation s'organise autour de l'idée d'un ensemble de retombées distinctes représentant ces externalités souvent délaissées par l'approche centrée sur les résultats qui prévaut dans le champ des PIS. Il est important de noter que le terme *outcome* désigne ici, un terme englobant les différents types d'externalités de la CIS, tel que les résultats, les effets, les impacts, les types de valeur ainsi que les outputs.

En abordant cette question dans notre recherche autour des littératures sur les partenariats intersectoriels et l'évaluation de programme, nous cherchons à consolider les apprentissages sous forme d'une cartographie des différents *outcomes*. À ce titre, il est nécessaire d'offrir une description et une catégorisation de ces différents types de résultats, en prenant comme contexte les dynamiques partenariales. Cela nous pousse à prendre en considération le niveau de complexité attribuable aux interactions entre les différents types d'acteurs.

Que ce soit le secteur privé, le secteur public ou les ONG, tous espèrent des retombées positives selon leurs intérêts et leurs objectifs initiaux face à un partenariat. Cette dynamique instrumentale cause une disparité des attentes et résultats, et agit comme vecteur de divergence entre les partenaires. De plus, les projets produisent une quantité variée d'externalités. Celles-ci se décrivent comme positives ou négatives, mais ne présentent pas le même impact et se mesurent différemment. Le vocabulaire s'avère particulièrement important à ce niveau, puisqu'il s'agit de bien identifier la mesure de ces différents types d'externalités et d'en expliquer les différences. La valeur est souvent perçue de manière positive alors que les perceptions face aux effets diffèrent grandement. Effectivement, ces derniers effets s'avèrent à la fois négatifs ou positifs contrairement au concept de valeur, car ces deux catégories de retombées diffèrent de par leurs natures intrinsèquement divergentes.

Voici une tentative de clarification quant à ce que nous qualifierons comme les « axes d'analyse » des résultats, soit les différentes perspectives qui permettent de situer les résultats selon une nivellation donnée. Ainsi, il est possible de situer les types de résultats selon ces axes d'analyse :

- Positifs/négatifs
- Micro/Meso/Macro
- Interne/Externe
- Court terme/moyen terme/long terme
- Social/Économique/Environnemental

Parmi les sources que nous avons consultées, plusieurs qualificatifs d'*outcome* sont ressortis de manière répétée : résultats, effets, bénéfice, *output*, *outcome*, impact et valeur. Les auteurs ne les traitent pas de la même manière, ne leur attribuent pas le même poids ni la même importance ou ne différencient tout simplement pas les définitions qu'ils mettent de l'avant.

Ce paysage théorique se décrit comme particulièrement étendu, peu synthétisé et suffisamment flou conceptuellement pour nécessiter une tentative de synthèse. À cet effet, nous avons saisi l'approche par la chaîne de valeur de l'impact (CVI), présenté dans Tulder et *al.*, (2016). La manière dont l'auteur aborde la question des retombées nous semble l'une des plus complètes et permet, au même titre, d'obtenir une vision fondée sur l'évolution séquentielle des résultats. Dans les mots des auteurs, le cadre conceptuel est décrit de cette manière (Tulder et *al.*, 2016 : 8) :

« This view adopts an outcome perspective of partnerships, where the level of sophistication depends on the degree to which it is able to include different types of effects during the partnership implementation including positive and negative, direct, and indirect, short-term and long-term, intended and unintended effects that ultimately lead to outcomes ».

Nous croyons ces propos légitimes puisque la vision que les auteurs proposent cherche à dépasser l'idée consensuelle sur la création de valeur, limité à des résultats positifs seulement. En effet, la CVI offre une vue d'ensemble sur les effets positifs et négatifs produits, ainsi que sur la séquentialité des types de résultats (Tulder et *al.*, 2016).

Dans cette optique, nous avons produit un modèle qui permet selon nous, d'approfondir encore davantage le cadre conceptuel qu'offre la CVI. Nous avons premièrement choisi d'ajouter des axes de comparaisons permettant de mieux situer le niveau des retombées (colonne 1, tableau 12). Ensuite, nous avons ajouté deux catégories de retombées, à savoir les effets (colonne 7, tableau 12) et les valeurs (colonne 8, tableau 12). Cet ajout, nous l'espérons, fait le pont avec connaissances déjà produites sur les PIS concernant les types d'effets (Kolk et *al.*, 2010) et les types valeurs (Austin et Seitani, 2012 a ; 2012 b ; Austin et Seitani, 2014 ; Le Pennec, 2015 ; Stadler, 2016).

Tableau 13. Cartographie des différentes définitions des *outcomes*, tirée des champs des PIS et de l'évaluation

Auteurs	Champs et niveau d'analyse	Définitions et typologies
Intrant/ Input		
Tulder et al. (2016 : 9)		<i>“Inputs are the resources and capabilities (money, staff time, capital assets, and commitment) provided to achieve the partnership’s mission. In cross-sector partnerships at least three types of actors provide distinct types of inputs in varying constellations: public actors (governments), private actors (firms), and club/community actors (civil society). Partnership research that focuses on the formation of partnerships in particular considers this factor (PrC 2012). The success of the partnership relies on the competencies and resources that are brought in by each partner. The resource-based view, network, and stakeholder theories are often applied in this research area</i>
Activité/Throughput		
Tulder et al. (2016 : 9)		Throughput is the actual dynamism, execution and implementation process of the partnership, sometimes referred to in evaluation studies as “activities” (OECD-DAC, 2011). The throughput dimension focuses on the structure within which partners work towards the partnership objectives, which depends on the (1) number and nature of participants, (2) the roles that are adopted by the participants, (3) the arrangement and degree of internal dependencies chosen, which in turn is influenced by (4) the position of participants as primary or secondary stakeholder in the project (cf. Fransén and Kolk 2007) and the degree to which the partnership is “institutionalised” in the participating organizations (Seitanidi 2010; Van Huijstee and Glasbergen 2010).
Extrant/Output		
Intersector tool-kit (2014 : 23)		<i>“Outputs are generally linked to the outcomes and goals of the collaboration. Types of outputs include: Legislative; Product; Service; Program; Report; Physical structure”</i>
Tulder et al. (2016 : 10)		<i>“Outputs are results that a participating organization or project manager can measure or assess directly. Output represents the deliverables or what will be accomplished as a result of the combination of inputs and activities. A first output criterion is the extent to which the individual objectives of each participant have been achieved. Did the partnership fulfill the original objectives of the participants or not, or did it perhaps even add to them? A second output criterion is the extent to which the project objectives have been achieved. Did the partnership result in concrete and tangible results? What are the ‘benefits’ for each of the participants (in terms of, for example, profits, members, legitimacy, exposure, and moral capital)? A final criterion is the extent to which the partnership brought about goal—alignment (Kolk et al. 2008) and as a consequence scale-up or termination of the project. A project might not be sustainable if it remains dependent upon the continued financial support of governments or other partners. So another question might relate to whether the period of engagement of each individual partner has been sufficient to guarantee the sustainability of the project. The majority of empirical partnership studies have concentrated on the output dimension of the impact value chain with sometimes extrapolations to longer term (outcome) effects”</i>
Résultat/Outcome		
Graugnard (2012)		« Changements qualitatifs et quantitatifs produits directement par l'action. Les résultats sont en relation directe avec les objectifs de l'action. Ils sont donc clairement établis dans les documents de projets. »

