

# Etude exploratoire

## Concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international

**Cette étude exploratoire a été réalisée en partenariat avec  
United Way Tocqueville France**



**Les travaux du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien  
de la Caisse des Dépôts et de la Fondation Bettencourt Schueller**



# Table des matières

---

Introduction .....	3
1.1 Présentation de l'étude.....	3
1.2 Objectifs de l'étude.....	3
1.3 Cheminement intellectuel de l'étude.....	4
1.4 Méthodologie .....	4
1.5 Points d'attention sémantiques.....	5
2 - L'influence de 4 évolutions mondiales sur les partenariats inter-organisationnels .....	6
2.1 Démocratisation.....	7
2.2 Décentralisation .....	10
2.3 Privatisation .....	12
2.4 Mondialisation .....	14
3 - Analyse des concepts et pratiques de partenariats pour 9 zones géographiques .....	18
3.1 Afrique de l'Est.....	18
3.2 Maghreb .....	20
3.3 Europe occidentale.....	22
3.4 Europe centrale .....	24
3.5 Asie centrale .....	26
3.6 Asie de l'Est .....	28
3.7 Océanie.....	30
3.8 Amérique du Nord .....	32
3.9 Amérique centrale.....	34
Conclusion .....	37
Bibliographie .....	41
L'influence de 4 évolutions mondiales sur les partenariats inter-organisationnels .....	41
Analyse des concepts et pratiques de partenariats pour 9 zones géographiques.....	42

# 1. Introduction

---

## 1.1 Présentation de l'étude

L'étude et l'analyse de la littérature académique portant, directement ou indirectement, sur la collaboration entre les différents secteurs composant nos sociétés, notamment les secteurs public et privé lucratif et non lucratif, dans le cadre de projets communs ayant une finalité sociale et/ou sociétale permet de prendre la mesure de la diversité des concepts et des pratiques de partenariats qui existent aujourd'hui dans le monde. En effet, si les essais académiques relatifs aux partenariats inter-organisationnels, appelés en anglais « cross-sector partnerships », sont principalement le fruit de travaux de recherche occidentaux, *a fortiori* anglo-saxons, chaque continent, chaque pays fait état de dynamiques partenariales entre associations, entreprises, pouvoirs publics ou encore universités visant à développer et pérenniser le bien commun dans les territoires. Par conséquent, il existe et fleurit une diversité de concepts et pratiques de partenariats aux quatre coins du monde en réponse aux enjeux sociaux et sociétaux actuels et futurs. Un tour d'horizon de la littérature académique existante offre alors une vision de la multiplicité de ces partenariats dans des régions aux caractéristiques politiques, économiques, culturelles ou encore sociales foncièrement différentes. En effet, les logiques et les acteurs promouvant ces partenariats, le fonctionnement de ces derniers ou encore les résultats escomptés et réellement obtenus divergent incontestablement selon les zones géographiques étudiées. Par conséquent, l'étude présentée ici simplement exploratoire et n'a pas pour ambition d'approcher l'exhaustivité quant à la description et l'analyse des partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international. Elle ambitionne toutefois de donner au lecteur les clés de compréhension pour appréhender au niveau international, et ensuite par zone géographique, les logiques et les expériences concrètes en matière de projets collaboratifs d'intérêt public entre secteurs.

## 1.2 Objectifs de l'étude

Cette recherche s'ancre dans la démarche de recherche du RAMEAU en présentant de façon systémique et transversale les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels, au niveau des territoires, à l'international. Elle fait suite à l'étude intitulée *Politiques partenariales associations/entreprises à l'étranger*, publiée en 2010 par Le RAMEAU, qui reprenait principalement les modèles associatifs présents dans le monde occidental (libéral, scandinave, méditerranéen, etc.) afin d'étudier principalement l'état et les pratiques de partenariats entre associations et entreprises. Les conclusions principales de cette étude étaient les suivantes : l'ensemble des pays voyaient leur société civile et leurs entreprises mettre en œuvre des partenariats innovants, il existait des « invariants » à ces partenariats tels que l'écologie ou les actions auprès des communautés, et enfin, la crise financière de 2008 avait fait davantage apparaître la nécessité d'engendrer des projets collaboratifs à visée sociale et/ou sociétale.

Au vu de la teneur des précédents travaux de recherche du RAMEAU sur l'international et de l'existant dans le domaine académique, l'objectif de la présente étude est double. Il s'agit, d'une part, de comprendre de façon systémique comment certaines dynamiques internationales et transnationales ont influencé les systèmes de gouvernance politique, économique, social et culturel des Etats, et donc les logiques et pratiques partenariales entre secteurs. D'autre part, des analyses par zone géographique ont été menées afin de faire ressortir, pour un ensemble de pays donnés, des facteurs communs explicatifs des concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels. De surcroît, les acteurs qui prennent part à ces partenariats, les raisons pour lesquelles ils le font et selon quelles modalités sont également décrits et analysés afin d'offrir au lecteur une vision concrète des pratiques dans les territoires.

Pour ce faire, cette étude élargit les prismes d'analyse comparativement à l'étude sur les *Politiques partenariales associations/entreprises à l'étranger*. Premièrement, si cette dernière se concentrait sur les partenariats entre associations et entreprises, nos recherches font état de la diversité des acteurs impliqués dans ces partenariats : entreprises, associations, collectivités publiques aux différents échelons territoriaux, monde académique, etc. Les pratiques partenariales étudiées dépassent alors largement le tandem associations-entreprises et c'est ce que la présente étude vise à démontrer. Deuxièmement, la précédente étude mettait l'emphase sur le monde occidental et développé, à l'exception de l'Inde. Pour cette deuxième étude à l'international, il a été décidé d'étendre l'analyse à des régions en développement dans lesquelles les concepts et pratiques de partenariats semblent de prime abord répondre à des logiques différentes qu'en Europe occidentale ou en Amérique du Nord. En outre, des zones géographiques - telles que l'Océanie ou l'Asie Centrale -, relativement absentes dans la littérature académique, ont été ajoutées au vu de leurs pratiques partenariales existant dans leurs territoires. Enfin, si l'étude de 2010 s'articulait selon un maillage national, la présente étude identifie ici les dynamiques partenariales existantes dans les territoires à un niveau plus local.

Il est à souligner que cette étude exploratoire des relations partenariales à l'international vient éclairer la fin du cycle « Alliances & Territoires » qui a mené Le RAMEAU tout au long de l'année 2016. Elle permettra d'ouvrir de nouveaux chantiers de recherche en lien avec ce regard international.

### 1.3 Cheminement intellectuel de l'étude

Afin de décrire et analyser les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international, cette étude met en relation différents principes explicatifs. D'un côté, il existe des évolutions mondiales aux effets transnationaux et nationaux qui ont fortement influencé les partenariats inter-organisationnels. Elles sont, entre autres, la démocratisation, la décentralisation, la privatisation et la mondialisation. Ces évolutions ont eu des effets conséquents, similaires ou distincts, dans les différentes régions du monde. D'un autre côté, il existe des zones géographiques - composées de plusieurs pays - qui partagent des facteurs politiques, économiques, sociaux et sociétaux communs, ces derniers influençant également les partenariats. Cette étude a donc pour but d'étudier les concepts et pratiques de partenariats au vu des évolutions mondiales et des facteurs communs dans 9 zones géographiques données.

### 1.4 Méthodologie

Une fois les évolutions mondiales importantes pour notre sujet d'étude identifiées, le choix des zones géographiques s'est fait de plusieurs façons. De prime abord, ces zones devaient être composées de plusieurs pays faisant preuve de caractéristiques communes certaines à la fois en matière de systèmes de gouvernance, et évidemment, de concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels. Par exemple, les pays centrasiatiques choisis partagent des facteurs communs indéniables et cette zone fait état d'une très forte homogénéité pour notre sujet d'étude. Ensuite, les interactions qui peuvent exister entre différentes zones géographiques ont été étudiées afin de permettre, en filigrane, une analyse comparative des éventuelles similitudes et différences existantes entre les régions. Enfin, il y a une réelle volonté d'élargir le champ géographique en prenant des régions communément peu étudiées sur ce sujet. Par ailleurs, l'étendue et la qualité de la littérature académique et la communication sur ces sujets selon les zones géographiques a achevé de parfaire la sélection des régions étudiées qui sont, par ordre d'étude : Afrique de l'Est, Maghreb, Europe occidentale, Europe centrale, Asie centrale, Asie de l'Est, Océanie, Amérique du Nord et Amérique centrale. Ces zones reprennent quasiment l'ensemble de celles étudiées en 2010 dans l'optique de compléter et

approfondir les premières remarques qui avaient été posées. Ainsi, le cas de l'Europe occidentale, de l'Amérique du Nord et du Japon (dans la zone plus large qu'est l'Asie de l'Est) ont été ici repris.

En outre, les sources ayant permis la rédaction de cette étude sont quasiment exclusivement issues de la littérature académique. Dans la mesure du possible, la description des pratiques est toutefois agrémentée de brèves études de cas afin de permettre une analyse concrète des partenariats inter-organisationnels menés dans les territoires.

## 1.5 Points d'attention sémantiques

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de ces travaux, il convient de préciser d'emblée les définitions données aux différents termes clés utilisés dans la présente étude.

D'une part, le cœur du sujet réside dans les partenariats inter-organisationnels. Pour le premier terme de cette expression, nous retiendrons une définition minimale, celle du Larousse, qui permettra d'englober la totalité des initiatives partenariales décrites et analysées dans cette étude : un partenariat est alors un « système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration ». Le terme de partenariat ainsi défini offre à ce travail de recherche la possibilité d'étudier l'ensemble des systèmes engagés dans des « relations d'étroite collaboration » aux quatre coins du monde. L'objet de l'étude sera donc également de préciser, notamment par zone géographique, la nature du partenariat, les organisations qu'il engage, ainsi que la manière dont elles coopèrent, et s'il existe réellement un objectif commun aux partenaires. Quant à l'adjectif « inter-organisationnel », il reprend ici les éléments de définition apportés sur la page Wikipédia dédiée au terme « organisation ». En effet, une organisation y est définie comme « un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, (...) : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc. ». Munie de cette définition empirique, cette étude peut inclure dans sa description des partenariats inter-organisationnels l'ensemble des organisations qui y prennent part concrètement, quel que soit leur statut : organisations communautaires dites mahallas en Asie Centrale, universités en Amérique centrale, collectivités locales en Europe occidentale, etc.

D'autre part, dans la lignée des travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction du bien commun, la présente étude ambitionne pour autant que possible de décrire et d'étudier des partenariats inter-organisationnels dont la finalité se veut sociétale. De ce fait, les termes fréquemment employés pour faire référence à la visée sociétale des partenariats, de surcroît ceux conclus entre le secteur public et privé non lucratif, sont les suivants : « programmes et services d'intérêt public ». Cette expression fait ainsi référence aux politiques et aux actions ayant pour but d'améliorer le bien-être général d'une population vivant dans un territoire donné. Ce choix dispense à la fois le RAMEAU et le lecteur d'entrer dans des discussions et débats sémantiques autour de termes au sens nettement plus disputé tels qu'intérêt général, bien commun, etc. Par ailleurs, la notion d'intérêt public permet d'avoir une analyse objective à appliquer aux différents contextes politiques, économiques, culturels et sociaux. En effet, des termes tels qu'intérêt général et bien commun, difficilement définissables dans un contexte français, revêtent des significations proprement divergentes selon les régions du monde.

## 2. L'influence de 4 évolutions mondiales sur les partenariats inter-organisationnels

---

Faisant l'étude des concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international, il ressort que ces derniers résultent de multiples évolutions à l'impact indéniable sur nos systèmes de gouvernance et ce aux différents échelons territoriaux. Sur les plans mondial, national et local, ces processus ont ainsi fait évoluer les principes et les fondements de nos systèmes de gouvernance, selon des temporalités et des degrés variables en fonction des régions géographiques.

C'est alors en lien étroit avec la notion de gouvernance que nous étudions ces évolutions mondiales et leurs conséquences sur les concepts et pratiques de partenariats. Le terme de gouvernance étant polysémique, nous choisissons d'en donner une définition simple qui permettra de mettre l'accent sur sa relation avec les partenariats inter-organisationnels. Celle proposée par l'équipe du site web toupie.org semble répondre à cet impératif : « la gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale »<sup>1</sup>. Cette définition renvoie donc aux processus et aux instances qui produisent de l'organisation et des interactions au sein d'une entité donnée. Cette gouvernance existe dans un espace social donné, tel qu'entendu par George Simmel comme le lieu des interactions réciproques des individus régis par des règles et des normes. Ces dernières influencent les relations existantes entre les organisations constituées par les individus et les individus eux-mêmes. On appréhende alors logiquement le lien existant entre la gouvernance et les partenariats inter-organisationnels au sein d'un espace social.

Il importe de débiter cette publication par l'étude des évolutions mondiales impactant durablement nos systèmes de gouvernance, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux ou encore culturels. Effectivement, ces évolutions ont incontestablement des répercussions sur les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international. Nous définissons ici ces évolutions comme des « ensembles de modifications » conduisant à l'atteinte d'un stade nouveau au moyen d'un ou plusieurs processus. Nous attestons également de leur étendue mondiale au vu de leur impact qui s'étend sur les différents continents, pays et territoires.

A la lecture de la littérature académique, nous identifions donc quatre évolutions mondiales ayant un impact avéré sur les partenariats inter-organisationnels. Il s'agit d'abord de la **démocratisation** qui a conduit principalement à l'ouverture des systèmes de gouvernance étatique et à l'émergence et/ou le changement d'échelle des sociétés civiles. Cette démocratisation s'est couplée à une **décentralisation** des procédures de décision politique et administrative qui a renforcé l'action conjointe des différents acteurs locaux. En parallèle à cette tendance décentralisatrice, les Etats se sont graduellement départis de leur statut de garant unique de l'intérêt général. En effet, les organisations du secteur privé - lucratif et associatif - se sont vues confier des missions au terme d'une **privatisation** croissante des programmes et services d'intérêt public. Enfin, les flux de **mondialisation** ont favorisé l'interconnexion et la diffusion de certaines pratiques et normes, telles que celles liées à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), entre les continents, pays et territoires partageant des activités politiques, économiques, culturelles, etc. Ces interactions croissantes

---

<sup>1</sup> La Toupie. (2015). *Gouvernance*. Page web : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>

ont permis la transmission, voire la création dans certaines régions, de dynamiques et d'actions en faveur de l'émergence et la pérennité de partenariats inter-organisationnels.

Afin d'appréhender pleinement la logique qui sous-tend cette première partie, l'illustration par un bref cas concret semble appropriée ici. A cet effet, le cas des pays d'Europe centrale (Pologne, Slovaquie, République Tchèque et Hongrie) est hautement révélateur, car ces derniers, d'une part, représentent un ensemble de pays aux caractéristiques politiques, économiques, sociales et sociétales relativement homogènes et, d'autre part, ont été transformés de façon similaire par les quatre évolutions mondiales citées précédemment.

La chute du bloc soviétique à partir de 1989 a provoqué un bouleversement sans précédent quant aux régimes de ces pays d'Europe de l'Est qui ont dès lors souhaité s'ancrer dans une communauté de valeurs de part et d'autre de l'Union Européenne, fondée sur des principes démocratiques. De fait, la démocratisation dans ces pays est aujourd'hui à un stade avancé<sup>2</sup> et a amené au développement de la société civile. C'est d'ailleurs l'action des organisations non-gouvernementales (ONG) qui a durablement accompagné cette démocratisation.

En parallèle, des réformes restructurant l'administration et l'économie ont eu lieu dès les années 1990 et se sont sensiblement appuyées sur des dynamiques locales afin de pallier les limites des économies planifiées centralisées et la rigidité des institutions post-soviétiques<sup>3</sup>. Néanmoins, ces processus de décentralisation et de privatisation, soutenus par les instances européennes et internationales, n'ont pas eu pleinement les effets escomptés. Ainsi, les systèmes de gouvernance politique, administratif et économique pâtissent toujours d'un manque de connaissance et confiance mutuelle entre les différents secteurs, public et privé. Les traditions des anciens régimes communistes retardent alors les principes même sous-tendant l'existence de partenariats inter-organisationnels au service du bien commun et fondés sur des relations équilibrées.

Cependant, on constate pour cette zone géographique que les échanges économiques croissants, notamment avec l'Europe de l'ouest, ont véhiculé des normes et pratiques nouvelles dans les secteurs industriels et commerciaux de ces pays. Par conséquent, la nécessité de se doter d'une politique et de pratiques RSE a émergé depuis une vingtaine d'années dans ces pays et motive aujourd'hui les relations partenariales entre acteurs locaux dans les territoires.

Ce cas concret nous permet de décrire l'influence des évolutions mondiales sur les partenariats inter-organisationnels tout en démontrant le cheminement intellectuel qui soutient la première partie de cette publication. En effet, cette première partie définit et explique les processus propres à chacune des quatre évolutions mondiales ainsi que leurs effets sur les systèmes de gouvernance. Les répercussions sur la société civile et sur les partenariats inter-organisationnels seront aussi explicitées. De surcroît, des exemples empiriques tirés de différentes régions du monde seront appelés pour clarifier les relations existantes concrètement entre ces évolutions et les concepts et pratiques de partenariats. Effectivement, nous verrons d'ores et déjà que ces évolutions mondiales ont impacté différemment les régions du monde du fait des caractéristiques politiques, économiques, sociales et sociétales qui prévalent dans ces espaces géographiques distincts.

## 2.1 Démocratisation

A la fois par l'ancrage historique et l'ampleur du phénomène, il convient de décrire et d'analyser les processus de démocratisation qui ont eu lieu dans les différentes régions du monde tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. En effet, ces « vagues de démocratisation », concept

<sup>2</sup> Delwit P. & De Waele J-M. (1998). *La démocratisation en Europe centrale. La coopération pan-européenne des partis politiques*. L'Harmattan.

<sup>3</sup> OECD. (2007). *Local innovations for growth in central and eastern Europe*. OECD Local Economic and Employment Development Programme.

initié par Samuel Huntington au début des années 1990, ont eu un véritable effet décisif sur l'apparition et le développement des sociétés civiles dans une grande partie des pays, qu'ils soient développés ou en développement.

L'action de démocratiser fait référence au fait de « rendre démocratique »<sup>4</sup> en développant des processus et/ou des réformes qui favorisent la gouvernance démocratique. Nous nous intéressons principalement ici au plan politique pour lequel cette évolution permet à un régime politique de se doter d'éléments démocratiques substantiels. Pour rappel, on peut citer les tendances de démocratisation ayant amené la naissance et l'installation, souvent durable, de sociétés civiles dans les continents et pays qu'elles ont touchés. Samuel Huntington identifie trois vagues de démocratisation, à chaque fois suivies de reflux autoritaires. La première, de 1828 à 1926, concerne surtout les pays d'Europe, en lien avec les révolutions libérales, d'Amérique et d'Océanie. Après une dérive autoritaire entre 1922 et 1942 dont la montée des fascismes en Europe est représentative, une deuxième vague de démocratisation a débuté à la fin de la Seconde Guerre mondiale en Europe, puis s'est étendue à certains pays d'Amérique latine et à certains Etats à la suite des guerres de décolonisation. Néanmoins, les deux décennies qui suivirent ont été marquées par de nombreux coups d'Etat, l'état de la démocratie attestant alors d'un recul significatif au niveau mondial à cette époque. Cependant, dès le milieu des années 1970 jusqu'aux années 2000, de nombreux continents ont vécu des sursauts démocratiques : de la chute des autoritarismes au Portugal et en Espagne à l'implosion du bloc communiste fin des années 1980 en passant par la prise du pouvoir par les civils en Amérique latine. Enfin, le printemps arabe, débuté en 2010, a marqué un effort démocratique renouvelé dans certains pays arabes, tels qu'en Tunisie.

En dépit d'une croissance générale et soutenue de la démocratie dans le monde, on constate en fait que l'économie libérale et l'autorité de l'Etat ont été élevées comme socles de la démocratie dans de multiples régions. De fait, dans ces espaces où la stabilité des rapports économiques et politiques a primé sur l'extension d'une démocratie substantielle, l'apparition et la pérennité de la société civile ainsi que les perspectives de collaborations inter-organisationnelles s'en sont trouvées négativement impactées.

Toutefois, ces évolutions démocratiques ont eu des effets généraux dans les régions qu'elles ont touchées et, bien qu'elles aient eu lieu à des périodes différentes et dans des espaces géographiques distincts, il est possible d'identifier quelques conséquences analogues pour notre sujet d'étude.

De prime abord, elles ont incontestablement ouvert les processus décisionnels à de nouvelles forces, notamment en termes de gouvernance du fait politique et publique. Ces forces ont été de nature composite, faites de partis politiques, syndicats, organisations communautaires, groupes d'intérêts, ONG, etc. Elles ont formé la société civile, entendue ici comme étant « la sphère des intérêts privés des citoyens » au sein d'un espace social donné. Par conséquent, la littérature académique fait état d'une corrélation positive entre la démocratisation des régimes politiques et la présence d'organisations à but non lucratif, la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> ayant été le témoin d'une augmentation significative du nombre de structures de la société civile. Certains auteurs affirment d'ailleurs qu'il existe un lien fort entre le niveau de démocratisation d'une société et les capacités des organisations à but non lucratif<sup>5</sup>.

De ce fait, les Etats ont graduellement inclus la société civile dans leur rhétorique et leur gestion du fait politique et public. Ce sont surtout les ONG qui ont été impliquées dans l'action publique, notamment ces quinze dernières années, dans une multitude de régions. Effectivement, dans la grande majorité des Etats démocratiques et selon les degrés variables d'ancrage démocratique, les ONG sont de plus en plus sollicitées pour intervenir dans la mise en place des politiques publiques et agissent sur l'exécution des programmes et services publics, en collaboration avec les instances territoriales. Cette réalité commune à de nombreux espaces géographiques renforce la logique et les pratiques de partenariats inter-organisationnels.

---

<sup>4</sup> La Toupie. *Démocratisation*. Page web : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Democratisation.htm>

<sup>5</sup> Onder M. (2011). *A preliminary cross-national test of competing theories of nonprofits: does culture matter? International review of public administration*, vol. 16, n°1.



Par conséquent, il existe un lien de causalité évident entre les vagues de démocratisation et l'émergence de relations partenariales entre les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile. En effet, les attentes des autorités gouvernementales, voire des organisations multilatérales, vis-à-vis des ONG ont occasionné une redéfinition du rôle des ONG dans la mise en place de programmes et services au profit de l'intérêt général<sup>6</sup>. Cependant, si des interactions sont véritablement nées entre pouvoirs publics et ONG, il est difficile de présumer de la relation équilibrée et respectueuse sur laquelle doivent s'appuyer ces partenariats. En effet, si la démocratisation a conduit à l'influence croissante des ONG et des organisations communautaires dans des domaines d'action publique, les organisations non lucratives tendent en fait à jouer un rôle d'intermédiaire dans l'orientation et l'organisation des programmes et services sans pour autant être élevées au rang de co-constructeur ou partenaire. Ainsi, dans de nombreuses régions du monde, la démocratisation de la gestion publique n'a pas permis une réelle démonopolisation des pouvoirs technocratiques, administratifs et professionnels. Or, c'est véritablement cette démonopolisation des pouvoirs qui est garante d'une co-construction du bien commun. De fait, un partage des rôles et des pouvoirs ne peut avoir lieu a minima uniquement dans les espaces où la démocratisation des systèmes de gouvernance a été effective.

Pour illustrer cette difficulté, une rapide description de la diversité des situations unissant démocratisation et partenariats inter-organisationnels, notamment entre pouvoirs publics et ONG, s'avère éclairante pour comprendre l'impact de la démocratisation au sein d'espaces géographiques distincts.

Par exemple, en Amérique latine, le rôle des organisations à but non lucratif s'est vu renforcé à partir du milieu des années 1990 du fait de la consolidation du processus démocratique avec la transition vers des gouvernements civils, comme en Argentine et au Brésil<sup>7</sup>. Ce constat s'applique aussi aux pays d'Amérique centrale qui, dotés de régimes autoritaires dans le passé, ont transité vers des processus démocratiques en parallèle d'une libéralisation des marchés économiques. Cela s'est soldé par une augmentation importante du nombre d'organisations, notamment des ONG de développement et des organisations communautaires. Avec les actions de développement local, largement financées par les instances américaines et internationales, la collaboration entre pouvoirs publics et ONG a été renforcée. Il semble ancré aujourd'hui dans le fonctionnement du secteur public que les organisations à but non lucratif participent aux missions de développement et de lien social<sup>8</sup>.

A l'inverse, la démocratisation des systèmes de gouvernance a engendré des relations ambiguës et déséquilibrées avec les pouvoirs publics et ONG dans d'autres espaces. Dans ce cas, on constate qu'en dépit d'une existence légale, les ONG restent liées à un Etat fort auprès duquel elles sont dépendantes. Cette réalité nuit à la logique et aux pratiques de partenariats inter-organisationnels. Par exemple, si les pays d'Afrique de l'est ont vu naître leurs sociétés civiles dans les années 1990s, la plupart des gouvernements ont multiplié les actions allant à l'encontre des ONG : lourdeur administrative, manipulation et cooptation étaient de mise. Certains gouvernements ont même mis en place des institutions sous l'égide de l'Etat, comme le Kenya en 1987 en instaurant une direction pour coordonner les activités de développement des ONG<sup>9</sup>.

On comprend que l'avancée de la démocratie a globalement un effet positif sur l'existence et le rôle de la société civile, mais selon des modalités et des formes disparates selon les régions. Une brève comparaison entre les cas de démocratisation sud-coréen et sud-africain dans les années 1990 montre que l'impact sur la société civile et les partenariats diffère sensiblement. En effet, s'il s'agit en Corée du Sud de la constitution d'une classe sociale moyenne conséquente, l'Afrique du Sud a elle été témoin de la résurgence des communautés locales et

---

<sup>6</sup> Dichter T. W. (1999). *Globalization and its effects on NGOs: Efflorescence or a Blurring of roles and Relevance?* Nonprofit and voluntary sector quarterly, vol. 18, n° suppl. 1.

<sup>7</sup> Mirabelle R. & autres. (2007). *Nonprofit and philanthropic studies: international overview of the field in Africa, Canada, Latin America, Asia, the Pacific and Europe*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.

<sup>8</sup> Aldaba F. (2000). *NGO strategies beyond aid: Perspectives from Central and South America and the Philippines*. Third World Quarterly, vol. 21, issue 4.

<sup>9</sup> Puplampu K. B & Tettey W. (2000). *State-NGO Relations in an Era of Globalisation: The Implications for Agricultural Development in Africa*. Review of African Political Economy, vol. 27, issue 84.

de leurs organisations. On perçoit donc des rôles foncièrement différents pour ces pays, s'étant pourtant démocratisés à la même période.

## 2.2 Décentralisation

La décentralisation des systèmes de gouvernance est une évolution consubstantielle des processus de démocratisation que nous avons décrits ci-dessus. En effet, la décentralisation s'inscrit dans la volonté d'atteindre une approche plus démocratique et participative de la gouvernance. Les processus de transferts de compétences et de ressources à un niveau territorial inférieur s'ensuivant ont ainsi été rendus possible par la démocratisation des régimes. En effet, la décentralisation suppose la création de nouvelles entités politiques, dirigées par des représentants élus démocratiquement et qui disposent d'un certain nombre de pouvoirs.

Par conséquent, on remarque que le rôle du secteur public a été amené à changer au gré de réformes politiques et administratives structurantes et complexes. Ces transformations du secteur public s'encadrent dans le concept de « nouvelle gestion publique ». Ce dernier reflète l'incapacité variable des gouvernements à effectuer des prestations de services publics efficaces et la nécessité de décentraliser, entre autres, pour atteindre une prospérité économique durable. Il repose sur les principes suivants : l'adoption des pratiques managériales du secteur privé par les instances publiques, l'accent mis sur l'efficacité et la volonté de travailler sous contrat avec le secteur privé pour la prestation de programmes et services d'intérêt public. De ce fait, l'un des éléments centraux de la « nouvelle gestion publique » est la décentralisation, cette dernière apportant au moins en théorie efficacité et productivité au secteur public pour les programmes et services dont il est traditionnellement responsable.

Au-delà de la « nouvelle gestion publique », les forces qui ont entraîné ces processus de décentralisation sont multiples et varient selon les espaces géographiques.

D'une part, pour les pays développés, c'est une dynamique qui existe depuis une trentaine d'années. L'OCDE explique que la décentralisation a émergé du besoin d'aider les communautés à résoudre leurs enjeux locaux. En effet, face aux résultats décevants des politiques publiques et des cadres de gouvernance centralisée, la majorité des gouvernements des Etats membres de l'OCDE ont progressivement donné plus de pouvoirs à des instances politiques régionales et locales. De fait, cette décentralisation s'est souvent ordonnée par vagues successives afin de donner des responsabilités croissantes en matière de coordination et de supervision des politiques publiques à des gouvernements élus au niveau local. Toutefois, les études de l'OCDE à ce sujet font état de nombreux défis entravant une véritable décentralisation des systèmes de gouvernance. A titre d'exemple, celle sur la France relate que notre système de décentralisation est « toujours en transition » du fait de « la complexité du système, des partages de responsabilités et d'une responsabilisation insuffisante des collectivités territoriales ». En fait, ces processus de décentralisation ont été largement entamés mais pas toujours aboutis. Cette situation a des conséquences défavorables sur l'existence et la pérennité des partenariats inter-organisationnels dans les territoires.

D'autre part, pour les pays en voie de développement, c'est l'approche du développement local – portée, entre autres, par les instances de développement internationales et régionales – qui a influencé le processus de décentralisation. Dans les années 1990, les initiatives de développement se sont largement appuyées sur la décentralisation des structures politiques et administratives pour assurer un développement en adéquation avec les besoins locaux. Il convient de préciser que ces politiques de décentralisation ont souvent été décriées, car présentées et exécutées comme l'unique solution dans des situations diverses. L'éventuelle absence de prise en compte des caractéristiques politiques, économiques, sociales et culturelles par les agences de développement est un élément notable au vu de notre sujet d'étude. En effet, le processus de décentralisation ambitionne a priori d'aboutir à un système de gouvernance

équilibré et effectif afin de pouvoir créer des partenariats inter-organisationnels locaux et pérennes. Par ailleurs, se sont ajoutées dans ces pays l'action des partisans d'un développement populaire (fondé sur une approche *top-down* à la suite des mouvements de démocratisation, comme au Brésil et en Afrique du Sud) et les revendications d'autonomie, en Amérique centrale par exemple, de la part de groupes minoritaires. C'est à la confluence de ces mouvements variés et complémentaires que la décentralisation est devenue une réalité pour la plus grande partie des pays en voie de développement.

On saisit ici la nécessité d'avoir, dans un espace géographique donné, une gouvernance décentralisée effective afin de voir émerger des partenariats inter-organisationnels locaux, et ce tant dans les pays développés qu'en voie de développement. Néanmoins, les réalités des espaces géographiques étant extrêmement variées, la décentralisation n'a pas pris la même forme et n'a pas eu les mêmes conséquences sur un éventuel espace public local où interagiraient et coopèreraient les secteurs lucratif et non lucratif ainsi que les pouvoirs publics. Une rapide analyse empirique éclairera ici les effets de la décentralisation sur les partenariats selon différents espaces géographiques. Pour ce faire, nous reprenons ici la distinction entre pays développés et pays en voie de développement qui permet de prendre en compte les forces distinctes ayant motivé le processus de décentralisation dans ces deux cas de figure.

Concernant les pays développés, l'OCDE rend compte de l'impact prégnant des politiques de décentralisation sur la création et la continuité de partenariats entre pouvoirs publics et acteurs privés, associatifs et entreprises, pour la prestation de services publics dans sept pays : Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Irlande, Italie et Etats-Unis<sup>10</sup>. Elle fait état du fort potentiel des partenariats surtout au sujet des politiques d'emploi et de développement économique local. En effet, les réformes dans ces pays ont largement étendu les pouvoirs des gouvernements régionaux et locaux pour leur permettre d'interagir avec leur écosystème local. Ainsi, il existait dans les années 1990 un réseau de 38 partenariats en Irlande en matière d'inclusion sociale. Ce dernier a été réitéré au début des années 2000 et a été répliqué dans de nombreux pays, notamment au moyen de l'action de l'Union Européenne. Depuis les années 2000, on trouve aussi en Grande-Bretagne des initiatives solidement ancrées qui régissent les réponses apportées aux problèmes locaux au moyen de *local strategic partnerships*, animés par des représentants des différents acteurs. Aux Etats-Unis, la logique partenariale est traditionnellement présente dans les domaines socio-économiques et tend aujourd'hui à s'étendre à d'autres thématiques.

Toutefois, ces partenariats pour le développement économique local ont donné lieu à des résultats inégaux dans les Etats membres de l'OCDE. Le cas italien est éclairant à ce sujet, car le pays a connu une dynamique décentralisatrice engageant de manière croissante la responsabilité des acteurs locaux dans la conception et l'exécution des politiques locales. On pourrait citer, à titre d'exemple, la centaine de pactes territoriaux pour l'emploi, résultats d'une sélection et régulation de la Commission européenne dans les années 1990. Ils impliquent les gouvernements locaux, les représentants du syndicat et du patronat ainsi que des organisations de la société civile. Cependant, ils ont plus ou moins bien fonctionné selon les régions en Italie<sup>11</sup>. Ainsi, dans la région du Mezzogiorno, culturellement très différente du nord de l'Italie, le développement local est traditionnellement envisagé selon une approche *top-down* et il existe une absence généralisée de la confiance, indispensable à toute action collective. Dans cet environnement peu hospitalier, les académiciens et praticiens constatent que la collaboration entre les pouvoirs publics et la société civile n'apporte alors pas les effets escomptés.

Quant aux pays en voie de développement, on observe des limites similaires au pays développés en matière d'aboutissement des dynamiques décentralisatrices. Par conséquent, les effets

---

<sup>10</sup> OCDE. (2001). *Local partnerships for better governance*. OECD Local Economic and Employment Development.