Selsky et Parker (2005)	<p><i>The examination of nonprofits—business partnership outcomes [Selsky & Parker, 2005] is an evolving area in practice and research, particularly when the focus is not only on the benefits for the partners but also for the society [Austin, 2000, 2010 ; Margolis & Walsh, 2003 ; Seitani, 2010]. Although what makes collaboration possible is “the need and the potential” for benefit [Wood & Gray, 1991, p. 161] given that social partnerships aim to address social issues [Waddock, 1988], the definition of what constitutes positive partnership outcomes “should encompass the social value generated by the collaboration” [Austin, 2000b, p. 77] on different levels of analysis [Seitani, 2008, 2010].</i></p>
Austin et Seitani (2012 b : 944)	<p><i>“Outcomes are the benefits or changes for individuals, communities, or society at large after participating in, or being influenced by, the activities of the organizations and the partnership. Outcomes are, unlike inputs and outputs, much more comprehensive and should be translated to the extent that the goals of all organizations are achieved. Commonly, the organization running the program targets these results but may itself not have the knowledge or expertise to evaluate whether an outcome has been achieved. More critical approaches to partnerships have considered this dimension in particular, and have frequently pointed at the lack of outcomes attributable to partnerships.”</i></p> <p>Plan-centric outcomes: <i>outcomes related to the underlying issue [s] around which the collaboration has formed, and which are documented in the collaborative strategic plan</i></p> <p>Process-centric outcomes: <i>outcomes that lead to alterations, adaptations, and changes to the collaboration formation, design, and implementation process, along with actions as part of the implementation process</i></p> <p>Partner-centric outcomes: <i>outcomes related to learning and changes in the organizational behavior or structure of individual partners, both past and present</i></p> <p>Outside stakeholder-centric outcomes: <i>outcomes involving changes in the inter-organizational relationships between the collaboration [including its individual partner organizations] and non-participating stakeholders</i></p> <p>Person-centric outcomes: <i>those outcomes whose scope is limited to that of an individual</i></p> <p>Environmental-centric outcomes: <i>unexpected outcomes related to the ecological, economic, governmental, legal, political, regulatory, social, and/or technological environments beyond the context of those involving the focal issue [s] of the collaboration</i></p> <p><i>By social innovation we mean the pursuit of “a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals” [Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008, p. 39]. Outcomes of social innovation can range from improving the life conditions of disenfranchised individuals to meeting unmet basic needs for society as a whole [Austin, Gutiérrez, Ogliastri, & Reficco, 2006; Brickson, 2007]; the ultimate goals include justice, fairness, environmental preservation, improved health, arts and culture, and better education [Phills et al., 2008].</i></p> <p><i>Outcomes of business-nonprofit partnerships have been measured at three levels: direct impact on the issue and its stakeholders; impact on building capacity, knowledge, or reputational capital that can attract new resources; and influence on social policy or system change. [p.858] [...]</i></p> <p><i>Learning is an important outcome [London et al., 2005; Waddell, 1999]. Different kinds of learning have been identified: interpersonal and administrative skills, technical skills in the issue area [e.g., how to combat environmental deterioration], reflective skills that can modify mindsets and habits, and social learning that can lead to needed innovations [Waddell, 1999; see also Levy & Oviatt, 1989]. [p.858]</i></p>

Impact

Graugnard (1999)	<p>« Nouvelle situation issue de l'ensemble des effets. Prévoir l'impact présente encore plus de difficultés que d'anticiper les effets, car de nombreux facteurs indépendants du projet peuvent se combiner avec les résultats et les effets de l'action. La diversité des éléments qui constituent l'impact invite à une classification en tiroirs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'impact = l'ensemble des changements 2. L'impact = des changements significatifs 3. L'impact = des changements durables 4. L'impact = des changements positifs et négatifs 5. L'impact = des changements prévus et imprévus
---------------------	--

6. L'impact = des changements dans la vie des personnes, des groupes et de leur environnement
7. L'impact = des changements qui ont un lien de causalité direct ou indirect avec l'action »

Graugnard
(1999)

Les [**Impacts attendus**] sont ceux qui étaient explicitement prévus par les objectifs initiaux du projet, et les effets prévisibles d'un type donné d'intervention dans un contexte donné.

Les [**Impacts inattendus**] n'ont pas été prévus ou anticipés. Ils peuvent cependant être tout à fait réels et importants. Leur appréciation commence comme une enquête sans indices : une observation.

Les **impacts directs** sont les effets induits directement auprès de ce premier cercle par seules les actions et résultats, dans les domaines explicitement visés par le projet ;

Graugnard
(1999)

Les **impacts indirects** sont le produit des précédents, tel qu'on peut les observer sans quitter ce premier cercle ;

Les **impacts induits** sont les **effets** du projet qui interviennent en dehors du champ de ces bénéficiaires directs

Tulder et al.
(2016 : 10)

« **Impacts** are the ultimate changes that one effects through the partnership. It addresses positive and negative, short-term and in particular long-term effects produced by the partnership, directly or indirectly, intended or unintended. The impact of the partnership can be measured at the level of the partners, the stakeholders and the system »

Selsky et Parker
(2005 : 858)

« The impact of cross-sectoral partnerships should be evaluated at three levels—direct impact on the issue and its stakeholders; impact on building capacity, knowledge or reputational capital that can attract new resources; and influence on social policy or system change »

Bénéfice/Benefit

Selsky et Parker
(2010 : 22)