<sup>11</sup> Gambaro L. & autres. (2004) *Partnerships for development: studies on territorial employment pacts in Italy*. International institute for labour studies. Page web : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpano43052.pdf>

produits sur les partenariats inter-organisationnels varient considérablement selon les espaces géographiques étudiés. Par exemple, bien qu'au cours des années 1990 et 2000, plusieurs Etats africains – tels que le Mali, le Sénégal ou encore le Bénin – aient suivi des réformes de décentralisation administrative et politique<sup>12</sup>, l'existence et l'efficacité des dynamiques locales qui s'en sont suivies ne sont pas avérées. En effet, on perçoit que l'ancrage relativement récent de collectivités locales n'a pas nécessairement abouti à une meilleure collaboration en matière de développement économique local. Cela s'explique, entre autres, par la démocratisation et la décentralisation superficielles qui caractérisent ces Etats. Effectivement, lorsque la décentralisation est l'émanation d'un mouvement initié au sommet, voire voulu par l'extérieur, elle n'engendre pas de véritables actions collectives<sup>13</sup>.

Ce constat s'étend aussi à certains pays asiatiques qui souffrent de centralisation excessive en dépit de réformes décentralisatrices. L'héritage colonial, notamment au sein des structures politiques et sociales, constitue ici l'une des explications principales au fait que les élites nationales tendent à saper les forces décentralisatrices en étendant leur contrôle politique sur les institutions locales. Dans ce contexte, les réformes de décentralisation n'ont malheureusement que peu d'impact positif concret sur les partenariats inter-organisationnels pour les programmes et services d'intérêt public.

En bref, les réformes décentralisatrices de ces trente dernières années ont pu avoir un rôle conséquent quant à l'émergence et la pérennité de partenariats inter-organisationnels lorsque les institutions politiques, économiques et sociales s'y prêtaient. En effet, des freins concrets peuvent nuire à la corrélation positive entre décentralisation et logique partenariale locale : d'une part, si l'évolution décentralisatrice émane des élites et est subie par les populations et, d'autre part, lorsque que les réformes se heurtent aux caractéristiques politiques, économiques, sociales et sociétales des espaces géographiques dans lesquels elles s'inscrivent.

## 2.3 Privatisation

L'une des conséquences des évolutions démocratique et décentralisatrice est sans conteste la privatisation croissante de l'exécution des programmes et services d'intérêt public. Cette privatisation a estompé les frontières entre les acteurs de nos sociétés – pouvoirs publics, secteur lucratif et société civile – du fait d'interactions d'ampleur et de profondeur grandissantes autour du développement des territoires. Elle se définit comme étant le transfert du contrôle opérationnel, voire des responsabilités, du gouvernement au secteur privé. Cela inclut donc l'ensemble des politiques et actions publiques qui favorisent la participation du secteur privé dans les services publics afin de modifier le statut monopolistique des instances publiques.

Répondant également aux principes de « nouvelle gestion publique », la privatisation s'est imposée, à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, comme principale alternative aux mécanismes de gestion et d'exécution de services publics traditionnellement portés par l'Etat. Depuis les années 1990, il existe un consensus quant à la complémentarité intrinsèque entre les services de l'Etat, des entreprises et des associations pour les programmes et services d'intérêt public, notamment en matière de développement durable, cette dynamique permettant de profiter à des attributs du secteur public et du secteur privé. Ces arrangements inter-organisationnels ont émergé en réponse à l'idée que certains problèmes, d'ordre économique, social ou encore environnemental, nécessite une action systémique et donc conjointe. De ce fait, la privatisation impliquant la fin du monopole des service d'intérêt public par la sphère publique et

---

<sup>12</sup> Agence française de Développement. *Le développement local et la décentralisation*. Page web :

[http://www.afd.fr/home/projets\\_afd/developpement\\_rural/Strategie\\_Dvpt\\_rural/dvpt\\_territoires\\_ruraux/pid/10077](http://www.afd.fr/home/projets_afd/developpement_rural/Strategie_Dvpt_rural/dvpt_territoires_ruraux/pid/10077)

<sup>13</sup> Asaduzzaman M. & autres. (2015). *Strengthening local governance in developing countries: partnership as an alternative approach*. Public organization review.

l'externalisation de son exécution, cela favorise logiquement les partenariats entre acteurs publics et privés autour d'une responsabilité commune pour le bien commun.

Dans les pays développés et en voie de développement, cette évolution mondiale a été largement influencée par les politiques et programmes des instances internationales, résolument néo-libéraux, dans les années 1980 et 1990. A ce titre, l'action de la Banque mondiale avec ses programmes d'ajustement structurels a été déterminante quant à l'instauration de pratiques de privatisation en Amérique latine, Asie et Afrique. Par conséquent, un nombre croissant de contrats ont vu le jour entre la puissance publique, notamment auprès des professionnels des infrastructures, souvent selon une logique *top-down* via laquelle les pouvoirs publics passaient des appels d'offres et sélectionnaient l'entreprise et/ou l'association prestataire. Toutefois, de nouvelles formes encadrant ces collaborations, plus ou moins formelles, se sont développées, afin de mieux capter le potentiel partenarial des démarches de privation. Effectivement, depuis les années 2000, les institutions internationales, comme la Banque mondiale, le Fonds Monétaire International ou encore les Nations-Unis via leur programme pour le développement, ont appelé à concevoir et nourrir une véritable logique partenariale dans le cadre des partenariats public-privé<sup>14</sup>.

Il convient ici d'analyser brièvement quelques cas pour lesquels la privatisation a eu un effet positif notable sur l'émergence et la pérennité des partenariats inter-organisationnels. Parfois, il semble que dans certains espaces géographiques, les partenariats inter-organisationnels se soient multipliés sans faire état d'une plus grande efficacité ou réussite dans la conduite des missions d'intérêt public.

Ainsi, les pays membres de l'OCDE se sont saisis dans les années 1990 des opportunités opérationnelles offertes par le secteur privé comme alternative au monopole de l'Etat sur les programmes et services d'intérêt public. A cet effet, on a observé dans les pays d'Europe du sud-est une vague conséquente de privatisation après la chute du communisme et l'implosion de la Yougoslavie. Néanmoins, les partenariats inter-organisationnels dans cette zone ont été complexes à faire fructifier du fait, entre autres, de la difficulté patente à collaborer entre acteurs ou encore de l'instabilité politique. C'est alors une conception et une exécution particulièrement lentes qui caractérisent la privatisation dans ces pays, à l'inverse de leurs voisins d'Europe de l'Est.

Pour les pays en voie de développement, on perçoit également une multiplicité de situations en termes de processus de privatisation et donc d'impact sur les partenariats inter-organisationnelles.

D'abord, en Amérique latine et centrale, les processus de privatisation, formalisés depuis les années 2000, semblent fortement ancrés. On trouve au Honduras, au Costa Rica ou encore au Guatemala des commissions pour la promotion des alliances entre secteurs public et privé, particulièrement pour les travaux d'infrastructures. De cette façon, créée en 2010, la Commission hondurienne pour la promotion des alliances entre les secteurs public et privé émane des services présidentiels comme « solution aux problèmes générés par le manque de ressources en faveur de grands projets d'infrastructures et de prestations de services ». Au Costa Rica, le Conseil national des concessions, rattaché au Ministère des travaux publics et transports, est l'entité juridique chargée des contrats avec le secteur privé. Au Guatemala, c'est l'Agence Nationale des Alliances pour le Développement des Infrastructures Economiques (ANADIE) qui incite à l'investissement conjoint entre acteurs privés et publics, sauf pour les domaines relatifs à l'eau, l'éducation et la santé. On constate pour ces pays une dynamique de privatisation réelle qui, cependant, ne permet a priori pas l'existence de partenariats inter-organisationnels équilibrés et au service du bien commun.

---

<sup>14</sup> Asaduzzaman M. & autres. (2015). *Strengthening local governance in developing countries: partnership as an alternative approach*. Public organization review.

Ensuite, on peut effectuer un constat similaire qu'en Amérique centrale où, depuis les années 1980, les politiques décentralisatrices ont favorisé la privatisation de certains programmes et services d'intérêt publics. En effet, l'Etat indien a progressivement encouragé les ONG à prendre des responsabilités en matière de travaux de développement économique. Pour la société civile indienne, historiquement active, ces évolutions lui ont permis d'interagir avec les pouvoirs publics, mais rarement dans le cadre de partenariats équilibrés où les pouvoirs sont répartis d'égal à égal. Un élément notable cependant est que cette privation a eu le bénéfice d'accroître récemment les relations partenariales entre associations et entreprises dans le domaine du développement.

Enfin, pour le cas spécifique des pays d'Afrique de l'est<sup>15</sup>, le rôle de l'Etat est graduellement passé du rôle de faiseur de développeur à celui de facilitateur d'interactions entre organisations en faveur du développement économique. Dans le domaine de l'agriculture, les effets y ont été relativement positifs car les Etats africains ont graduellement abandonné leur position traditionnellement interventionniste au profit d'un pouvoir accru des associations et entreprises. L'héritage de l'époque coloniale, pendant laquelle l'agriculture constituait une source de revenus conséquente pour l'Etat, a ici été dépassé lors de la crise agricole dans les années 1970 et 1980. En effet, à ce moment, les ONG, notamment internationales, ont pu largement intervenir dans ce domaine et exécuter un certain nombre de programmes et services.

En conséquence, il apparaît que la privatisation vient compléter l'action de la démocratisation et la décentralisation sur les partenariats inter-organisationnels. En effet, bien que généralement fondée sur une logique descendante, la privatisation, d'une part, stimule et encadre les relations entre les pouvoirs publics et le secteur privé et, d'autre part, encourage les relations entre les secteurs lucratif et associatif qui peuvent interagir, voire répondre conjointement, aux appels à projets lancés par les services étatiques. De fait, lorsque que les entreprises et les associations dépassent le rôle de simples prestataires, la privation peut incontestablement mener à une coopération inter-organisationnelle autour de projets afférents au bien commun, et ce à différents niveaux géographiques.

## 2.4 Mondialisation

Pour finir, il importe de décrire l'ensemble des processus, qu'ils soient économiques, politiques ou culturels, qui composent la mondialisation. Au vu de notre sujet d'étude, il convient de recourir à une définition englobante de la mondialisation, cette dernière étant multifacette. Elle a en effet eu des impacts dans un large panel de domaines et dans la totalité des espaces géographiques de ce monde, et ce avec des degrés d'influence variables. Dès lors, la mondialisation vient renforcer les conséquences qu'ont les trois évolutions citées précédemment sur les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels à l'international, car elle favorise l'interconnexion et la diffusion des normes entre espaces géographiques et leurs acteurs respectifs.

De prime abord, c'est sur le plan économique que la mondialisation a joué un rôle clé pour l'émergence de logiques partenariales au moyen d'une libéralisation et internationalisation croissante et constante des échanges commerciaux depuis les années 1960. Ainsi, les espaces se sont ouverts et ont été impactés par cette interconnexion économique selon des temporalités et modalités différentes, propres à leur situation individuelle.

Sur ce point, la Responsabilité Sociétale des Entreprises a constitué le point d'ancrage et le vecteur de diffusion des normes et pratiques partenariales au-delà des frontières nationales. En effet, pour les entreprises intervenant dans un contexte transnational, une pression

---

<sup>15</sup> Pupilampu K. B & Tettey W. (2000). *State-NGO Relations in an Era of Globalisation: The Implications for Agricultural Development in Africa*. Review of African Political Economy, vol. 27, issue 84.

émanant des partenaires économiques – souvent basés dans les pays occidentaux -, des instances internationales ou encore des ONG, organisations communautaires et mouvements citoyens s’est faite graduellement ressentir<sup>16</sup>.

Pour illustrer, on peut citer l’essor des principes directeurs de l’OCDE pour les entreprises multinationales<sup>17</sup> qui ont pour but de « favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l’homme, de l’environnement, de la fiscalité, de la publication d’informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence. ». Ces derniers datent de 1971, révisés pour la dernière fois en 2011, et font office de recommandations non contraignantes pour les pays membres et non-membres de l’OCDE. Leur existence, leur application - au moyen de points de contact nationaux - et leur médiatisation attestent de l’engouement qu’ils génèrent mondialement. D’ailleurs, lors du *Global Forum on Responsible Business Conduct*, organisé par l’OCDE à Paris en juin 2016, la majorité des participants ont appelé à un statut légalement contraignant pour ces principes au vu d’un contexte mondial tendu où les « biens publics mondiaux », tels que la sécurité internationale ou la protection environnementale, doivent être davantage protégés.

Cette initiative de l’OCDE s’ajoute en réalité à un nombre prolifique de codes de conduite, standards et labels qui ont vu le jour de manière quasi-quotidienne ces dernières décennies. En effet, sous la pression des acteurs de la société civile, un nombre croissant d’entreprises ont commencé à assumer des responsabilités sociales et politiques, allant au-delà des prérequis légaux, et façonnant donc les systèmes de gouvernance mondiaux<sup>18</sup>. Cela répond à l’interconnexion graduelle des systèmes de gouvernance nationaux qui a fait émerger un vide juridique. Ce dernier vient à être comblée par l’action conjointe de la société civile et des entreprises avec l’essor, entre autres, de la RSE.

De surcroît, la littérature académique constate que les entreprises nationales commerçant avec l’étranger tendent à adopter également des principes et pratiques propres à la RSE. Cela dépend principalement de la position des gouvernements relative à l’ouverture économique, politique et culturelle de leur pays. Ces derniers ont le pouvoir de négocier les effets de la mondialisation, de les amplifier ou les réprimer, et cela conditionne indéniablement la pénétration des normes RSE, entre autres, dans les systèmes économiques nationaux. Par exemple, les entreprises marocaines, tunisiennes et, dans une moindre mesure algériennes, ont bénéficié de liens économiques forts et anciens avec leurs voisins européens ainsi que de politiques étatiques volontaristes en matière de RSE et de développement durable.

Ensuite, la mondialisation ne se réduit pas à l’intégration planétaire des échanges économiques et fait plus largement référence à « l’intensification des interactions sociales transfrontalières »<sup>19</sup>. De fait, l’interconnexion croissante des modes de vie aux quatre coins du monde a amené le partage et l’intégration de nouvelles normes, influençant les partenariats inter-organisationnels, dans des espaces géographiques répondant autrefois à d’autres principes. Dans ce contexte, un discours mondial harmonisé sur la RSE a pris de l’ampleur. Le succès de l’UN Global compact – initiative de portée mondiale pour des entreprises durables – en atteste avec, depuis 2000, plus de 5000 entreprises participantes<sup>20</sup>.

Ainsi, la RSE a pris une importance stratégique considérable dans le monde industriel, notamment dans les pays en voie de développement. En effet, il y a eu pour ces derniers une prise de conscience accrue du fait que développement national et RSE sont foncièrement liés d’où l’inclusion croissante des normes RSE et des attentes des parties prenantes dans leur

---

<sup>16</sup> Pitts J. W. (2008). *Business, Human Rights & the Environment: the role of lawyer in CSR*. Berkeley Journal of International Law, vol. 26, issue 2.

<sup>17</sup> OCDE. *Principes directeurs pour les entreprises multinationales*. Page web : <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/>

<sup>18</sup> Scherer A. G. & Palazzo G. (2010). *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy*. Journal of Management Studies, vol. 48, issue 8.

<sup>19</sup> Tardif J. (2008). *Mondialisation et culturel : un nouvel écosystème symbolique*. Question de communication, vol. 13.

<sup>20</sup> Scherer A. G. & Palazzo G. (2010). *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy*. Journal of Management Studies, vol. 48, issue 8.

activité économique<sup>21</sup>. Cela a favorisé les partenariats entre, d'une part, les gouvernements et les entreprises – surtout celles jouant un rôle conséquent dans l'économie nationale – et, d'autre part, les entreprises s'engageant dans une démarche RSE et les ONG et organisations communautaires, représentantes de l'intérêt des différentes parties prenantes.

Il apparait donc indéniable que la mondialisation, notamment au moyen de la RSE, a un impact conséquent sur les concepts et pratiques de partenariats, car, d'une part, la RSE tend à favoriser les pratiques partenariales des entreprises avec les organisations représentant leurs parties prenantes et, d'autre part, les normes RSE amènent à la formalisation de pratiques partenariales, traditionnelles et/ou informelles, qui pourraient exister dans certains espaces géographiques. Quelques cas concrets nous permettent ci-dessous d'appréhender la diversité et la complexité des impacts de la mondialisation sur les concepts et pratiques partenariats inter-organisationnels dans les territoires.

L'un des exemples les plus révélateurs est sans conteste celui de l'Arabie Saoudite<sup>22</sup>, dans la lignée des gouvernements arabes qui se sont appropriés certains principes de la RSE, particulièrement en matière de questions environnementales. L'Arabie Saoudite ne fait pas exception à la règle et, en dépit d'un gouvernement militaire et autoritaire, sa situation de dépendance économique l'a amenée à répondre aux attentes sociales et sociétales de ses partenaires économiques occidentaux. Dans cette économie globalisée où la compétition est plus ardue, l'intégration des normes et des pratiques RSE a permis à l'Arabie Saoudite de renforcer son positionnement économique. De ce fait, sous l'impulsion de l'Etat saoudien, les principales entreprises du pays se sont engagées dans des partenariats avec les pouvoirs publics et la société civile pour fournir des biens et services d'intérêt public. Toutefois, cette impulsion *top-down* n'a pas engendré une appropriation par la majorité des acteurs économiques, l'extrême majorité pensant encore que seul l'Etat doit œuvrer dans ces domaines.

Le cas des pays maghrébins est sensiblement similaire à celui de l'Arabie Saoudite. En interaction économique, culturelle et politique intense avec les pays européens, ils ont développé au moyen de réformes nationales et programmes transnationaux des dispositifs liés à la RSE. Ces derniers sont venus compléter, s'ajouter voire transformer les actions partenariales des entreprises maghrébines, en grande majorité des PME et TPE, qui pouvaient pour certaines entretenir d'ores et déjà des relations partenariales avec leur environnement direct et local.

Ces constats peuvent être globalement étendus aux pays en voie de développement pour qui les pratiques RSE, générant des partenariats, ont été formalisées au gré des interactions transfrontalières économiques<sup>23</sup>. Néanmoins, les normes et les pratiques dites RSE étant aujourd'hui largement ancrées dans des contextes occidentaux, il faut un certain temps avant qu'elles ne soient internalisées et transférées dans les pays en développement au moyen du commerce international, des investissements ou de l'aide au développement. A titre d'exemple, en Amérique centrale, ce sont les politiques de développement, portées par les organisations internationales et panaméricaines, qui ont promu une forme de développement économique local favorisant la création de partenariats. Cette tendance a fait évoluer le rôle des organisations communautaires, traditionnellement active pour le développement local, mais selon des modalités différentes.

Au vu de ces brefs exemples, on observe que la mondialisation a des conséquences importantes sur les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels, mais que les forces d'interconnexion et de diffusion se heurtent et composent de fait avec les caractéristiques économiques, politiques, sociaux et sociétaux propres aux espaces géographiques<sup>24</sup>. Ainsi, les

---

<sup>21</sup> OCDE. *Principes directeurs pour les entreprises multinationales*. Page web : <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/>

<sup>22</sup> Ali A. J. & Al-Aali A. (2012). *Corporate social responsibility in Saudi Arabia*. Middle East Policy, vol. 19, issue 4.

<sup>23</sup> United Nations. (2007). *CSR and Developing Countries*. Sustainable Development Innovation briefs, issue 1.

<sup>24</sup> Prakash S. S. (2016). *The Role of NGOs in Ameliorating Sweatshop-like Conditions in the Global Supply Chain: The Case of Fair Labor Association (FLA), and Social Accountability International (SAI)*. Business and society review, vol. 121, n°1.



flux de mondialisation, croissants et harmonisant, s'ajoutent aux particularismes nationaux ou régionaux<sup>25</sup>.

*Cette première partie s'est attachée à décrire et analyser les quatre évolutions mondiales principales qui ont des conséquences sur l'émergence et le développement des partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international. Selon des temporalités différentes, ces évolutions ont modifié en profondeur les systèmes de gouvernance politique, économique et social, et ce aux multiples échelons géographiques (mondial, national et local).*

*Par conséquent, les transformations structurelles apportées par ces évolutions mondiales sur les systèmes de gouvernance sont d'une importance cruciale pour l'étude des concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels. Celles ayant eu des répercussions les plus notables sont la démocratisation, la décentralisation, la privatisation et la mondialisation. Prises individuellement et surtout couplées les unes aux autres, elles ont favorisé l'existence de partenariats inter-organisationnels dans la majorité des continents et pays.*

*Elles ont, respectivement, permis l'apparition et l'ancrage des sociétés civiles dans des Etats globalement plus démocratiques, encouragé la définition et l'exécution des politiques publiques au niveau local pour une meilleure adéquation avec les besoins des territoires, initié la répartition – plus ou moins équilibrée – des pouvoirs et des responsabilités entre secteurs public et privé quant aux programmes et services d'intérêt public et enfin, amené la diffusion et le transfert de normes et pratiques, telles que la RSE, incitant à l'élaboration de partenariats inter-organisationnels.*

*Pourtant, nous avons observé dans cette première partie que les processus caractérisant ces évolutions mondiales, et donc leur impact sur les partenariats inter-organisationnels, ont été foncièrement différents selon les espaces géographiques. En effet, si ces évolutions mondiales sont un facteur explicatif essentiel pour comprendre les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels à l'international, elles doivent indéniablement être mises en relation avec les espaces dans lesquels elles s'insèrent et agissent.*

*De ce fait, les caractéristiques politiques, économiques, sociales et sociétales des espaces géographiques constituent le second facteur explicatif pour notre sujet d'étude. En effet, ces derniers peuvent exister au sein d'un pays ou d'un groupe de pays (appelé ici « zone ») et sont le fruit de l'histoire et de l'identité propre de cet espace géographique délimité. Ces caractéristiques singulières permettent d'expliquer, entre autres, l'impact variable de certaines évolutions mondiales dans des zones données.*

*L'exemple de l'entreprise Nokia développé dans l'étude intitulée *Business, Human Rights & the Environment : the role of the lawyer in CSR and ethical globalization*<sup>26</sup> reprend parfaitement l'imbrication entre évolutions mondiales et caractéristiques inhérentes à un espace géographique. En effet, l'auteur explique que la direction de Nokia s'est vu demandée de prendre position et d'initier des actions en faveur du bien-être au travail et des questions environnementales, absentes au sein de l'entreprise jusque-là. C'est alors sous la pression d'Amnesty International et de nouveaux investisseurs socialement responsables que Nokia a été prié de mettre en place une politique RSE. On perçoit bien dans ce cas l'influence de la mondialisation dans ces demandes de pratiques responsables. L'auteur ajoute que pour Nokia, entreprise dont le siège est en Finlande et imprégnée de culture nordique, la coopération, les droits de l'homme et l'environnement faisaient déjà informellement partie des valeurs finlandaises. De ce fait, la direction a aisément pu mettre en place une politique RSE dynamique en ayant le soutien total des employés et parties prenantes.*

*L'environnement politique, économique, social et sociétal dans lequel se déploient les partenariats inter-organisationnel représente donc le second élément de réponse pour notre étude sur les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international.*

---

<sup>25</sup> Tenglad S. & Ohlsson C. (2010). *The Framing of Corporate Social Responsibility and the Globalization of National Business Systems: A Longitudinal Case Study*. Journal of business ethics, vol. 93, n°4.

<sup>26</sup> Pitts J. W. (2008). *Business, Human Rights & the Environment: the role of the lawyer in CSR and ethical globalization*. Berkeley Journal of International Law, vol. 26, issue 2.

### 3. Analyse des concepts et pratiques de partenariats pour 9 zones géographiques

---

#### 3.1 Afrique de l'Est

KENYA, MALAWI, OUGANDA & TANZANIE

Nous entamons l'étude territoriale des concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels par l'analyse du Kenya, l'Ouganda, la Tanzanie et le Malawi, ces derniers composant une région d'Afrique de l'Est qui atteste de pratiques similaires en matière de collaboration entre les différents secteurs autour de projets sociétaux communs.

D'une part, ces pays partagent des facteurs communs indéniables, notamment quant aux traditions d'action collective fondées sur des associations villageoises et communautaires ancestrales. En effet, ces dernières ont été à l'origine de multiples infrastructures bénéficiant à la société telles que les écoles et les cliniques, et ce bien avant l'indépendance de ces pays dans les années 1960. Il existe traditionnellement un fort esprit d'engagement mobilisant les communautés dans ces territoires et de ce fait, les acteurs publics et privés (formels et informels) ainsi que les structures communautaires ont joué un rôle moteur dans le développement économique local<sup>27</sup>. Au Kenya, les habitants évoquent l'esprit « harambee », signifiant « mobilisons! » en swahili, pour parler de leur propension et volonté à s'engager pour la communauté. En Ouganda, la période coloniale a été témoin de la montée en puissance des organisations communautaires informelles qui s'impliquaient dans des activités d'intérêt public.

D'autre part, ces pays ont fortement été touchés par les évolutions mondiales étudiées précédemment – la démocratisation, la décentralisation, la privatisation et la mondialisation – et ils partagent donc des concepts et pratiques hautement similaires en matière de partenariats inter-organisationnels.

De prime abord, ces Etats est-africains démontrent, sensiblement plus que leurs voisins, une société civile singulièrement composite: organisations non gouvernementales (ONG), groupes communautaires et religieux, organisations syndicales ainsi que certaines entités du monde académique et des médias. Leur société civile s'est progressivement positionnée comme un véritable contre-pouvoir aux dérives des Etats militaires autoritaires. En effet, c'est lors de la troisième vague de démocratisation, au cours des années 1990, qu'elle a éclo et a modifié les rapports de force au sein des systèmes de gouvernance politique. Au Kenya, le nombre d'ONG est passé de 125 en 1974 à 6000 en 2008, la plupart d'entre elles œuvrant dans les secteurs de l'éducation, la santé ou encore l'assistance aux femmes et enfants <sup>28</sup> .

Bien que leurs rapports avec les autorités étatiques soient ambigus et frôlent parfois la cooptation, les organisations de la société civile disposent d'un degré d'autonomie assez élevé et opèrent aux différents échelons territoriaux : international, national et local (village). Elles travaillent depuis une trentaine d'années en partenariat avec l'Etat et les collectivités locales dans des domaines inhérents au développement économique des territoires : énergie, télécommunications, logement, etc. Elles s'impliquent au moyen d'appels d'offres et de

---

<sup>27</sup> Otiso. K. M. (2003). *State, voluntary and private sector partnerships for slum upgrading and basic service delivery in Nairobi City, Kenya*. Cities, vol. 20., issue 4, p.221–229.

<sup>28</sup> Brass. J.N. (2011). *Blurring Boundaries: The Integration of NGOs into Governance in Kenya*. Governance, vol. 25, issue 2, p.209-235.

contrats de partenariat commercial avec les pouvoirs publics et font ainsi partie intégrante des systèmes de gouvernance politique, économique, social et sociétal dans ces pays d'Afrique de l'Est<sup>29</sup>.

Au vu de cette société civile présente et active, on constate que le concept de partenariats inter-organisationnels tend à se pérenniser dans cette zone, notamment parce qu'il émane de transformations structurelles des systèmes de gouvernance. Néanmoins, selon les pays, telle ou telle entité a été plus proactive dans la quête et l'affirmation d'un espace public ouvert et démocratique<sup>30</sup>. A titre d'exemple, la démocratisation au Kenya s'est davantage appuyée sur le rôle de l'Eglise chrétienne ainsi que sur les ONG qu'en Ouganda. Pour ce dernier, c'est majoritairement dans les zones rurales et affectées par des conflits que ces partenariats inter-organisationnels ont été les plus importants<sup>31</sup>.

En outre, s'ajoute à la démocratisation de ces pays l'impact indéniable des phénomènes de privatisation et mondialisation qui se sont mutuellement renforcés. Effectivement, les Etats est-africains ont été réceptifs aux incitations de leurs partenaires économiques, surtout quant au développement économique local<sup>32</sup>. Depuis une trentaine d'années, les forces néo-libérales soutenues par les instances internationales – telles que la Banque mondiale ou le Fonds monétaire international (FMI) – ont modifié les systèmes de gouvernance est-africains. On peut citer ici les programmes d'ajustement structurel du FMI qui ont généré des réformes économiques importantes afin de contrer le déclin de la production agricole, les capacités limitées d'import et la croissance économique stagnante. Prônant l'ouverture des programmes et services d'intérêt public aux entités du secteur privé, ces instances ont incité les gouvernements à restructurer et privatiser un nombre croissant de domaines économiques.

De ce fait, depuis les années 1990, une forme de collaboration polycentrique a vu le jour entre les ONG, les organisations communautaires, les bailleurs financiers (nationaux ou étrangers) ainsi que les Etats, *a fortiori* dans les domaines relevant du champ de la réduction de pauvreté. Cela a eu deux conséquences principales pour les partenariats inter-organisationnels. D'une part, le développement économique des territoires a été fondé sur des partenariats entre autorités publiques (à la fois Etats centraux et collectivités) et acteurs privés (ONG, organisations communautaires, entreprises, entreprises sociales, etc.) et ce dans des secteurs variés. D'autre part, une hybridation des statuts juridiques pour les structures porteuses des projets d'intérêt public s'est confirmée avec l'émergence d'entreprises sociales, d'ONG ayant des activités génératrices de revenus, etc. Cette tendance s'est d'ailleurs renforcée avec l'action de la crise financière de 2008 qui amoindrit les financements pour les structures non lucratives. Par exemple, l'Ouganda a favorisé cette hybridation des structures avec des incitations économiques et fiscales en faveur de l'inclusion des entreprises et des associations dans ces projets d'intérêt public<sup>33</sup>.

Toutefois, si le Kenya et l'Ouganda ont généralement intégré avec une certaine efficacité ces réformes, il n'en va pas de même pour la Tanzanie ou le Malawi qui n'ont que marginalement privatisé l'effort public à cause, entre autres, du caractère non viable du secteur privé et de manquements étatiques et administratifs. On constate donc que, parmi ces pays est-africains, ceux ayant mis en place de façon opérationnelle les réformes prônées par les programmes d'ajustement structurel ont pu bénéficier de partenariats inter-organisationnels durables et relativement effectifs. Au Kenya et en Ouganda, les études académiques font état de partenariats croissants entre pouvoirs publics, associations nationales et étrangères et entreprises pour la mise en place, voire la définition, des politiques publiques locales. Ce sont

---

<sup>29</sup> Muhumuza W. (2010). *State-Civil Society Partnership in Poverty Reduction in Uganda*. Eastern Africa Social Science Research Review, vol. 26, n°1.

<sup>30</sup> Okuku J. A. (2003). *Civil society and the democratisation processes in Kenya and Uganda: a comparative analysis of the contribution of the Church and NGOs*. Politikon: South African Journal of Political Studies, vol. 30, n°1.

<sup>31</sup> Muhumuza W. *State-Civil Society Partnership in Poverty Reduction in Uganda*.

<sup>32</sup> Muhumuza W. *State-Civil Society Partnership in Poverty Reduction in Uganda*.

<sup>33</sup> MacLean L. M. & Brass J. N. (2015). *Foreign Aid, NGOs and the Private Sector: New Forms of Hybridity in Renewable Energy Provision in Kenya and Uganda*. Africa today, vol. 62, issue 1.

alors les réformes gouvernementales, en matière de démocratisation, décentralisation et privatisation, qui expliquent grandement les divergences entre, d'un côté, le Kenya et l'Ouganda, et d'un autre côté, la Tanzanie et le Malawi.

Cependant, les pratiques partenariales tendent à être sapées par l'action ambivalente des pouvoirs publics dans cette zone. En Ouganda, les conflits d'intérêt et les suspicions ont affecté les relations entre pouvoirs publics et associations au point que ces dernières soient souvent cooptées. En Tanzanie, les gouvernements successifs n'ont pas mis en œuvre les réformes attendues par les institutions internationales et les systèmes de gouvernance sont encore en mutation.

## 3.2 Maghreb

### ALGERIE, MAROC & TUNISIE

Le Maroc, la Tunisie et l'Algérie attestent d'une certaine homogénéité en matière de concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels. En effet, ils partagent un nombre conséquent de facteurs communs allant, par exemple, de régimes autoritaires à l'importance indéniable des organisations communautaires. A ces facteurs, s'ajoutent les forces de démocratisation, décentralisation et mondialisation qui ont amené la modification, voire l'émergence, de pratiques partenariales entre pouvoirs publics, associations et entreprises. C'est pourquoi, les partenariats inter-organisationnels sont, notamment au Maroc et en Tunisie, le résultat d'une combinaison entre logique communautaire traditionnelle et normalisation croissante de l'activité économique au Maghreb.

D'abord, l'héritage des régimes politiques autoritaires, ayant dominé la région pendant l'occupation française, a façonné l'ensemble des systèmes de gouvernance de la zone. Entre les différents régimes politiques aujourd'hui au Maghreb, on trouve des conséquences similaires : gouvernements oligarchiques, niveaux de corruption et de clientélisme élevés ainsi que systèmes légaux et administratifs fastidieux voire inopérants, etc. L'ensemble de ces limites institutionnelles sapent la logique partenariale qui pourrait sous-tendre l'action conjointe des secteurs public et privé dans le cadre de programmes et services d'intérêt public. La démocratisation au Maghreb a conduit à la formalisation et la montée en puissance d'une société civile avec des degrés différents selon les territoires. Cela a été particulièrement prégnant dans les 1980 dans les domaines où l'action étatique peinait à générer résultat et efficacité. Cependant, en dépit de cette démocratisation et de l'autorisation de la liberté d'association, qui a favorisé l'émergence de sociétés civiles faites de réseaux d'organisations composites (coopératives ou groupements économiques d'intérêt, organisations professionnelles agricoles ou encore institutions communautaires ou villageoises), les sociétés civiles maghrébines pâttissent de relations inégales et ambiguës avec les pouvoirs publics. Si elles jouent un rôle important dans la gouvernance locale, notamment en milieu rural, leurs conditions de développement et de croissance sont préjudiciables pour leurs missions et leurs activités. En outre, il importe de noter que cet environnement politico-administratif peut miner la stabilité et la pérennité du secteur économique dans son ensemble, notamment en Tunisie et en Algérie où la non-alternance politique joue un rôle délétère.