« **Social benefits** accrue from successfully addressing social needs. [...] Social benefits mirror these three levels of interaction. At the meso level, each organization in a social partnership expects to benefit by having its partnership objective fulfilled. At the micro level, individuals working on the project benefit to the extent their skills combine with others effectively to produce a successful project and/or to the extent that they learn from it. At the macro level, societal benefits flow from positive impacts that occur beyond the domain of either participating organization, such as in the recipient population and wider issue-based stakeholder

Effet/ Effect

Graugnard
(1999,)

« Incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant. **Les effets**, conjuguent résultats de l'action et autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action. »

Hardy
(2003 : 324-328)

Strategic effects: 'One important effect of collaboration lies in its potential to build organizational capacities through the transfer or pooling of resources [...] Strategic effects refer to the way in which collaboration helps organizations to improve their strategic performance by developing an enhanced competitive advantage as a result of a variety of activities, including sharing resources, developing technological know-how, sharing knowledge, acquiring new distribution outlets, building a greater understanding of new markets, and securing access to scarce assets' p. 324

Knowledge creation effects: 'Networks of collaborating organizations are an important source of knowledge creation. Moreover, knowledge is not simply a resource that can be transferred from organization to organization; rather, new knowledge grows out of the sort of ongoing social interaction that occurs in ongoing collaborations.' p.326

Political effects: 'The political effects of collaboration are a potentially important outcome. Organizations may engage in collaboration to increase their centrality and the degree of their influence over other organizations.' P.328

Les impacts directs sont les **effets induits** directement auprès de ce premier cercle⁵ par seules les actions et résultats, dans les domaines explicitement visés par le

⁵ Voir figure 11 sur les effets selon D. Neu (2001 : 60)

<p>Neu (2001 : 59)</p>	<p>projet ; Les impacts indirects sont le produit des précédents, tel qu'on peut les observer sans quitter ce premier cercle ; Les impacts induits sont les effets (induits) du projet qui interviennent en dehors du champ de ces bénéficiaires direct</p>
<p>Bryson, Crosby et al. (2006 : 45)</p>	<p><i>First-order effects are immediately discernible as result of the collaboration process. These include the creation of social, intellectual, and political capital; high-quality agreements; and innovative strategies</i> <i>Second-order effects are likely to occur when collaboration is well under way, or else they may occur outside the formal boundaries of the effort. These might include new partnerships, coordination and joint action, joint learning that extends beyond the collaborative, implementation of agreements, changes in practices, and changes in perception</i> <i>Third-order effects may not be evident until some time later. These might include, for example, new collaborations; more co-evolution and less destructive conflict among partners; results on the ground, such as the adaptation of services, resources, cities, and regions, new institutions, new norms and social heuristic.</i></p>
<hr/> Valeur/ Value <hr/>	
<p>Austin Seitanidi (2012 a: 728)</p>	<p>« We define collaborative value as the transitory and enduring benefits relative to the costs that are generated due to the interaction of the collaborators and that accrue to organizations, individuals, and society »</p>
<p>Austin, Seitanidi (2012 a: 730)</p>	<p>“Associational value” is a derived benefit accruing to another partner simply from having a collaborative relationship with the other organization. P.730 “Transferred resource value” is the benefit derived by a partner from the receipt of a resource from the other partner. P.731 “Interaction value” is the intangibles that derive from the processes of partners working together. P.731 “Synergistic value” arises from the underlying premise of all collaborations that combining partners’ resources enables them to accomplish more together than they could have separately p.731</p>
<p>Austin (2000); Austin et Seitanidi (2012 a; 2012 b; 2014)</p>	<p>Valeur publique Valeur philanthropique Valeur transactionnelle Valeur intégrative Valeur sociale :</p>
<p>Mulgan (2010 : 38)</p>	<p>Over the last few decades, many people have attempted to measure what is sometimes called social, public, or civic value—that is, the value that nongovernmental organizations [NGOs], social enterprises, social ventures, and social programs create.</p>
<p>Bryson et Crosby (2006 : 51)</p>	<p>The point of creating and sustaining cross-sector collaboratives ought to be the production of “public value” [Moore 1995] that cannot be created by single sectors alone. Public value in cross-sector collaborations is most likely created by making use of each sector’s characteristic strengths while also finding ways to minimize, overcome, or compensate for each sector’s characteristic weaknesses. “cross-sector collaboration are most likely to create public value when they build on individual’s and organization’s self-interests and each sector’s characteristic strengths while finding ways to minimize, overcome or compensate for each sector’s characteristic weaknesses”</p>
<p>Le Ber et Branzei (2010 b: 601)</p>	<p>Social value creation is broadly regarded as the raison d’être of cross-sector partnerships [Alvord et al., 2004; Mair and Marti, 2006; Teegen et al., 2004]: partners join forces to pursue societal betterment through the removal of barriers that hinder social inclusion, the assistance of those temporarily weakened or lacking a voice, and the mitigation of undesirable side effects of economic activity’s [Austin et al., 2006: 264]. By mission and design, the incremental social value created by a cross-sector partnership is channelled towards the target beneficiaries [Austin, 2000]”</p>
<p>Le Ber et Branzei (2010 c: 165)</p>	<p>The for-profit partner pursues mainly, although not necessarily exclusively, economic value creation, typically by serving profitable markets for products or services [McLaughlin, 2006]. Economic value creation refers to the generation of financial gains through economic transactions, irrespective of who accrues these gains [e.g., the organization may capture some of the economic value as profits; employees may appropriate it as higher wages; or consumers may benefit through a relatively lower price for the same quality product, Peteraf and Barney, 2003]. The nonprofit partner is largely driven by its social mission [social value] [Teegen et al.,</p>

2004]—trying to address market failures and provide socially necessary goods and services despite institutional roadblocks [Sud et al., 2009] [e.g., promoting community development, advocating for more inclusive or fair policies, advancing education or workers' rights, and dealing with social problems like domestic violence or homelessness, Croteau and Hicks, 2003; McLaughlin, 2006; Nowell, 2010].

Innovation



Synthèse et perspectives de recherche

L'intérêt pour les partenariats intersectoriels ne se dément pas. Celui-ci, bien que récent, se traduit par la grande quantité de recherche s'intéresse aux multiples facettes de ce phénomène. D'autant plus que son utilisation dans la pratique et les efforts de développement séduit une grande majorité d'organisations issues de différents secteurs. Les perspectives sur l'évaluation dans ce contexte sont passées, à l'heure actuelle, d'un sujet de recherche suscitant peu d'intérêt à un domaine de recherche d'importance au sein de la littérature scientifique et pratique sur les PIS.