Ensuite, sur le plan économique, on constate que ces trois pays subissent le legs des économies centralisées et planifiées qui ont été instaurées au lendemain de leur indépendance. Depuis cette époque, les politiques de développement économique des pays du Maghreb ont été influencées par l'extérieur (modèles occidentaux ou socialistes) : la planification centralisée et l'industrialisation ayant été fortement préconisées pendant de nombreuses décennies<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Koop K. & autres. (2010). *Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique*. EchoGéo.

Pourtant, ces politiques portées dans les années 1960 et 1970 n'ont pas eu les effets escomptés : croissance économique parfois négative (comme en Algérie), endettement des Etats et pauvreté de masse continue, etc. De ce fait, les années 1980 ont marqué l'avènement de réformes soutenant la décentralisation administrative et économique avec pour maillage choisi celui du territoire, plutôt que de la nation. Ces évolutions ont indéniablement transformé le paradigme portant le développement économique de ces pays et ont fait émergé la nécessité de formaliser des partenariats inter-organisationnels dans les territoires. Dans les zones rurales algériennes, des initiatives collectives ont vu le jour avec des habitants s'organisant pour prendre en charge le développement de leur territoire ou défendre des valeurs communes avec l'aide d'un secteur associatif renouvelé et présent. On peut affirmer que la déconcentration des services de l'Etat est aujourd'hui bien avancée dans ces pays, tandis que la décentralisation des pouvoirs reste elle à construire. En effet, les représentants de l'Etat à tous les échelons continuent d'avoir un contrôle *a priori* sur toutes les décisions et cela ne permet pas d'intégrer de manière systématique les acteurs locaux non publics dans le développement du territoire

Couplé à ce transfert de pouvoirs administratifs et de pouvoir d'agir dans les territoires maghrébins, l'accent mis dans ces sociétés sur les relations interpersonnelles, de surcroît dans le secteur économique, influence fortement les pratiques partenariales. En effet, la majorité des entreprises maghrébines sont des petites et moyennes entreprises (PME) et elles interviennent dans des secteurs où la productivité est relativement faible (artisanat, restauration, etc.)<sup>35</sup>. Bien que pâtissant de marchés dérégulés, d'institutions partiales ou du manque d'infrastructures, elles s'engagent et interagissent traditionnellement avec leurs parties prenantes et leur territoire. Cependant, le dirigeant d'entreprise maghrébin tend à élaborer des partenariats selon une logique souvent fortuite et irrégulière. En effet, préoccupé par la viabilité économique de sa structure, il lui est difficile de formaliser une logique partenariale. D'ailleurs, il manque d'informations fiables et actualisées sur les éventuels dispositifs de lancement et d'accompagnement de projets entrepreneuriaux. Par conséquent, ce système de gouvernance basé sur les relations interpersonnelles et « la culture orale » des affaires façonne singulièrement les partenariats inter-organisationnels au Maghreb, avec une absence quasi-totale de *reporting* ou de contrôle<sup>36</sup>.

Toutefois, ce sont véritablement les flux politiques, économiques et culturels croissants entre le Maghreb et le continent européen, entre autres, qui ont engendré une revalorisation et un changement d'échelle des partenariats inter-organisationnels. En effet, pour les entreprises basées sur le territoire maghrébins, *a fortiori* pour celles interagissant avec l'Europe, il y a eu normalisation des pratiques en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). D'une part, les entreprises maghrébines entendant s'intégrer dans la communauté commerciale internationale ont dû prendre en compte les exigences en termes de RSE et de développement durable de leurs partenaires. Cela s'est fait au moyen de dispositifs tels que le Global Compact, le Global Reporting Initiative ou encore les certifications de type ISO. D'autre part, les gouvernements marocains et tunisiens se sont engagés dans des dispositifs réglementaires ainsi que des campagnes de sensibilisation et d'information en matière de RSE et développement durable. Au Maroc, le message porté le Roi depuis 2005, couplé à la multiplication des partenariats avec les pays européens, a conduit à un « rapprochement des législations » et des pratiques incontestables<sup>37</sup>. De ce fait, la RSE - qui fut d'abord introduite par les multinationales - se développe désormais au moyen des instances politiques ainsi que des organisations syndicales. Cependant, pour la majorité des PME maghrébines, l'entreprise continue de se vivre comme un élément externe à la société avec laquelle il lui est difficile d'interagir. En Tunisie, les engagements politiques et commerciaux pris avec l'international avant la révolution de 2011 semblent continuer, même si la révolution a eu un double impact :

<sup>35</sup> Fawzy S. & Galal A. (2007). *Partners for development: new roles for governments and private sector in the Middle East and North Africa*. Mediterranean Development Forum. Banque mondiale.

<sup>36</sup> Labaronne D. & Gana-Oueslati E. (2011). *Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME*. Management & avenir, vol. 3, n°43.

<sup>37</sup> Zidi T. *Impact de la RSE sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines*. Etude présentée dans le cadre du congrès annuel 2016 de l'ADERSE.

d'un côté, la mise en avant des problèmes sociaux et environnementaux, et d'un autre côté, le ralentissement du processus de normalisation en matière de RSE et développement durable.

### 3.3 Europe occidentale

PORTUGAL, ESPAGNE, FRANCE, ITALIE, AUTRICHE, ALLEMAGNE, BELGIQUE, LUXEMBOURG, PAYS-BAS, ANGLETERRE, IRLANDE, SUISSE, DANEMARK

Dans le cadre de cette étude sur les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international, il importe de s'attarder sur l'Europe occidentale pour deux raisons principales. D'une part, cette région atteste de logiques et pratiques singulières dans ce domaine du fait de facteurs communs indéniables (démocratie parlementaire et libérale, Etat providence ou encore construction et impact de l'Union Européenne) qui génèrent des similitudes entre les différents pays voisins en matière de collaboration entre secteurs. De surcroît, la propension de cette région à créer et développer des formes de partenariat innovantes s'est révélée ces dernières décennies. D'autre part, la description succincte de cette région s'ancre dans les précédents travaux du RAMEAU, principalement l'étude *Politiques partenariales associations/entreprises à l'étrange* publiée en 2010. En effet, cette dernière faisait l'analyse des partenariats entre associations et entreprises en utilisant comme prisme principal les différents modèles associatifs en Europe occidentale : corporatiste, libéral, socio-démocrate, méditerranéen, etc. De ce fait, la présente étude entend élargir l'angle d'approche en étudiant les partenariats entre tous types de structures et en dépassant l'analyse par le modèle associatif pour faire ressortir quelques facteurs communs à ces pays aux pratiques foncièrement diverses.

En matière de partenariats inter-organisationnels en Europe occidentale, plusieurs éléments sont d'emblée à prendre en compte. Premièrement, dans l'ensemble des pays, les secteurs associatifs jouent un rôle économique important : en 2010, les associations employaient plus de 9 millions de travailleurs dans l'Europe des 27 Etats membres, ce qui représentait 4,25% de l'emploi total. De surcroît, plus de 50% de la population européenne serait impliquée dans des associations<sup>38</sup>. D'après Edith Archambault, il existerait donc un modèle associatif européen relativement uniforme du fait d'un poids économique important dans les pays du continent, de l'importance des secteurs liés à l'Etat providence (qui représentent entre 2/3 et 3/4 du secteur non lucratif) et des « convergences » entre les organisations les plus récentes œuvrant dans les champs de la lutte contre l'exclusion, l'insertion par l'activité économique, etc.

A un niveau d'analyse macro, l'existence d'un fort secteur associatif et de relations abouties entre ce dernier, les pouvoirs publics et les entreprises en Europe occidentale s'explique principalement par l'effet relativement uniforme des évolutions mondiales détaillées en première partie de cette étude. Premièrement, la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle a vu fleurir des mouvements démocratiques sur l'ensemble du continent avec notamment l'institutionnalisation des libertés civiles, comprenant souvent le droit d'association. Puis, l'Europe occidentale d'après-guerre a rapidement partagé des régimes et institutions uniformes avec, d'un bout à l'autre du continent, des démocraties parlementaires naissantes<sup>39</sup>. En dépit de la diversité des constitutions ou des organisations territoriales, les régimes politiques européens au lendemain de la Seconde Guerre mondiale se sont avérés semblables dans leur structure et leur fonctionnement. Ces fondations démocratiques ont alors permis l'ancrage de sociétés civiles composites et actives dans ces pays européens. Deuxièmement, les pays d'Europe occidentale partagent une histoire commune en matière de décentralisation du fait, d'une part, de la volonté après la Seconde Guerre mondiale de contrecarrer les éventuelles

<sup>38</sup> Observatoire européen de l'économie sociale. *Le secteur non-lucratif : un élément essentiel du modèle social européen*. Page web : <http://www.ess-europe.eu/fr/page/associations>

<sup>39</sup> Conway M. (2002). *Democracy in postwar western Europe : the triumph of a political model*. European History Quarterly, vol. 31, issue 1.

dérives d'Etats centralisés, et d'autre part, de plus d'un demi-siècle de construction européenne tournée vers les régions et les territoires. En effet, en dépit d'une diversité réelle entre les 28 Etats membres de l'Union Européenne quant à l'organisation politique, administrative et territoriale, il existe deux modèles principaux de décentralisation entre celui de l'Etat unitaire centralisé/décentralisé (inspiration française) et celui de l'Etat régionaliste (inspiration anglo-saxonne). Dans ce contexte, la construction européenne avec, par exemple, la Charte de l'autonomie locale en 1985 a fortement harmonisé les logiques décentralisatrices en Europe occidentale et a donc favorisé l'émergence de partenariats inter-organisationnels au-delà des frontières nationales. Troisièmement, influencés par les théories anglo-saxonnes telles que la « nouvelle gestion publique », la majorité des pays européens occidentaux se sont engagés dans des collaborations avec des associations autour de programmes et services d'intérêt public. Selon des formes plus ou moins contractuelles, les associations interviennent de plus en plus dans ces projets sociaux. Cette tendance s'est également installée avec la volonté de dynamiser, voire démocratiser davantage, les politiques publiques locales en engageant les acteurs du secteur privé dans le développement et l'amélioration de l'Etat providence<sup>40</sup>. Une privatisation générale des programmes et services d'intérêt public est en cours en Europe occidentale avec des degrés d'aboutissement différents selon les caractéristiques politiques, culturelles ou encore sociales des pays. Globalement, il est possible d'affirmer que malgré les importantes divergences entre les systèmes de gouvernance politique, économique et social en Europe occidentale, il se trouve des facteurs communs certains aux concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans cette zone.

Le projet de recherche ITSSOIN (Impact of the Third Sector as Social INnovation), financé par l'Union Européenne et porté notamment par l'ESSEC en France, vient confirmer ces constats. En effet, sur la thématique de l'insertion par l'activité professionnelle, les chercheurs du projet remarquent qu'il existe de grandes similarités entre les initiatives en France, en Espagne ou encore en République Tchèque. Dans ces trois pays, pourtant différents, les secteurs public et privé lucratif et non lucratif se sont engagés dans des dispositifs collaboratifs de grande ampleur visant à (ré)insérer des personnes éloignées du monde professionnel au moyen de projets innovants. Ces partenariats et leur genèse restent cependant liés au contexte national dans lequel ils s'ancrent. En Espagne, l'influence combinée du cadre législatif propice à la montée en puissance du secteur associatif et des répercussions liées à la crise financière de 2008 ont nettement encouragé la mise en place de partenariats entre pouvoirs publics, associations et/ou fondations et grandes entreprises nationales, notamment dans la région de Madrid. En France, depuis le Grenelle de l'Insertion en 2007, les appels d'offres publics destinés quasiment exclusivement aux entreprises d'insertion ont grandement favorisé l'émergence de partenariats inter-organisationnels entre secteurs public et privé dans ce domaine. Les chercheurs d'ITSSOIN estiment qu'en France ce sont davantage des micro facteurs, telles que les conditions des appels d'offres et les clauses sociales, qui génèrent cette logique partenariale, alors qu'en Espagne il s'agit de changements socio-économiques d'ampleur. En République Tchèque, un projet similaire à ceux portés en France et en Espagne a vu le jour, « Change is possible 2012-2014 », afin de ré-insérer des anciens détenus via un premier emploi dans un centre d'appels téléphoniques. Toutefois, cette initiative serait l'unique cas de partenariat inter-organisationnel connu et il existerait seulement 200 entreprises sociales en République Tchèque du fait notamment de l'absence total de cadre légal entourant ce domaine. Pourtant, l'opinion publique et les hommes politiques tchèques seraient favorables au développement de la société civile et à la collaboration entre secteurs. Enfin, il apparaît des points communs aux partenariats inter-organisationnels dans ces trois pays : fort capital social, orientation du partenariat vers les besoins sociaux et/ou sociétaux, valeurs prosociales, culture organisationnelle ouverte chez les parties prenantes, engagement volontaire prégnant, etc. Ces caractéristiques communes aux partenariats étudiés dans le cadre du projet ITSSOIN font ressortir des conditions micro, essentielles à l'émergence et au développement des partenariats, qui transcendent les frontières des pays européens. En effet,

---

<sup>40</sup> Fazzi L. (2009). *The Democratization of Welfare Between Rhetoric and Reality: Local Planning, Participation, and Third Sector in Italy*. Journal of Civil Society, vol. 5, issue 2.

en dépit de différentes situations nationales sur les plans politique, économique ou encore culturel, les éléments moteurs des partenariats inter-organisationnels à un niveau d'analyse micro semblent converger entre l'Espagne, la France et la République Tchèque.

Le parti pris de cette seconde partie de la présente étude est de faire émerger des zones géographiques, composées de plusieurs pays, aux concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels semblables. Les pays de l'Europe occidentale attestent certes de similitudes certaines, notamment du fait de systèmes de gouvernance proches et de la construction européenne. Néanmoins, la grande diversité des modèles étatiques, d'Etat providence ou encore associatifs nécessite une analyse plus localisée des logiques et actions de collaboration entre secteurs afin de prendre la mesure concrète de ces dernières dans les territoires.

### 3.4 Europe centrale

#### POLOGNE, SLOVAQUIE, REPUBLIQUE TCHEQUE ET HONGRIE

Après avoir fait l'analyse brève de l'Europe occidentale, zone géographique recouvrant une multitude de réalités en matière de partenariats inter-organisationnels, nous nous attardons désormais sur l'Europe centrale avec pour pays à analyser la Pologne, la Slovaquie, la République tchèque et la Hongrie. Ces derniers partagent en effet des facteurs communs politiques, économiques et culturels qui sont d'une grande importance pour notre sujet d'étude.

De prime abord, ces pays attestent de conditions singulières pour le développement de la société civile du fait de l'influence historique du communisme sur les systèmes de gouvernance. Dans ce domaine, la période de domination soviétique a incontestablement creusé un fossé entre l'Europe centrale et ses voisins occidentaux. En effet, dans ces démocraties relativement jeunes, les citoyens n'ont que récemment connu la vie démocratique ainsi que les libertés civiques. Les ONG qui ont émergé après 1989, une fois la période communiste achevée, ont dû se battre pour émerger et exister<sup>41</sup>. En effet, ces systèmes communistes étaient fondés sur des Etats centralisés où il n'y avait aucun degré d'initiative ou d'autonomie. Bien que les partis communistes au pouvoir soient partis en 1989, il prévaut depuis une certaine indifférence, voire lassitude, vis-à-vis de la vie politique et publique, ce qui empêche l'émergence d'une société civile active et dynamique. A l'instar des autres pays d'Europe centrale et de l'Est, cette zone géographique a souffert de taux de confiance et d'engagement citoyens plus faibles et d'un taux de corruption fortement plus élevé qu'en Europe occidentale. De ce fait, on constate que les communautés d'individus tendent à se reposer passivement sur l'Etat dans ces situations et ne tentent pas d'améliorer les institutions et les procédures qui constituent leurs systèmes de gouvernance<sup>42</sup>.

En outre, les relations entre les Etats communistes et la société civile avant la chute du bloc soviétique continuent d'influencer l'état des relations actuelles entre ces deux secteurs. Si la société civile n'est plus invariablement définie comme opposée à l'Etat, il n'empêche que les limites entre ces derniers sont loin d'être claires et tangibles. En effet, pour ces pays en transition, la société civile tire son origine des mouvements d'opposition politique datant de l'époque soviétique, comme en Hongrie par exemple où la méfiance et la suspicion subsistent entre l'Etat et les associations. Toutefois, des avancées positives émergent et un changement de paradigme peut apparaître dans leurs relations, comme on l'a vu précédemment en République tchèque<sup>43</sup>. Un constat similaire s'effectue sur le plan économique où l'héritage des économies planifiées ainsi que l'intervention extensive de l'Etat ont profondément influencé

<sup>41</sup> Janusz R. & Rudnicka A. (2009). *Collaboration of NGOs and business in Poland*. Social Enterprise Journal, vol. 5, issue 2.

<sup>42</sup> Myant M. & Smith. S. (2006). *Regional development and post-communist politics in a Czech region*. Europe-Asia Studies, vol. 58, n°2.

<sup>43</sup> Osborne S. P. & autres. (2005) *Government/non-profit Partnerships, Public Services Delivery, and Civil Society in the Transitional Nations of Eastern Europe: Lessons from the Hungarian Experience*. International Journal of Public Administration, vol. 28, issue 9-10.



les systèmes de gouvernance économique et les relations existantes entre les pouvoirs publics et les entreprises.

Enfin, les liens forts tissés avec le monde occidental expliquent aussi l'émergence et l'existence d'ONG dans ces nouvelles républiques d'Europe centrale. En effet, dès l'implosion du bloc soviétique, les sociétés civiles ont été favorisées et financées par des fonds étrangers provenant de l'Union Européenne et des Etats-Unis. En outre, l'accession de l'ensemble des pays de cette zone d'étude à l'Union Européenne a engendré des réformes considérables des systèmes de gouvernance. Ces dernières ont encouragé la stabilisation et la pérennité des acteurs civils ainsi que l'apparition de logiques partenariales entre organisations.

Observant que les facteurs communs politiques et culturels tendent à saper la logique partenariale entre secteurs dans ces pays centreuropéens, la description et l'analyse des pratiques partenariales viennent confirmer le constat suivant : des partenariats inter-organisationnels ont effectivement germé au cours des années 1980 et 1990 suite à des pressions à la fois endogènes et exogènes, mais ils ne tiennent pas lieu aujourd'hui de réelles collaborations entre acteurs.

Le cas de la Pologne est à ce titre tout à fait éclairant, car ils se mêlent dans les territoires polonais une tradition avérée en matière de mouvements sociaux et des stimuli amenés par les multinationales, les grandes entreprises ainsi que les pouvoirs publics. La société civile a en fait joué un rôle crucial à différents moments de l'histoire polonaise : en 1918 afin de renforcer l'identité nationale et bâtir les infrastructures éducatives et de santé ou encore pendant la Seconde Guerre mondiale où les associations opéraient illégalement. L'avènement du communisme est pourtant parvenu à quasiment éliminer cette société civile. Dans les années 1990, le concept de société civile est réapparu avec une volonté renouvelée d'indépendance et de visée sociale. Cependant, les académiciens s'accordent sur le fait que la société civile polonaise reste faible et ne parvient pas à s'élever au rang de partenaire auprès des secteurs public et privé lucratif<sup>44</sup>. Financées majoritairement par des fonds européens, les associations manquent de ressources financières, matérielles et humaines pour servir leurs missions. A cela s'ajoutent une démocratisation des systèmes de gouvernance inachevée et une opinion publique peu sensibilisée. Dans ce contexte, la RSE a eu des conséquences importantes quant à l'instauration, le développement et la pérennisation des liens entre entreprises et associations. Ces dernières années, la plupart des partenariats inter-organisationnels sont en effet le résultat de la mise en place de politiques RSE des multinationales et des grandes entreprises polonaises ayant pour ambition singulière de vouloir changer l'image négative de l'entreprise en Pologne, héritée du communisme. A cet effet, les entreprises tentent de s'engager durablement avec les communautés locales en faisant preuve d'un sens éthique. Toutefois, au vu de la faiblesse des ONG et des organisations communautaires, le potentiel de dialogue et d'action reste limité. Par ailleurs, depuis le début des années 2000, une réglementation favorisant la collaboration entre les collectivités locales et les associations a pris place dans le paysage législatif polonais. La loi de 2003 a notamment rendu les collaborations entre les collectivités locales et les ONG obligatoires, ce qui a amené un nombre croissant de programmes et services d'intérêt général à être confiés à des associations<sup>45</sup>.

Les multiples constats établis pour la Pologne en matière de partenariats inter-organisationnels s'appliquent globalement aux autres pays de la zone, avec quelques dissonances notables. Ainsi, en Slovaquie, les autorités nourrissent une certaine indifférence, voire méfiance, vis-à-vis de la société civile et des initiatives que cette dernière prend en matière d'innovation sociale. Cela s'explique logiquement par le manque de transparence et de responsabilité qui caractérise les systèmes de gouvernance. La littérature académique sur le sujet énonce également l'attitude des politiciens locaux comme dommageable quant aux partenariats inter-organisationnels. A l'instar de l'époque communiste, ces derniers valorisent davantage leur rôle de leader que celui de garant de l'intérêt général. Dans ce contexte, la

<sup>44</sup> Janusz R. & Rudnicka A. (2009). *Collaboration of NGOs and business in Poland*.

<sup>45</sup> USAID. (2006). *The 2005 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*.

collaboration avec la société civile est perçue comme une charge plutôt que comme une innovation favorable. En dépit d'une société civile plutôt active, l'approche conservatrice sape donc les perspectives de co-construction en Slovaquie<sup>46</sup>. En Hongrie, la société civile est intrinsèquement liée au développement de l'Etat providence, car les associations ont dû historiquement intervenir pour seconder l'Etat dans les programmes et services d'intérêt public. Par conséquent, la privatisation de ces derniers a débuté dans les années 1990 et, bien que marginale comparée à l'Europe occidentale, elle reste la plus aboutie dans cette zone géographique d'étude.

### 3.5 Asie centrale

#### KAZAKHSTAN, KIRGHIZISTAN, TADJIKISTAN, TURKMENISTAN ET OUZBEKISTAN

Hautement intéressante pour notre sujet d'étude, cette zone partage des facteurs communs politiques, économiques et culturels indéniables qui ont un impact fort sur les partenariats inter-organisationnels. Ce sont d'ailleurs des caractéristiques que l'on a retrouvées dans la zone géographique précédente, celle reprenant une partie de l'Europe centrale, mais qui ont évolué d'une façon dissemblable du fait des évolutions mondiales : démocratisation, décentralisation, privatisation et mondialisation. Ces dernières n'ont en fait pas généré de transformations aussi drastiques qu'en Europe centrale et il importe donc de décrire et d'analyser leurs conséquences limitées sur les systèmes de gouvernance pour comprendre les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans ces pays en transition.

Cette zone est relativement homogène en termes de systèmes de gouvernance politique, économique, social et sociétal. Le Kazakhstan, le Kirghizistan, le Tadjikistan et le Turkménistan attestent de nombreux facteurs communs dont l'importance pour les partenariats inter-organisationnels est avérée. Cependant, le manque de littérature académique pour cette zone nous permet seulement d'esquisser quelques explications en matière de concepts et pratiques de partenariats.

De prime abord, ces pays ont été sous le joug de l'Union des républiques socialistes soviétiques jusqu'en 1991, date à laquelle ils ont tous proclamé leur indépendance. Les répercussions de la domination soviétique sur les sociétés civiles ont été désastreuses du fait de l'incapacité des régimes à laisser à la population les libertés civiques, d'association, d'adhésion syndicale, de création et d'expression, etc. Cette répression a engendré l'émergence de structures dissidentes à visée politique, sociale ou encore religieuse. En dépit des réformes initiées par Mikhaïl Gorbatchev sur la restructuration et la transparence de la gouvernance, ces mouvements ne croyaient plus en la capacité de démocratisation du régime et cela a participé à la chute de l'Union soviétique en décembre 1991.

De ce fait, les années 1990 ont été témoin de processus de démocratisation certains amenant au développement de la société civile avec une augmentation conséquente du nombre d'ONG, financées par les Etats et les donateurs institutionnels étrangers. Toutefois, cette explosion numérique d'ONG officiellement enregistrées s'est soldée par leur incapacité à générer les effets escomptés dans leur domaine respectif. Cela s'explique en partie par l'attitude ambiguë des Etats qui, au lieu d'institutionnaliser leur existence et leur fonctionnement, ont constamment tenté de les coopter. En Asie centrale, les ONG restent comprises comme étant contre le gouvernement plutôt que non-gouvernementales. Par conséquent, au vu du manque d'éthique et de transparence étatiques, les partenariats entre les Etats et la société civile, en nombre et en profondeur moindres comparé à d'autres zones géographiques à l'héritage politique similaire, ont été bien en deçà des objectifs fixés et des moyens alloués. En effet, si la démocratisation et la décentralisation ont été amorcées dans ces pays, les collectivités locales

---

<sup>46</sup> Nemeč J. (2015). *Social innovations in public services: co-creation in Slovakia*. LIPSE Project.

n'ont pas eu les stimuli politiques et administratives nécessaires ni les capacités financières et matérielles pour suivre et faire fructifier des partenariats avec la société civile<sup>47</sup>.

Au vu des limites des ONG, les bailleurs internationaux se sont tournés vers des formes d'organisations traditionnelles, dénommées *mahallas*, qui revêtent toujours une importance particulière en Asie Centrale. Ce terme *mahalla* désigne à la fois le voisinage géographique et l'institution officielle en charge des affaires du quartier, alors appelée *mahalla committee*. Pour cette étude, nous utiliserons le terme *mahalla* pour faire référence à l'organisation communautaire autour d'un voisinage donné. Ces structures historiques qui existaient avant l'époque soviétique sont aujourd'hui apparentées à des organisations communautaires par les académiciens et les praticiens. Elles ont la charge de représenter les intérêts des résidents vis-à-vis de l'extérieur : l'Etat et ses services déconcentrés, le secteur privé lucratif et non lucratif, les institutions internationales, etc. En Ouzbékistan, les mahallas sont compétentes dans les domaines de la santé, de l'éducation ou du développement économique. Au fil des années, leur rôle et fonctionnement ont largement évolué : on distingue aujourd'hui les anciennes des nouvelles mahallas, soit celles représentant plutôt l'institution publique locale que la communauté d'intérêts du voisinage.

Dans tous les cas, ces mahallas se situent au cœur des partenariats inter-organisationnels comme en Ouzbékistan où, bien que souvent cooptées par les Etats, elles interagissent grandement avec les ONG<sup>48</sup>. Au sein de ces mahallas se perpétuent des traditions d'actions et de dons, volontaires et solidaires, qui constituent un terrain propice au développement de partenariats avec les secteur public et privé. C'est pourquoi à la fin des années 1990, des programmes internationaux, tels que le Mahalla Initiative Program (MIP)<sup>49</sup>, ont financé les partenariats entre ONG et mahallas dans le domaine du développement international. L'objectif affiché du MIP est « d'augmenter la capacité d'action citoyenne, en établissant et renforçant les liens entre ONG et mahallas ». Par conséquent, la majorité des partenariats inter-organisationnels en Asie centrale ont eu lieu entre les mahallas et les ONG, ces dernières apportant généralement des ressources complémentaires.

Cependant, ces derniers s'avèrent généralement peu fructueux du fait des systèmes de gouvernance toujours fortement centralisés et hiérarchisés. En effet, la décentralisation des pouvoirs dans ces anciens pays soviétiques pâtit d'une logique biaisée car autoritaire et corrompue – et de graves dysfonctionnements. On peut évoquer les partenariats dans le domaine de la santé qui ont été initiés, à la fin des années 1990, entre des ONG nommées « Family Group Practice Associations » et des agences publiques de santé au Kazakhstan et au Kirghizistan. Ces derniers ont été institués au vu de l'incapacité des services étatiques à répondre aux besoins fondamentaux en matière de santé des populations. Toutefois, les analystes constatent que le poids du passé tend à saper les relations entre l'Etat et les ONG. En outre, la société civile centrasiatique reste sous-développée et est peu accoutumée à ces modes d'actions collaboratifs voire alternatifs. Enfin, il s'agit souvent de partenariats inégalitaires où les associations ont un simple rôle de prestataire.

Par ailleurs, le cas du Tadjikistan semble différer des autres pays de la zone du fait d'un développement économique amoindri par la guerre civile qui a ravagé le pays entre 1992 et 1996. Sa société civile est en effet davantage divisée entre les forces communautaires et celles néo-libérales. D'un côté, il existe au Tadjikistan des formes d'organisations communautaires, telles que les mahallas, qui depuis des siècles sont parvenues à résister à la captation des Etats soviétiques. Sur un territoire géographique précis, elles se sont structurées autour des liens de parenté et de solidarité afin d'apporter aide et soutien aux membres. D'un autre côté, des associations au concept plus néo-libéral sont apparues à la fin des années 1980, notamment

---

<sup>47</sup> Soltys D. (2014). *Challenges to the Institutionalization of Environmental NGO's in Kazakhstan's Corporatist Policy Arena*. Journal of Contemporary Asia, vol. 44, issue 2.

<sup>48</sup> Stevens D. (2005). *NGO-Mahalla partnerships: exploring the potential for state-society synergy in Uzbekistan*. Central Asian Survey, special issue : civil society in Central Asia and the Caucasus, vol. 24, issue 3.

<sup>49</sup> Counterpart International. (2000). *Mahalla Initiative Project for Uzbekistan, Quarterly Report*.

du fait des réformes portées par Gorbatchev, et il y en avait environ 1200 en 2003 contre une trentaine seulement dix ans plus tôt. On comptait seulement 33 ONG en 1993 et plus de 1200 dix ans plus tard.

Enfin, l'un des impacts non négligeables du système communiste sur les partenariats inter-organisationnels consiste en la méfiance généralisée que nourrissent pouvoirs publics et secteur associatif vis-à-vis des entreprises privées. Longtemps considérées et vilipendées comme ennemi du socialisme, les initiatives entrepreneuriales privées n'ont pas la part belle dans ces sociétés où clientélisme et corruption dominent. En conséquence, les entreprises sont rarement à l'initiative de relations partenariales tel que c'est le cas dans d'autres zones géographiques et le cadre de la RSE ne sert pas de catalyseur pour les partenariats dans cette zone géographique.

### 3.6 Asie de l'Est

#### COREE DU SUD, HONG-KONG, SINGAPOUR & TAIWAN

Ces pays font partie des « dragons asiatiques », ces Etats qui ont connu une forte croissance industrielle pendant la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et qui sont entrés dans le clan des pays développés dans les années 1990. Suivant le modèle économique développé par le Japon et se spécialisant dans les industries sophistiquées (automobile, électronique, etc.), ils attestent aujourd'hui d'un niveau de vie comparable à celui des Etats membres de l'Union Européenne et ont des indices de développement humain relativement élevés. Ils partagent donc des facteurs communs politiques, économiques, sociaux et culturels qui leur confèrent une certaine homogénéité en matière de partenariats inter-organisationnels. En effet, ces pays ont été largement influencés, et de façon plutôt similaire, par les forces mondiales que sont la démocratisation, la privatisation et la mondialisation. On trouve aujourd'hui une prédominance du cadre de la RSE et des partenariats public-privé comme vecteur de collaboration entre secteurs.

Premièrement, l'action des forces démocratiques depuis quelques décennies dans ces pays a conduit à une redéfinition des relations entre, d'un côté, pouvoirs publics et entreprises et, d'un autre côté, acteurs de la société civile et ONG<sup>50</sup>. Autrefois sapés par le manque de transparence et de responsabilité des gouvernements, les différends idéologiques qui caractérisaient chacun des deux camps et les opposaient se sont néanmoins amoindris au cours des décennies. Cela s'explique également par la croissance économique phénoménale qui a caractérisé ces pays pendant des décennies, appelée « le miracle asiatique », et qui a grandement permis à l'émergence d'une société civile active et dynamique. L'émergence dans ces sociétés de classes moyennes a aidé à la création et la pérennisation d'ONG autour des questions environnementales, de droit de l'Homme ou encore de libertés civiles. De fait, si les gouvernements et leurs administrations continuent parfois de considérer les ONG comme étant accessoires, il est de plus en plus reconnu que les ONG sont nécessaires à la vie démocratique de ces pays, car elles aspirent à oeuvrer en complémentarité des gouvernements pour l'action publique. Les ONG asiatiques elles-mêmes ont mûri dans leurs relations avec les gouvernements et les entreprises et s'essaient plus volontiers à des actions partenariales.

En outre, c'est véritablement la crise financière asiatique de 1997 et ses multiples conséquences qui a amené à un revirement certain des interactions entre les secteurs public et privé lucratif et non lucratif. En effet, si les systèmes de gouvernance est-asiatiques, notamment au Japon et en Corée du Sud, paraissaient adaptés dans les années 1980 pour répondre aux besoins des sociétés, leurs manquements ont été mis à jour lors de la crise financière. Cette dernière a mis en avant l'incapacité des Etats à reconnaître et gérer un certain nombre de problèmes sociaux

---

<sup>50</sup> Yamamoto T. (1999). *Company-NGO partnerships in the Asia Pacific*. Alliance Magazine.

et sociétaux, d'où la nécessité de voir intervenir des acteurs du secteur privé dans les domaines de l'éducation, la santé, le logement, etc.