Nous avons démontré qu'il subsistait toutefois une absence de synthèse et de consensus autour des approches d'évaluations et des typologies des résultats (*outcomes*) existantes. Longtemps causé par la primauté de l'approche orientée autour des processus, le manque d'intérêt des chercheurs se renverse graduellement. Effectivement, les recherches présentées nous ont permis de conclure que les questions d'évaluation des résultats dans les PIS sont aujourd'hui abordées par un ensemble de chercheurs. Ces derniers, fort d'une conceptualisation fondée sur l'approche centrée sur les résultats, se sont saisis des connaissances présentes à l'extérieur du champ de la gestion. Pour certains d'entre eux (Tudler et *al.*, 2016 ; Seitanidi et Austin, 2014) l'apport d'un domaine externe de recherche, celui de l'évaluation de projet/programme, peut faire bénéficier le cadre des PIS d'une perspective distincte, mais complémentaire. Le domaine de recherche des PIS a pu gagner en profondeur, en voyant ses auteurs tirer plusieurs conclusions d'ordres pratiques et théoriques grâce à l'utilisation des connaissances dans le champ de l'évaluation. Au terme d'un processus d'exploration, nous avons pour notre part été en mesure de tirer plusieurs apprentissages qui permettent de souligner des pistes de réflexion futures pour la recherche.

Le premier apprentissage amène l'idée que la littérature sur les PIS s'organise autour d'une logique dominée par les relations entre partenaires ainsi que l'importance des processus sur le déroulement de l'action partenariale. Il en résulte que cet intérêt se transpose de manière similaire lorsqu'il est question d'évaluer les résultats. Effectivement, tel que le rappelle Serafin et *al.* (2008), l'importance est portée autour des questions de l'impact et des processus. Ajoutons que la question de la valeur démontre un intérêt tout aussi important. Cela signifie que les autres types de résultats et de retombées sont principalement ignorés, particulièrement ceux qui se touchent les bénéficiaires externes. Le second apprentissage propose l'idée qu'il existe plusieurs différentes manières de percevoir les différents niveaux de résultats selon leur impact. À ce titre, les recherches d'Austin et Seitanidi (2012 a ; 2012 b) servent en quelque sorte de fer de lance au sujet particulier que représente la mesure des externalités dans le contexte des partenariats. En effet, bien des auteurs ont depuis adopté la perspective

d'une valeur qui croît ou déprécie selon le niveau d'intégration des partenaires (Le Ber et Branzei, 2010 a ; Gray et Stites, 2013 ; Le Pennec, 2015). À cet effet, nous avons synthétisé ces niveaux lors de la première section en illustrant les différentes considérations en la matière. Ensuite, le troisième apprentissage met de l'avant l'idée que le point de vue du bénéficiaire est rarement considéré dans l'opérationnalisation de l'évaluation et les considérations en termes de résultats espérés. Cette absence de considération demeure néfaste pour le déroulement d'un partenariat. Bien que certaines approches délaissent cet aspect, d'autres l'embrassent. Celles de Le Ber et Branzei (2010 b) et Esteves et Barclay (2011) sont pionnières sur ces questions, alors que celles d'Austin et Seitanidi (2012 a) et Tulder et *al.* (2016) cherchent plutôt à attirer le regard vers l'importance de cet aspect en incluant un niveau de résultat externe aux partenariats et qui concerne les bénéficiaires et parties prenantes. Le quatrième apprentissage propose l'idée que bien malgré l'intérêt porté aux considérations pratiques, le domaine des PIS demeure majoritairement théorique lorsque celui-ci est comparé au domaine de l'évaluation. Les auteurs offrent un paysage conceptuel solidement enraciné autour des questions qui ont dominé ce domaine de recherche. Cependant, l'opérationnalisation des théories avancées est majoritairement cloîtrée aux relations entre partenaires, mais s'organise cependant autour de questions telles que les dynamiques internes et les systèmes de communication. Les aspects pratiques demeurent peu abordés ou semblent parfois demeurer au niveau théorique sans passer au niveau pratique. Il en ressort que ce domaine s'adresse insuffisamment aux praticiens de l'évaluation. Enfin, le dernier apprentissage qui ressort de ce domaine demeure que l'intérêt n'est que très peu porté, en général, autour des questions d'évaluations des retombées autres que l'impact et la valeur. Peu d'attention fut allouée afin de pallier aux interrogations concernant les autres catégories d'externalités, telles que les résultats externes non désirés ou négatifs, ainsi que l'influence des bénéficiaires dans les processus d'évaluations.

Le second domaine, celui de la littérature sur l'évaluation, a permis de dégager un bilan qui fera bénéficier le champ des PIS sur plusieurs aspects. Premièrement, il en ressort que ce domaine de recherche est très orienté autour des questions pratiques et semble délaisser, à l'opposé du domaine des PIS, les considérations théoriques (Daigneault, 2011). Ensuite, le point de vue du bénéficiaire est davantage considéré dans ce domaine par rapport au premier (PIS). Cela a pour effet de fournir une fondation conceptuelle pertinente pour adresser cette question dans la recherche consacrée aux PIS. Troisièmement, la recherche sur l'évaluation illustre un certain retard quant aux questions de l'évaluation dans le contexte des partenariats complexes comme les PIS. En effet, la popularité qui leur est attribuée ne semble pas avoir trouvé écho dans le domaine de l'évaluation. De cette manière, les approches qui sont mises de l'avant demeurent majoritairement génériques et adaptables à différents types de projets, ce qui ne rend pas justice à la complexité des PIS. Cela n'est cependant pas entièrement négatif puisque leur aspect générique peut plus facilement être transposé à ces partenariats complexes, en les adaptant

toutefois des particularités propres à la nature de chacun d'eux. Quatrièmement, l'apport du domaine de l'évaluation s'est avéré d'une importante pertinence puisque ce champ fait état d'un niveau de synthèse plus important en termes de types de résultats. Cela nous a permis de mieux comprendre la nature et le poids de chacun selon une gradation, ou hiérarchisation, propre à ce domaine. Nous avons ainsi pu y inclure les définitions qui proviennent de la première littérature, dans ce qui s'est avéré une tentative de typologie des *outcomes* pertinente au domaine des PIS. Enfin, cette littérature s'est avérée d'une plus grande synthèse en général, puisqu'à l'opposé du premier domaine, celui rassemble plus de différentes catégorisations des approches et théories.