Dans ce contexte de crise financière, les gouvernements ainsi que les entreprises ont unanimement reconnu le rôle crucial qu'a à jouer la société civile en Asie du nord-est. D'une part, l'impact humain de la crise était immense : pauvreté et chômage croissants, malnutrition, systèmes d'éducation et de santé publique défaillants, taux de criminalité en hausse, etc. Face à cette crise et à la réduction budgétaire, ces Etats asiatiques ont restreint leur périmètre d'action en matière d'action publique et se sont progressivement tournés vers le secteur associatif pour l'exécution de programmes et services d'intérêt public. D'autre part, les entreprises via leurs fondations ont entamé des activités philanthropiques. Les moments forts du lancement de la philanthropie dans cette zone sont principalement les premières conférences, organisées respectivement en 1995 et 1998 par le Council on Foundations and Asia Pacific Philanthropy Consortium, sur le thème de la responsabilité citoyenne des entreprises et du soutien au secteur associatif en Asie-Pacifique. Les années 1990 ont véritablement marqué dans cette zone l'engagement renouvelé des entreprises à s'engager avec le secteur associatif dans des partenariats dépassant l'acte de charité simple. C'est notamment par le biais de politiques RSE engagées que les entreprises implantées dans ces pays nord-asiatiques entendent nouer des partenariats avec les associations sur des thématiques telles que la protection de l'environnement et le bien-être des communautés.

L'exemple de la Corée du Sud permet de prendre la mesure des différents facteurs influençant les partenariats inter-organisationnels dans cette zone géographique. Ainsi, la démocratisation des systèmes de gouvernance sud-coréens a progressivement eu lieu au cours des années 1980 et 1990. Toutefois, c'est durant les années 2000 que la société civile sud-coréenne a joué un rôle croissant dans la définition et l'exécution de services d'intérêt public. Dans un Etat traditionnellement centralisé, la société civile et surtout les ONG ont pu se développer, en partenariat avec les gouvernements successifs, autour de projets sociaux tels que le chômage ou la pauvreté. C'est dans ce contexte que les mouvements civiques sud-coréens, issus des protestations de masse de 1987, se sont rapidement organisés pour former une société civile apte à influencer l'agenda public et surtout social. Depuis la fin des années 1990 et la conférence internationale de Séoul sur les associations, la société civile est désormais largement incluse dans la mise en place et l'exécution de programmes sociaux et sociétaux souvent innovants<sup>51</sup>. Pour exemple, le plan pour l'avancement pour l'aide publique au développement sud-coréen datant de 2010 fait explicitement référence à une coopération multi-dimensionnelle avec les ONG. Toutefois, les ONG sud-coréennes restent aujourd'hui confrontées à des manquements en termes de transparence, responsabilité et pérennité qui viennent perturber la bonne marche des partenariats qu'elles peuvent nouer avec les pouvoirs publics<sup>52</sup>.

Les cas de Singapour et d'Hong-Kong, aux passés politiques relativement semblables sont également éclairants quant aux logiques et pratiques de partenariats inter-organisationnels qui existent dans cette zone. Pour Singapour, le gouvernement intervient relativement peu dans la société depuis l'indépendance de l'Etat-nation et attend des citoyens qu'ils se prennent en charge à la fois de façon individuelle et collective. Dans les domaines où l'action publique est présente tels que la santé, l'Etat a graduellement monté des partenariats avec les associations pour qu'elles délivrent des services d'intérêt public. Il est dans ce contexte difficile de parler de partenariats tant les relations sont peu égalitaires et transparentes. En effet, l'accent mis par les autorités singapouriennes sur la responsabilité individuelle et l'entraide entre pairs vient nettement influencer les pistes de collaboration éventuelles. Cela se ressent fortement dans les relations qu'entretiennent les entreprises avec leurs parties prenantes, ces dernières n'attendant pas du secteur privé un engagement social ou sociétal contrairement à

---

<sup>51</sup> One country. (1999) *In Seoul, a global conference of NGOs focuses on forging deeper partnerships.*

<sup>52</sup> Rhee W. (2011). *Partnership for Sustainability: NGO and Community Participation in Lawmaking in South Korea.* Journal of Korean Law, vol. 10.

d'autres pays de la zone. Quant à Hong-Kong, les similitudes sont fortes avec le modèle singapourien. Cependant, les protestations de masse des années 1970 ont conduit l'Etat à instaurer un état providence résiduaire où les pouvoirs publics s'engagent plus fortement pour l'éducation, le logement, les services sociaux. Dans ce cadre, les gouvernements successifs hong-kongais ont transformé les ONG en prestataire principal pour ces services d'intérêt public<sup>53</sup>.

Enfin, l'interconnexion croissante de cette zone avec le reste du monde, notamment occidental, a amené à une harmonisation des pratiques responsables des entreprises dans ces pays. En effet, ces sociétés de consommateurs est-asiatiques ont réclamé de plus en plus de responsabilité de la part des entreprises dans la conduite de leurs activités et un nombre croissant d'ONG ont tenu un rôle de surveillance et de monitoring important dans ce domaine. Ainsi, la forte exposition de cette zone à l'international sur les plans économique et culturel a eu un impact incontestable pour l'émergence et le développement de partenariats inter-organisationnels.

### 3.7 Océanie

#### AUSTRALIE, NOUVELLE-ZELANDE, PAPOUASIE-NOUVELLE GUINEE & NOUVELLE CALEDONIE

Cette zone géographique est tout à fait originale en matière de partenariats inter-organisationnels au vu, d'une part, de l'organisation sociale clanique qui prévaut, et d'autre part, de l'interaction et l'engagement du secteur minier en matière de normes et pratiques RSE avec les territoires dans lesquels les entreprises d'extraction s'implantent.

De prime abord, on constate qu'il existe dans cette zone des formes d'organisations communautaires claniques qui préexistent aux vagues de colonisation. Dans la culture mélanésienne, englobant la totalité de cette zone géographique à l'exception de l'Australie et la Nouvelle-Zélande, les populations vivent selon des liens qui les unissent à leur clan et ancrent leur identité dans ce dernier. Les différents groupes sociaux, ou clans, sont alors un prolongement des territoires dans lesquels vivent les individus, ce qui amène à une identification et une implication fortes vis-à-vis de l'environnement direct. Ce constat est essentiel pour la compréhension des concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels et s'illustre par les cas suivants. En Nouvelle-Calédonie, les espaces sociaux sont organisés « autour de la terre, elle-même répartie entre les différents clans »<sup>54</sup>. De fait, l'organisation coutumière kanak prévaut et ce sont les districts et chefferies, dirigés par des Grands Chefs, qui définissent l'espace administratif. De même en Papouasie Nouvelle-Guinée où plus de 80% de la population vit dans des villages ruraux dotés d'identités territoriales avérées<sup>55</sup>. Une économie de subsistance, basée sur la récolte agricole et l'élevage de porcs et volailles, prime dans ces villages et explique leur attachement protecteur à l'environnement. La tradition veut que l'activité sociale s'organise autour de la famille étendue et que chaque membre appartienne à vie à son clan. Dans cette structure, le chef du village joue un rôle crucial dans l'organisation de l'espace social ainsi que dans les interactions avec le monde extérieur<sup>56</sup>. Ces exemples nous permettent de prendre la mesure de l'importance de l'organisation communautaire, voire clanique, dans la logique et les pratiques partenariales qui existent en Mélanésie. Ce sont effectivement les structures sociales traditionnelles – villages, clans, etc. – qui interagissent avec les entreprises et, dans une moindre mesure, les pouvoirs publics dans

<sup>53</sup> Kornatowski G. (2010). *Partnerships and governance: Struggle, cooperation, and the role of NGOs in welfare delivery for the homeless in Hong Kong*. City, culture and society, vol. 1, issue 3.

<sup>54</sup> Pacifique à la carte. Nouvelle-Calédonie. Page web : <http://pacifique-a-la-carte.com/voyage-nouvelle-caledonie/guide-de-voyage/culture-et-traditions/>

<sup>55</sup> Pacifique à la carte. Cultures et traditions en Papouasie Nouvelle Guinée. Page web : <http://pacifique-a-la-carte.com/voyage-papouasie-nouvelle-guinee/guide-de-voyage/histoire-culture-et-traditions/>

<sup>56</sup> Abraham A. & Millar Murray. (2011). *Applying a Gift-exchange Perspective to Effective Volunteering in Papua New Guinea*. Public Affairs, vol. 84, n°4.

le cadre de projets communs. Par ailleurs, le fait que l'activité agricole soit d'une telle nécessité pour les populations, notamment rurales, vient stimuler et orienter les partenariats inter-organisationnels vers le respect et la protection de l'environnement. En effet, l'autre activité économique importante étant l'extraction de matières premières, les tensions sont évidemment perceptibles avec le domaine agricole.

Par conséquent, la littérature académique fait état de la marge de manoeuvre certaine dont disposent ces organisations communautaires dans leurs relations avec les grandes entreprises du secteur minier. Leur présence et leurs actions sont décisives pour comprendre et qualifier les partenariats inter-organisationnels existants, car elles ont amené le secteur privé lucratif – selon des modes d'interaction plus ou moins brusques – à se porter responsable pour les externalités négatives générées par les activités économiques ainsi qu'à prendre en considération les besoins et attentes des populations. Face à ces pressions, le secteur minier a, depuis les années 1970, développé de nombreuses actions philanthropiques<sup>57</sup>. En effet, les entreprises sont passées d'une posture distante et attentiste à des politiques engagées, parfois collaboratives, en faveur des territoires dans lesquels elles exercent leur activité lucrative. Dans ce contexte, la RSE a fait figure d'outil puissant pour, d'un côté, répondre aux attentes des parties prenantes et ménager leur opinion et, d'un autre côté, assurer le succès et la pérennité de l'entreprise<sup>58</sup>.

Il importe d'illustrer cette analyse par quelques exemples attestant de l'état des pratiques partenariales entre entreprises minières et organisations communautaires. En Papouasie Nouvelle-Guinée, l'étude conduite par Bénédicte Y. Imbue<sup>59</sup> explique que les communautés locales attendent de la part des entreprises des compensations, financières et matérielles, en contrepartie des dommages causés. Ces relations prennent généralement la forme de contrats entre l'entreprise, le gouvernement et les organisations communautaires. Des partenariats inter-organisationnels relativement formels, bien que reposant sur une entité locale coutumière, ont de fait vu le jour. De surcroît, les entreprises s'engagent dans une multitude de programmes et de services au bénéfice des communautés avec par exemple des constructions d'infrastructures (routes, ponts, écoles, etc.). La particularité de cette zone est que les entreprises minières s'engagent formellement dans le développement économique local via des pratiques dites RSE<sup>60</sup>. Une démarche similaire a été entreprise en Australie où, depuis une trentaine d'années, des actions partenariales vis-à-vis des communautés impactées et de certaines ONG environnementales ont été lancées par les entreprises minières. Par exemple, entre l'entreprise Alcoa of Australia (Alcoa) et l'association australienne Greening Australia, les relations ont évolué vers une réelle collaboration. Effectivement, les partenaires se sont progressivement dotés d'outils pour atteindre leurs objectifs communs, ici la restauration de l'environnement et l'engagement des communautés, et ce partenariat plutôt opportuniste est désormais une véritable relation où l'innovation prime<sup>61</sup>.

Toutefois, il semble parfois difficile de parler de partenariats pour l'ensemble de ces territoires tant les relations qui unissent les entreprises d'extraction aux communautés et/ou associations vont de la confrontation (parfois violente) à la cooptation. D'une part, pendant de nombreuses décennies, la norme a été que les associations affrontaient les entreprises afin de ne pas s'éloigner de leur base militante. D'autre part, en Papouasie Nouvelle-Guinée ou en Nouvelle-Calédonie, les entreprises et les pouvoirs publics savent la logique partenariale en usant de cooptation vis-à-vis des communautés locales. Une pratique courante des entreprises consiste

---

<sup>57</sup> McNeill K. & Silseth L. (2015). *Growing pains: The fourth sector as a progressive alternative in New Zealand*. *New Zealand Sociology*, vol. 30, issue 2.

<sup>58</sup> H. Jenkins. (2004). *Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11.

<sup>59</sup> Imbue BY. (2007). *Cannot Manage without the "Significant Other": Mining, Corporate Social Responsibility and Local Communities in Papua New Guinea*. *Journal of Business Ethics*, vol. 73, n°2.

<sup>60</sup> Imbue BY. *Cannot Manage without the "Significant Other": Mining, Corporate Social Responsibility and Local Communities in Papua New Guinea*

<sup>61</sup> McDonald S. & Young S. (2012). *Cross-sector collaboration shaping Corporate Social Responsibility best practice within the mining industry*. *Journal of Cleaner Production*, vol.37.

ainsi à amoindrir et coopter la résistance locale en s'appropriant notamment les idéologies et la légitimité coutumière. Cette tendance a amené bon nombre d'acteurs de la société civile kanak à ne plus commettre d'action directe sur les projets économiques et à collaborer bon gré mal gré avec les industries. Dans ce cas, la RSE intervient explicitement comme une opportunité pour l'entreprise d'asseoir son pouvoir sur la communauté locale, notamment lorsque cette dernière est vulnérable politiquement et économiquement<sup>62</sup>.

Enfin, il existe quelques similitudes pour l'Australie et la Nouvelle-Zélande en matière de concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels. On retrouve dans ces pays l'impact conséquent des forces de privatisation et de mondialisation. D'une part, les associations australiennes à but non lucratif se sont historiquement engagées avec l'Etat fédéral et les collectivités locales pour délivrer des services d'intérêt public avec, dès le début du 20ème siècle, l'existence de conseils des services sociaux dans les différents Etats. Cette pratique s'est accentuée dans les années 1990 avec l'avènement de la doctrine de « nouvelle gestion publique » dans l'ensemble du monde anglo-saxon. Désormais, l'Etat fédéral et les collectivités se tournent davantage vers les associations pour l'élaboration et l'exécution des politiques publiques locales. A cet effet, des cadres de partenariats officiels ont été mis en place comme dans le Territoire de la capitale australienne ou en Tasmanie<sup>63</sup>. Cette privatisation des programmes et services d'intérêt public permet, entre autres, le changement d'échelle du secteur associatif au niveau local. D'autre part, c'est la mondialisation qui a modifié les rapports entre organisations en Nouvelle-Zélande. En effet, à l'instar de nombreuses autres zones, la RSE s'est implantée dans ce pays du fait de l'interconnexion croissante des flux économiques et culturels. Les normes et pratiques RSE sont devenues usuelles pour les acteurs économiques et des partenariats émergent entre entreprises et associations. La littérature académique atteste en effet d'une augmentation conséquente des partenariats à visée sociale ces dernières années. Toutefois, une spécificité néo-zélandaise fait que les entreprises communiquent relativement peu sur leur RSE et ne l'utilisent que rarement pour améliorer leur image. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la Nouvelle-Zélande est le pays membre de l'OCDE où le taux de charité par individu est le plus élevé : environ un foyer sur deux donnerait tous les mois à une organisation caritative. Cette culture du don se retrouverait dans le cadre des partenariats inter-organisationnels menés par les entreprises néo-zélandaises<sup>64</sup>.

### 3.8 Amérique du Nord

#### CANADA & ETATS-UNIS D'AMERIQUE

Dans ces pays d'Amérique du Nord, l'un des facteurs les plus marquants pour notre sujet d'étude est l'investissement traditionnel des organisations dites communautaires, et par la suite des ONG, dans le développement des communautés. Ce concept de communauté en Amérique du Nord, notamment aux Etats-Unis, se comprend à la lumière de l'importance historique des actions de charité et philanthropiques dès le 19ème siècle. Les riches particuliers participaient au développement économique et social de leur territoire d'implantation, que ce soit financièrement ou matériellement<sup>65</sup>. L'exemple d'Andrew Carnegie, l'un des acteurs principaux de l'industrie de l'acier aux Etats-Unis au 20ème siècle, est révélateur de la propension des entrepreneurs américaines à s'engager pour leur localité. Andrew Carnegie s'est investi fortement dans la « wise distribution », c'est-à-dire qu'il visait à redonner efficacement et intelligemment à la société une partie des profits qu'il avait générés avec son activité lucrative. L'économiste Westley Mitchell y a vu, dès le début du 20ème siècle, une transformation majeure dans la façon d'aborder la philanthropie aux Etats-Unis en s'éloignant

<sup>62</sup> Horowitz LS. (2014). *Culturally articulated neoliberalisation: corporate social responsibility and the capture of indigenous legitimacy in New Caledonia*. Transactions, vol. 40, issue 1.

<sup>63</sup> Butcher J. & Dalton B. (2014). *Cross-sector partnership and human services in Australian states and territories: Reflections on a mutable relationship*. Policy and Society, vol. 33, issue 2.

<sup>64</sup> Eweje G. & Palakshappa N. (2009). *Business partnerships with nonprofits: working to solve mutual problems in New Zealand*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 16, issue 6.