Mot final

En définitive, l'objectif initial poursuivi par cet article s'articulait autour d'un bilan de l'évaluation et des résultats dans le contexte des partenariats intersectoriels. Ce faisant, nous avons dans un premier temps étudié la littérature sur les partenariats en mettant l'accent sur nos considérations initiales. Par la suite, nous avons exploré la littérature sur l'évaluation en mettant l'accent sur les partenariats complexes et les typologies des résultats existantes. Cela nous a permis de construire un pont entre deux domaines de recherches, soit la gestion et l'évaluation, afin de faire fructifier et mieux synthétiser la première dans le contexte particulier des partenariats intersectoriels. Ce travail de synthèse devrait permettre aux gestionnaires d'acquérir une meilleure compréhension en terme pratique et théorique, de l'activité partenariale impliquant plusieurs secteurs d'activités qui possèdent des complémentarités bénéfiques pour la société lorsqu'ils font équipe. Cet article, nous l'espérons, permettra de mettre en lumière plusieurs pistes de réflexions qui pourraient s'avérer bénéfique l'action partenariale dans le futur. Cette action, selon les chercheurs, s'avère d'une portée non négligeable pour l'enrayement des problématiques sociales, environnementales et économiques. Ces mêmes problématiques qui amenuisent le développement d'une société plus viable et juste, et ce, sur tous les plans.

Bibliographie

Articles

- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. 2014. Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 25: 657-678.
- Ansari, W. E., Phillips, C. J. & Hammick, M. 2001. Collaboration and partnerships: developing evidence base. *Health and Social Care in the Community*, 9 (4): 12.
- Arya, B., & Salk, J. E. 2006. Cross-Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 16 (2): 211-234.
- Austin, J. E. 2000. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1): 69-97.
- Austin, J. E. 2010. From Organization to Organization: On Creating Value. *Journal of Business Ethics*, 94: 13-15.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. 2012. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (6): 929-968.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. 2012. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (5): 726-758.
- Babiak, K. M. 2009. Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships. *Evaluation Program Planning*, 32 (1): 1-12.
- Bamberger, M. 2000. The Evaluation of International Development Programs: A View from the Front. *American Journal of Evaluation*: 95-102.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. . 2004. Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration. *California Management Review*, 47 (1): 58-90.
- Berriet-Sollicc, M., Labarthe, P., & Laurent, C. 2014. Goals of evaluation and types of evidence. *Evaluation*, 20 (2): 195-213.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. 2009. Strengthening Stakeholder–Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85 (2): 257-272.
- Botcheva, L., Shih, J., & Huffman, L. C. 2009. Emphasizing Cultural Competence in Evaluation A Process-Oriented Approach. *American Journal of Evaluation*, 30 (2): 176-188.
- Brown, R. E., & Sturdevant Reed, C. 2002. An Integral Approach to Evaluating Outcome Evaluation Training. *American Journal of Evaluation*, 23 (1): 1-17.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. 2006. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66 (1): 44-55.

- Bryson, J. M., Quinn Patton, M., & Bowman, R. A. 2011. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Eval Program Plann*, 34 (1): 1-12.
- Cahyo Edi, A. 2014. Cross-sector Partnerships Models in Corporate Social Responsibility to Implement Poverty Reduction Initiatives in Indonesia. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21 (2): 128-136.
- Cameron, D. B., Mishra, A., & Brown, A. N. 2015. The growth of impact evaluation for international development: how much have we learned? *Journal of Development Effectiveness*, 8 (1): 1-21.
- Charles, C., & McNulty, S. 1999. Partnering for results - Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering: Agency of International Development and the Academy for Educational Development.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. 2006. Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review* (December): 94-101.
- Clarke, A., & Fuller, M. 2010. Collaborative Strategic Management-Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94: 85-101.
- Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16): 386-405.
- Coff, R. W. 1999. When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder bargaining Power. *Organization Science*, 10 (2): 119-133.
- Cousins, J. B., Whitmore, E., & Shulha, L. 2012. Arguments for a Common Set of Principles for Collaborative Inquiry in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 34 (1): 7-22.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. . 2010. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21: 211-230.
- Cross, J. E., Dickmann, E., Newman-Gonchar, R., & Fagan, J. M. . 2009. Using Mixed-Method Design and Network Analysis to Measure Development of Interagency Collaboration. *American Journal of Evaluation*, 30 (3): 310-329.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. . 2010. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43: 326-342.
- Daigneault, P.-M. d., Bélanger, J.-F., Dignard, A., Lamouri, J., Rabearivelo, H. A., & Théberge, L. 2011. Les approches théoriques en évaluation. In *Perfeval* (Ed.), Vol. 4. Québec.
- Divay, G., Belley, S., & Prémont, M.-C. 2013. La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 18 (2) : 1-22.
- Earl, S., Carden, F. & Smutylo, T. 2001. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa, ON, Canada: International Development Research Centre.
- Emerson, J. 2003. The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45 (4): 35-51.
- Espinosa, J. 2013. Moving towards gender-sensitive evaluation? Practices and challenges in international-development evaluation. *Evaluation*, 19 (2): 171-182.

- 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.
- Fetterman, D., & Wandersman, A. 2016. Empowerment Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 28 (2): 179-198.
- Fetterman, D. M. 2001. The Transformation of Evaluation into a Collaboration: A Vision of Evaluation in the 21st Century. *American Journal of Evaluation*: 381-385.
- Frey, B. B., Lohmeier, J. H., Lee, S. W., Tollefson, N. 2006. Measuring Collaboration Among Grant Partners. *American Journal of Evaluation*: 383-392.
- Gajda, R. 2004. Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances. *American Journal of Evaluation*: 65-77.
- Galbreath, J. 2002. Success in the Relationship Age: Building quality relationship assets for market value creation. *The TQM Magazine*, 14 (1): 8-24.
- Gervais, M. 1998. Repenser le concept d'évaluation de l'efficacité d'une organisation. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 13 (2): 89-112.
- Gold, A. 2014. How Do You Build the "Right" Cross-Sector Partnership to Implement Collective Impact Approaches? *Community Investement*, 26 (1): 5-10.
- Googins, B. K. R., S. A. 2000. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, 105 (1): 127-144.
- Gray, B., & Wood, D.J. 1991. Collaborative Alliances: Moving From Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (1): 3-22.
- Gray, B., & Wood, D.J. 1991. Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (2): 139-162.
- Grudinschi, D., Hallikas, J., Kaljunen, L., Puustinen, A. & Sintonen, S. 2015. Creating value in networks: A value network mapping method for assessing the current and potential value networks in cross-sector collaboration. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 20 (2): 27.
- Hall, J. N., & Freeman, M. 2014. Shadowing in Formative Evaluation: Making Capacity Building Visible in a Professional Development School. *American Journal of Evaluation*, 35 (4): 562-578.
- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. B. 2003. Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, 40 (2): 321-347.
- Harris, J. D., & Edward Freeman, R. 2008. The Impossibility of the Separation Thesis: A Response to Joakim Sandberg. *Business Ethics Quarterly*, 18 (4): 541-548.
- Hartman, C. L., & Stafford, E. R. 1997. Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups. *Long Range Planning*, 30 (2): 184-196.
- Hay, K. 2010. Evaluation Field Building in South Asia: Reflections, Anecdotes, and Questions. *American Journal of Evaluation*, 31 (2): 222-231.

- Hendricks, M., & Bamberger, M. 2010. The Ethical Implications of Underfunding Development Evaluations. **American Journal of Evaluation**, 31 (4): 549-556.
- Holmes, S., & Moir, L. 2007. Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders. **Corporate Governance**, 7 (4): 414-423.
- Husted, B. W. A., D. B. 2009. Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation- A Study of Multinational Enterprises in Mexico. **Management International Review**, 49 (6): 781-799.
- Jamali, D., & Keshishian, T. 2009. Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR. **Journal of Business Ethics**, 84: 277-295.
- Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. 2011. Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. **Business Ethics: A European Review**, 20 (4): 375-391.
- King, A. 2007. Cooperation between corporations and environmental groups: a transaction cost perspective. **Academy of Management Review**, 32 (3): 889-900.
- Kolk, A., Van Dolen, W., & Vock, M. 2010. Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships. **Journal of Business Ethics**, 94: 123-137.
- Koller, T. 1994. What is value-based management? **The McKinsey Quarterly** 3: 87-101.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. 2012. A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. **Academy of Management Review**, 37 (3): 332-354.
- Labin, S. N., Duffy, J. L., Meyers, D. C., Wandersman, A., & Lesesne, C. A. 2012. A Research Synthesis of the Evaluation Capacity Building Literature. **American Journal of Evaluation**, 33 (3): 307-338.
- Lam, C. Y., & Shulha, L. M. 2014. Insights on Using Developmental Evaluation for Innovating: A Case Study on the Cocreation of an Innovative Program.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. 2010 a. (Re) Forming Strategic Cross-Sector Partnerships. **Business and Society**, 49 (1): 140-172.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. 2010 b. Towards a critical theory of value creation in cross-sector partnerships. **Organization**, 17 (5): 599-629.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. 2010 c. Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions. **Journal of Business Ethics**, 94: 163-195.
- Le Menestrel, S. M., Walahoski, J. S., & Mielke, M. B. 2013. A Partnership Model for Evaluation: Considering an Alternate Approach to the Internal–External Evaluation Debate. **American Journal of Evaluation**, 35 (1): 61-72.
- Lepak, D., Smith, K. G., & Taylor, S. 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Review**, 32 (1): 14.
- Leviton, L. C. 2016. Codifying Practice Into Theory. **American Journal of Evaluation**, 37 (4): 562-567.
- Lindorff, M., Elizabeth, Jonson, P., & McGuire, L. 2012. Strategic Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors: The Social Value of Harm Minimisation. **Journal of Business**

- Ethics**, 110 (4): 457-467.
- London, T. 2015. Walmart and USAID: The Evolution of a Global Cross-Sector Partnership: 1-24: **University of Michigan's Ross School of Business**.
- Longoria, R. A. 2005. Is Inter-Organization Collaboration Always a Good Thing? **Journal of Sociology and Social Welfare**, 32 (3): 123-138.
- Lund-Thomsen, P. 2009. Assessing the Impact of Public—Private Partnerships in the Global South: The Case of the Kasur Tanneries Pollution Control Project. **Journal of Business Ethics**, 90 (1): 57-78.
- Macdonal, S., & Chrisp, T. 2005. Acknowledging the Purpose of Partnership. **Journal of Business Ethics**, 59: 307-317.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L. & Bagherzadeh, M. 2015. A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. **Journal of Management**, 41 (5): 1338-1360.
- Marek, L. I., Brock, D.-J. P., & Savla, J. 2014. Evaluating Collaboration for Effectiveness: Conceptualization and Measurement. **American Journal of Evaluation**, 67 (85): 67-85.
- McNall, M., & Foster-Fishman, P. G. 2008. Methods of Rapid Evaluation, Assessment, and Appraisal. **American Journal of Evaluation**, 28 (2): 151-168.
- Mitchell, G. E. 2014. Why Will We Ever Learn? **Public Performance & Management Review**, 37 (4): 605-631.
- Mulgan, G. 2010. Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review*: 37-43.
- Neu, D. 2001. Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision. In G. d. r. e. d. é. t. (GRET) (Ed.), *Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations*, Vol. 21 : 94. Paris, France : GRET.
- Paillé, P. 2007. La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires. *Recherches Qualitatives*, Vol. 27 (2): 133-151.
- Patton, M. Q. 2002. Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry - personal, experiential perspective. **Qualitative Social Work**, Vol. 1 (3): 261-283.
- Patton, M. Q. 2005. The Challenges of Making Evaluation Useful. *Ensaio: aval. pol. publ. Educ.*, Rio de Janeiro, 13 (46) : 67-78.
- Patton, M. Q., & Patrizi, P. P. 2010. Strategy as the focus for evaluation. **New Directions for Evaluation**, 2010 (128): 5-28.
- Patton, M. 2012. A utilization-focused approach to contribution analysis. *Evaluation*, 18 (3) : 364-377.
- Patton, M. Q. 2015. The Sociological Roots of Utilization-Focused Evaluation. **The American Sociologist**, 46 (4): 457-462.
- Patton, M. Q. 2016. What is Essential in Developmental Evaluation? On Integrity, Fidelity, Adultery, Abstinence, Impotence, Long-Term Commitment, Integrity, and Sensitivity in Implementing Evaluation Models. *American Journal of Evaluation*, 37 (2): 250-265.
- Patton, M. Q. 2017. Empowerment evaluation: Exemplary is its openness to dialogue, reflective practice, and process use. *Evaluation Program Planning*, 63: 139-140.

- Picciotto, R. 2003. International Trends and Development Evaluation: The Need for Ideas. **American Journal of Evaluation**: 227-234.
- Pittz, T. G., & Adler, T. 2016. An exemplar of open strategy: decision-making within multi- sector collaborations. **Management Decision**, 54(7): 1595-1614.
- Rein, M. S., L. . 2009. Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-Sector Partnerships in Southern Africa. **Journal of Business Ethics**, 90: 79-89.
- Rey et al., 2013. **The Canadian Journal of Program Evaluation** Vol. 28 No. 1 Pages 1–26. <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/28-1-001.pdf>
- Ridde, V., Dagenais, C. 2012. *Approches et pratiques en évaluation de programme* (deuxième édition, revue et augmentée ed.). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Rieker, P. P. 2011. Partnership Evaluation: Guidebook and Resources. **Center for Disease Control (CDC)**. Division of Nutrition (Ed.): 1-111.
- 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.
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., & Williams, E. S. 2010. Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. **Journal of Business Ethics**, 96(1): 21-26.
- 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(supplement 2): 413-429.
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. 2010. Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships. **Journal of Business Ethics**, 94(1): 139-161.
- Seitanidi, M. M., & Lindgreen, A. 2010. Editorial: Cross-Sector Social Interactions. **Journal of Business Ethics**, 94: 1-7.
- 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.
- Selsky, J. W., & Parker, B. 2010. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships- Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics**, 94 (supplement 1): 21-37.
- Sharma, A., & Kearins, K. 2011. Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability: What Happens When Organizational Representatives Come Together? **The Journal of Applied Behavioral Science**, 47(2): 168-203.
- Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. 2011. Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate-NPO Relationship. **Journal of Business Ethics**, 101(2): 297-311.
- Smith, A. 1993. Management Development Evaluation and Effectiveness. **Journal of Management Development**, 12(1): 20-33.
- Soldo, E., Marais, M., & Hernandez, S. 2010. Les pratiques évaluatives au coeur de l'action publique

- locale en matière de développement durable : une lecture néo-institutionnaliste. **Management International**, 14 (4) : 69-84.
- Stadtler, L. 2016. Scrutinizing Public–Private Partnerships for Development: Towards a Broad Evaluation Conception. **Journal of Business Ethics**, 135: 71-86.
- Thomas, V. 2010. Evaluation Systems, Ethics, and Development Evaluation. **American Journal of Evaluation**, 31(4): 540-548.
- Tulder, R. V., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S.. 2016. Enhancing the impact of cross-sector partnerships. **Journal of Business Ethics**, 135 (1): 1-17.
- Turker, D. 2009. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. **Journal of Business Ethics**, 85(4): 411-427.
- Utting, P., & Zammit, A.. 2009. United Nations-Business Partnerships- Good Intentions and Contradictory Agendas. **Journal of Business Ethics**, 90 (supplement 1): 39-56.
- Vasilovych, G. P. 2015. Measurement of the effectiveness of the nonprofit organizations. **Economic Processes Management**, 3: 1-10.
- Vurro, C., Dacin, T. M., & Perrini, F. 2010. Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. **Journal of Business Ethics**, 94(supplement 1): 39-53.
- Wadham, H., & Warren, R. 2013. Inspiring action, building understanding: how cross-sector partnership engages business in addressing global challenges. **Business Ethics: A European Review**, 22 (1): 47-63.
- Wandersman, A., Alia, K., Cook, B. S., Hsu, L. L., & Ramaswamy, R. 2016. Evidence-Based Interventions Are Necessary but Not Sufficient for Achieving Outcomes in Each Setting in a Complex World. **American Journal of Evaluation**, 37 (4): 544-561.
- Wheeler, D., Colbert, B. & Freeman, R. E. 2003. Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. **Journal of General Management**, 28(3): 1-28.
- Wimbush, E., Montague, S., & Mulherin, T. 2012. Applications of contribution analysis to outcome planning and impact evaluation. **Evaluation**, 18(3): 310-329.
- Woodland, R. H., & Hutton, M. S. 2012. Evaluating Organizational Collaborations: Suggested Entry Points and Strategies. **American Journal of Evaluation**, 33(3): 366-383.

Rapports, guides, thèses

- PNUD, 2002. Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats. In B. d. l'évaluation (Ed.): 1-139. Nations Unies, New York: **Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)**.
- OCDE, 2010. Quality Standards for Development Evaluation. In D. A. Comittee (Ed.), Première édition ed.: 1-18: Secretay-General of the **OECD**.
- Commission Européenne, 2007. Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : un guide pratique. 1-34.

- Commission européenne.** Direction générale. 2007.
- Croix-Rouge, 2011. Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes de la **Croix-Rouge** (Ed.) : 1-156.
- The Intersector Project, 2014. The Intersector Toolkit: Tools for Cross-Sector collaboration: 1-30. New-York: **The Intersector Project**.
- Gray, B., & Stites, J. P. 2013. Sustainability through partnerships Capitalizing on Collaboration. In N. f. B. Sustainability (Ed.), Vol. 1-109: **Social Sciences and Humanities Research Council of Canada**, the Ivey Business School (Western University), the Université du Québec à Montréal and our Leadership Council.
- Kalegaonkar, A., & Brown, D.L.,. 2000. Intersectoral Cooperation: Lessons For Practice. **IDR Reports**, 16(2).
- Knoepfel, P. M., M. 2004. Guide des outils d'évaluation de projets selon le développement durable. In d. t. Département fédéral de l'environnement, de l'énergie et de la communication (Ed.) : 98. Berne, Suisse : **Office fédéral du développement territorial**.
- Kindornay, S., Tissot, S., & Sheiban, N. 2014. The Value of Cross-Sector Development Partnerships, Research Report: 1-18: **The North South Institute**.
- La Gra, 1990. «Une méthode d'évaluation des filières agroalimentaires pour l'identification des problèmes et des projets». Archives, Food and agriculture organization of the United States
- Monnier, E. T., J. 1999. Évaluer les programmes socio-économiques. In F. S. communautaires (Ed.), Première édition ed., Vol. 1 : 244. Luxembourg : **Office des publications officielles des Communautés Européennes**.
- Ravallion, M. 2009. Evaluation in the Practice of Development. **The World Bank Research Observer**, 24(1): 29-53.
- Serafin, R., Stibbe, D., Bustamante, C., & Schramm, C. 2008. Current practice in the evaluation of cross-sector partnerships for sustainable development. In T. P. I. (TPI) (Ed.), **TPI working Paper No. 1**, Vol. 1: 15: The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF).
- Wadell, S., & Brown, D., W. 1997. Fostering Intersectoral Partnering: A Guide to Promoting Cooperation Among Government, Business, and Civil Society Actors, **IDR Reports**, Vol. 13: 1-26: Institut for Development Research.

Livres et collectifs

- Barrett, D., Austin, J. & McCarthy, S. 2000. Cross-Sector Collaboration: Lessons from the International Trachoma Initiative. In H. B. S. (HBS) (Ed.), **Research & Ideas**, Vol. 2017: Alliances between for-profit and nonprofit organizations are evolving from arms-length relationships into strategic partnerships. A study of the collaboration between the Clark Foundation and Pfizer, Inc. reveals what it takes to make them work.
- Daigneault, P.-M. d., Bélanger, J.-F., Dignard, A., Lamouri, J., Rabearivelo, H. A., & Théberge, L. 2011.

- Les approches théoriques en évaluation. In s (Ed.), Vol. 4. Québec.
- Graugnard G., H., N. 1999. Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact. In F. E. F. pour évaluations (Eds.), L'évaluation de l'impact : 1-51 : **Centre international d'études pour le développement local.**
- Gray, B. 1989. Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems. Jossey-Bass. 329 pages
- Navarro-Flores, O. 2009. *Le Partenariat en coopération internationale : Paradoxe ou compromis ?* (Première édition ed.). Québec, QC : Les Presses de l'Université du Québec.
2006. NBP Bulletin Issue 2. **NBP Bulletin**, 1 (2) : 1-5.
2006. NBP Bulletin Issue 1. **NBP Bulletin**, 1: 1-2.
2007. NBP BULLETIN Issue 3. **NBP Bulletin**, (3): 1-6.
2008. NBP BULLETIN Issue 4. **NBP Bulletin**, (4).
2009. NBP BULLETIN Issue 5. **NBP Bulletin**, (5).
2011. ARSP 2011 issue 6. **Annual Review of Social Partnerships**, 6: 1-40.
2012. ARSP 2012 issue 7. **Annual Review of Social Partnerships**, 7: 1-39.
2013. ARSP 2013 issue 8. **Annual Review of Social Partnerships**, 8: 1-74.
2014. ARSP 2014 issue 9. **Annual Review of Social Partnerships**, 9: 1-104.
2015. ARSP 2015 Issue 10. **Annual Review of Social Partnerships**, 10: 1-138.
2016. ARSP 2016 Issue 11. **Annual Review of Social Partnerships**, 11: 1-131.

Conférence

2009. Cairo 2009: Conference on Impact Evaluation in International Development. **Evaluation**, 15(4): 487-489.
- Jorgensen, M. 2006. evaluating cross-sector partnerships. Working paper presented at the conference: «Public-private partnerships in the post WSSD context»: 1-30.

Page web

- Better Evaluation. 2017. *Approches*. Better Eval World. Récupéré le 1 octobre 2017 de <http://www.betterevaluation.org/en/approches>
- Université Laval. 2017. Ressources pédagogiques. *Évaluation formative et sommative* en ligne : <https://www.enseigner.ulaval.ca/ressources-pedagogiques/l-evaluation-formative-etsommative>, récupéré le 3 octobre 2017

Annexes

Annexe 1.

Propositional inventory organized around the initial conditions affecting collaboration formation, process, structural and governance components, constraints and contingencies, outcomes, and accountability issues. Bryson et Crosby (2006)

1. *Like all interorganizational relationships, cross-sector collaborations are more likely to form in turbulent environments. In particular, the formation and sustainability of cross-sector collaborations are affected by driving and constraining forces in the competitive and institutional environments.*
2. *Public policy makers are most likely to try cross-sector collaboration when they believe the separate efforts of different sectors to address a public problem have failed or are likely to fail, and the actual or potential failures cannot be fixed by the sectors acting alone.*
3. *Cross-sector collaborations are more likely to succeed when one or more linking mechanisms, such as powerful sponsors, general agreement on the problem, or existing networks, are in place at the time of their initial formation.*
4. *The form and content of collaboration's initial agreements, as well as the processes used to formulate them, affect the outcomes of the collaboration's work.*
5. *Cross-sector collaborations are more likely to succeed when they have committed sponsors and effective champions at many levels who provide formal and informal leadership.*
6. *Cross-sector collaborations are more likely to succeed when they establish—with both internal and external stakeholders—the legitimacy of collaboration as a form of organizing, as a separate entity, and as a source of trusted interaction among members.*
7. *Cross-sector collaborations are more likely to succeed when trust-building activities (such as nurturing cross-sectoral and cross-cultural understanding) are continuous.*
8. *Because conflict is common in partnerships, cross-sector collaborations are more likely to succeed when partners use resources and tactics to equalize power and manage conflict effectively.*
9. *Cross-sector collaborations are more likely to succeed when they combine deliberate and emergent planning; deliberate planning is emphasized more in mandated collaborations and emergent planning is emphasized more in nonmandated collaborations.*
10. *Cross-sector collaborations are more likely to succeed when their planning makes use of stakeholder analyses, emphasizes responsiveness to key stakeholders, uses the process to build trust and the capacity to manage conflict, and builds on distinctive competencies of the collaborators.*
11. *Collaborative structure is influenced by environmental factors such as system stability and the collaboration's strategic purpose.*
12. *Collaborative structure is likely to change over time because of ambiguity of membership and complexity in local environments.*
13. *Collaboration structure and the nature of the tasks performed at the client level are likely to influence a collaboration's overall effectiveness.*
14. *Formal and informal governing mechanisms are likely to influence collaboration effectiveness.*
15. *Collaborations involving system—level planning activities are likely to involve the most negotiation, followed by collaborations focused on administrative-level partnerships and service delivery partnerships.*
16. *Cross-sector collaborations are more likely to succeed when they build in resources and tactics for dealing with power imbalances and shocks.*
17. *Competing institutional logics are likely within cross-sector collaborations and may significantly influence the extent to which collaborations can agree on essential elements of process, structure, governance, and desired outcomes.*

- 18. Cross-sector collaborations are most likely to create public value when they build on individuals' and organizations' self-interests and each sector's characteristic strengths while finding ways to minimize, overcome, or compensate for each sector's characteristic weaknesses.*
- 19. Cross-sector collaborations are most likely to create public value when they produce positive first-, second-, and third-order effects.*
- 20. Cross-sector collaborations are most likely to create public value when they are resilient and engage in regular reassessments.*
- 21. Cross-sector collaborations are more likely to be successful when they have an accountability system that tracks inputs, processes, and outcomes; use a variety of methods for gathering, interpreting, and using data; and use a result management system that is built on strong relationships with key political and professional constituencies.*
- 22. The normal expectation ought to be that success will be very difficult to achieve in cross-sector collaborations.*