<sup>65</sup> Zunz O. (2012). *Philanthropy in America : a history*. Princeton University Press.



du « backward art of spending money ». En effet, la façon dont Andrew Carnegie envisageait sa contribution au bien commun s'est répandue et a fait de nombreux adeptes à cette époque : la philanthropie américaine devenait une aventure capitaliste pour une société meilleure. Il importe de préciser que ces pratiques philanthropiques ont graduellement inclus une part plus large de la société américaine au fil du 20ème siècle en s'étendant notamment aux classes moyennes et supérieures. Des Américains aux moyens modestes se sont en effet engagés via des organisations et fondations communautaires, des caisses communes ou encore des associations nationales, telles que l'American Cancer Society, pour œuvrer au bien commun dans leur territoire. De fait, ce sont véritablement les actions philanthropiques des riches particuliers et de la masse qui ont soutenu la poursuite de l'intérêt général depuis le début du 20ème siècle dans cette zone.

Aux Etats-Unis, ce sont donc les fondations, créées par de riches particuliers ou émanant d'entreprises, qui se sont engagées de prime abord dans des actions sociales pour l'éducation, la promotion des droits civiques ou encore la recherche scientifique. Il s'est forgé un véritable secteur philanthropique où bailleurs financiers, bénéficiaires et pouvoirs publics se sont associés pour des projets œuvrant au bien commun. Dans ce contexte, le monde des affaires américain est aujourd'hui pleinement ancré dans l'effort philanthropique de la nation. D'après la Fondation de la Chambre américaine de Commerce, la plupart des fondations américaines sont sponsorisées par des entreprises, comme Walmart foundation ou Novartis Patient Assistance foundation, pour un total de 2,7 milliards de dollars investis ces deux dernières années dans des projets visant à améliorer les conditions de vie<sup>66</sup>.

En outre, ce qui a permis cette expansion et cette montée en puissance des fondations et du secteur associatif américain en général a été rendu possible par l'intervention favorable des gouvernements successifs : reconnaissance des actions de ces structures, exemptions fiscales, etc. Cela a créé une tradition de collaboration entre secteurs public et privé autour de projets d'intérêt commun et explique la propension des gouvernements fédéraux américains, ainsi que leurs services déconcentrés, à avoir recours à des associations pour les programmes et services sociaux<sup>67</sup>. En effet, bien qu'il n'y ait pas eu de littérature académique sur le secteur associatif avant les années 1970, les associations et les organisations communautaires ont une coutume de coopération avec les autorités locales dans la création et l'implémentation de services sociaux à destination des communautés. On sait d'ailleurs que ces partenariats inter-organisationnels sont d'autant plus nombreux dans les territoires où la pauvreté et les inégalités économiques sont les plus prégnantes<sup>68</sup>. En effet, dans un rapport demandé par la Wallace Foundation, il est attesté que la collaboration entre secteurs en matière d'éducation, dans une nouvelle forme appelée ici « collective impact », se trouve principalement dans les grandes villes américaines où les niveaux de pauvreté et d'inégalités salariales entre blancs et noirs, ainsi qu'entre blancs et hispaniques, sont les plus élevés. C'est dans ces villes ayant une longue expérience de la diversité ethnique et raciale qu'entreprises, associations et pouvoirs publics s'engagent plus amplement pour l'éducation des jeunes.

Néanmoins, en dépit d'une tradition philanthropique et de stimuli gouvernementaux avérés, il existe encore une vaste majorité de partenariats inter-organisationnels dans cette zone géographique qui ne font l'objet d'aucune communication<sup>69</sup>. En matière d'éducation par exemple, si les entreprises américaines s'impliquent de façon conséquente au sein de conseils stratégiques d'associations ou via du mécénat financier et/ou matériel, elles le font souvent de manière informelle et ne communiquent que peu sur les partenariats et leurs aboutissements. C'est pourquoi la Fondation de la Chambre de Commerce américaine a créé et développé le

---

<sup>66</sup> U.S. Chamber of Commerce Foundation. (2016). *America's businesses lead the way in giving*.

<sup>67</sup> Norris-Terrell D. (2014). *The changing role of private, nonprofit organizations in the development and delivery of human services in the United-States*. Journal of Health and Human Services Administration, vol.37, n°3.

<sup>68</sup> J.R Hening & autres. (2016). *Collective Impact and the New Generation of Cross-Sector Collaborations for Education*. Teachers' College, Columbia University.

<sup>69</sup> Lundy J. & Bowdish L. *A lesson plan for partnerships : insights from leading STEM nonprofits*. US chamber of commerce foundation, corporate citizenship center.

Corporate Citizenship center il y a une dizaine d'années afin de se positionner comme « un centre de ressources incontournable pour les entreprises souhaitant faire une différence »<sup>70</sup>.

Au Canada, les pratiques en matière de partenariats inter-organisationnels attestent de grandes similarités avec les Etats-Unis, notamment au vu des formes innovantes que ces partenariats prennent, mais la logique sous-tendant la collaboration entre secteurs diffère sensiblement. En effet, c'est avec l'avènement de l'Etat providence dans les années 1950 et 1960 qu'un changement de paradigme total a eu lieu dans le rôle de l'Etat vis-à-vis de l'action publique et sociale. En effet, le gouvernement fédéral et les provinces canadiennes se dotèrent d'un système d'Etat providence voué à offrir à l'ensemble des Canadiens « un filet de sécurité » dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la retraite, etc. C'est dans ce cadre que les associations se sont vues confier la charge de mettre en place un certain nombre de services d'intérêt public, surtout sous la forme de partenariats public-privé au Canada.

### 3.9 Amérique centrale

GUATEMALA, BELIZE, HONDURAS, EL SALVADOR, NICARAGUA, COSTA RICA & PANAMA

Fortement liés économiquement à l'Amérique du Nord, ces pays d'Amérique centrale ont été indéniablement influencés par les politiques de développement international menées par leurs voisins du Nord. Ce sont aussi des territoires où les inégalités sont les plus fortes au monde. C'est donc à la convergence entre les caractéristiques politiques, économiques et sociales inhérentes à cette zone et l'influence portée par les institutions américaines et internationales que doivent être compris les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels.

De prime abord, l'un des facteurs marquants pour notre sujet d'étude est que ces pays d'Amérique centrale ont été sous l'emprise de régimes autoritaires et ont souffert de longs conflits civils et militaires. Cela fait référence à l'ensemble des crises politiques qui ont secoué la région à partir des années 1970 et qui ont eu des conséquences néfastes sur l'état de la démocratie et la société civile. C'est seulement à partir des années 1990 que les guerres ont pris fin au Nicaragua, au Salvador, au Guatemala et au Honduras. Les Etats ont graduellement quitté leur position autoritaire et paternaliste pour embrasser des processus de démocratisation plus ou moins aboutis et l'économie de marché. Dans ce contexte, les ONG (surtout de développement) et les organisations communautaires ont pu émerger et s'imposer non sans difficulté<sup>71</sup>. En effet, il subsiste un déficit relationnel et un manque de confiance mutuel patents entre les pouvoirs publics, les entreprises et les associations. Par exemple, la répression politique au Salvador dans les années 1970 a amené la société civile à s'organiser en opposition totale avec les pouvoirs politiques de l'époque<sup>72</sup>.

Parallèlement à la démocratisation, se sont ajoutés des processus de décentralisation qui ont offert plus d'espace et des ressources aux collectivités locales pour développer des politiques publiques locales<sup>73</sup>. Dès les années 1970, la redéfinition du rôle de l'Etat a été entamée dans un contexte où son interventionnisme, ainsi que son fonctionnement centralisé et bureaucratique, étaient fortement critiqués. De ce fait, les années 1980 ont marqué l'avènement de cette décentralisation avec pour volonté de redonner légitimité et démocratie aux systèmes de gouvernance, le renforcement de l'autonomie politique des gouvernements locaux étant le point d'orgue de ces réformes. Ces trois décennies de décentralisation ont

---

<sup>70</sup> U.S Chamber of Commerce Foundation. Corporate Citizenship Center, About Us. Page web : <https://www.uschamberfoundation.org/corporate-citizenship-center/about-us>

<sup>71</sup> Aldaba F. & autres (2000). *NGO strategies beyond aid: Perspectives from Central and South America and the Philippines*. Third World Quarterly, vol. 21, n°4.

<sup>72</sup> Booth J. A. & Bayer Richard. (1998). *Civil Society, Political Capital, and Democratization in Central America*. Journal of Politics, vol. 60, issue 3.

<sup>73</sup> Bossuyt J. (2013). *Overview of the decentralization process in Latin America : main achievements, trends and future challenges*. ecdpm, discussion paper n°48.

amené à des résultats notables en matière de partenariats inter-organisationnels, notamment pour l'éducation, la santé et les infrastructures. Depuis les années 2000, une nouvelle vague décentralisatrice a vu le jour mettant l'accent sur les thématiques de cohésion sociale et de démocratie et s'appuyant davantage sur la coopération stratégique entre secteurs public et privé. Aujourd'hui, ces tendances décentralisatrices sont ancrées dans les systèmes de gouvernance avec des degrés de profondeur variables. En effet, si au Salvador les démarches entreprises sont encourageantes, le Panama, le Nicaragua et le Honduras ont suspendu la décentralisation du fait de crises internes.

En outre, la privatisation des programmes et services d'intérêt public s'est installée en Amérique centrale, notamment pour les populations vivant dans des espaces ruraux et reculés. Au Guatemala, les services liés à la santé ont été délégués aux organisations communautaires, car l'Etat manquait de ressources financières et matérielles pour intervenir auprès de ces populations. En effet, les organisations communautaires guatémaltèques interviennent traditionnellement auprès des populations retirées et pauvres en matière de services sociaux. Ces formes de partenariats tendent à s'accroître et s'intensifier suite aux éventuelles catastrophes naturelles comme après l'ouragan Michigan en 1998. Mais, ces organisations souffrent de problèmes de positionnement lorsqu'elles œuvrent avec et pour l'Etat, contre lequel elles se sont souvent engagées par le passé.

Enfin, dans une région où les inégalités sont les plus élevées au monde, les ONG de développement sont devenues un pilier incontournable de l'action publique. A l'échelon territorial, les acteurs œuvrant pour les programmes et services d'intérêt public se sont considérablement organisés et structurés autour de réseaux et d'éventuels partenariats. En effet, la nécessité de former des alliances, même locales, émane explicitement de la logique de développement économique promue par les grandes instances internationales ou américaines, telles que la Banque panaméricaine de développement. Toutefois, cette logique a sensiblement évolué et tend à inclure progressivement les organisations communautaires et les entreprises aux efforts de développement. Par ailleurs, depuis la crise financière de 2008, la réduction des financements et la compétition croissante pour ces derniers a obligé les ONG et les organisations communautaires à innover en matière de modèle économique. A cet effet, on constate que l'antagonisme qui pouvait éventuellement exister entre les ONG et les entreprises tend à disparaître pour laisser place à des partenariats allant du mécénat financier à la co-construction de projets communs. Le retrait de la coopération internationale a donc amené les associations à diversifier leurs ressources tout en mobilisant leurs multiples parties prenantes, notamment les entreprises. En 2013, 13% des ONG d'Amérique centrale affirmaient recevoir des fonds venants d'entreprises ou de fondations d'entreprise.

En conséquence, les partenariats inter-organisationnels reposent dans ces pays d'Amérique centrale sur deux logiques principales : d'une part, un tissu communautaire ancré et qui traditionnellement fournit des services sociaux aux communautés rurales et/ou défavorisées, et d'autre part, un développement économique local – largement influencé par les instances internationales et américaines – qui se repose de façon croissante sur les alliances. L'exemple du secteur du café, premier produit d'exportation agricole de la région, est révélateur de la capacité des acteurs à s'organiser autour de projets communs<sup>74</sup>. La libéralisation des marchés agricoles à la fin des années 1990 a fragilisé l'ensemble de la chaîne de production et notamment les petits exploitants qui constituent l'extrême majorité des producteurs. Couplée à une baisse drastique des prix, cette situation a entraîné l'émergence et le développement de partenariats entre petits exploitants – parfois organisés en coopératives –, associations et grands revendeurs<sup>75</sup>. Ainsi, la volonté pour ces acteurs de travailler dans un marché économique où dominent responsabilité sociétale et approvisionnement durable a rapproché les entreprises et les ONG, notamment au moyen de certifications et labels. Pour exemple,

---

<sup>74</sup> Direction générale du Trésor. (2014). *Le café, premier produit agricole d'exportation des pays d'Amérique latine*. Publications des services économiques.

<sup>75</sup> Linton A. (2005). *Partnering for sustainability: Business-NGO alliances in the coffee industry*. *Development in Practice*, vol. 15, issues 4 & 5.

l'association des petits producteurs de café chiliens (APECAFE) s'est faite certifiée par Fairtrade International et interagit durablement désormais avec ses partenaires entreprises et aussi les collectivités locales pour des projets d'infrastructures.

## Conclusion

---

Cette étude exploratoire se veut un tour d'horizon descriptif et brièvement analytique des concepts et pratiques de partenariats entre organisations dans le monde afin de donner au lecteur les éléments essentiels à la compréhension de ces actions collaboratives au niveau des territoires. Dès lors, plusieurs conclusions peuvent être élaborées pour ouvrir d'autres pistes de réflexion sur ce vaste sujet.

L'un des éléments marquants de cette étude a trait à la société mondialisée dans laquelle émergent, se développent et interagissent les systèmes de gouvernance, et donc les partenariats inter-organisationnels. La première partie de cette étude s'est attachée à démontrer l'importance des évolutions mondiales - démocratisation, décentralisation, privatisation et mondialisation - pour l'apparition et l'installation durable de collaborations entre secteurs dans les territoires aux quatre coins du monde. Ces évolutions ont et continuent d'avoir des conséquences primordiales sur les systèmes de gouvernance aux échelons international, national et local. Ce sont les transformations qu'elles ont induites dans ces systèmes de gouvernance qui constituent l'un des facteurs explicatifs majeurs pour les concepts de partenariats inter-organisationnels dans les zones géographiques étudiées. Par exemple, les réformes décentralisatrices sont à l'origine de multiples partenariats entre organisations autant en Europe occidentale qu'en Amérique centrale. Ce premier constat est essentiel à la compréhension de notre sujet d'étude, car il permet d'attester de l'existence de synergies réelles entre zones géographiques aux caractéristiques politiques, économiques ou culturelles différentes. On comprend que les concepts sous-tendant l'émergence et le développement de partenariats inter-organisationnels, sont partagés par de nombreuses zones du fait de l'interconnexion croissante des territoires sur les plans politique, économique et culturel.

Ensuite, la présente étude a mis l'accent sur la nécessité de prendre en compte les caractéristiques intrinsèques des zones géographiques données, composées de plusieurs pays, afin de pleinement appréhender les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels. Concernant les concepts, il a été démontré que ces derniers sont fortement influencés par les évolutions mondiales. Toutefois, l'interaction de ces forces mondiales avec les caractéristiques propres des territoires expliquent véritablement l'origine et le contenu de ces concepts de partenariats. A titre d'exemple, dans une Europe centrale encore marquée par l'héritage communiste, les réformes décentralisatrices engagées se heurtent à la méfiance qui subsiste entre secteur public et privé. De fait, en dépit d'une décentralisation en marche, les logiques qui étayaient les partenariats dans cette région sont retardées par le legs communiste. On constate alors que c'est l'alliance des évolutions mondiales et des attributs d'une zone géographiques qui renseigne clairement sur les concepts de partenariats inter-organisationnels.

Quant aux pratiques partenariales, elles semblent s'ancrer davantage dans leur territoire. Au sein d'un même pays, les politiques et actions de collaboration entre secteurs peuvent prendre des formes tout à fait différentes en dépit d'un cadre national législatif commun. On peut citer pour illustrer ce constat les disparités évidentes qui existent quant aux pratiques partenariales entre zones urbaines et rurales. Effectivement, peu importe la zone géographique, les acteurs en jeu et la façon dont ils collaborent divergent selon leur territoire d'ancrage. Pour exemple, en Amérique centrale, si des partenariats durables existent entre pouvoirs publics et organisations communautaires dans les zones rurales reculées et pauvres, il s'agit plutôt de collaborations, récentes et officielles, entre université, entreprises et pouvoirs publics dans les pôles urbains. De fait, l'importance du facteur extra-local s'avère à double tranchant pour ce sujet d'étude : d'un côté, il apporte la nuance et la précision nécessaires à la pleine compréhension des pratiques partenariales, et d'un autre côté, il challenge l'apport académique de la présente étude qui reste un tour d'horizon des partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international.

De fait, il existe une différence importante entre les notions de « concepts » et « pratiques » en matière de partenariats inter-organisationnels, ces dernières ne se comprennent pas nécessairement à la lumière des mêmes phénomènes et indicateurs. Il a été ainsi prouvé à maintes reprises que même si les concepts convergent, les pratiques peuvent diverger.

Enfin, à l'instar de l'étude *Politiques partenariales associations/entreprises à l'étranger*, publiée par Le RAMEAU en 2010, la présente étude a fait ressortir des invariants entre les zones géographiques étudiées. Une brève revue de ces derniers offre des perspectives de recherches ultérieures.

Premièrement, les transformations relatives au rôle de l'Etat pour la définition et la mise en place de programmes et services sociaux sont présentes dans l'ensemble des zones géographiques étudiées ici. Selon des logiques différentes, l'Etat comme garant unique de l'intérêt public tend à disparaître nettement du fait de dynamiques de décentralisation et de privatisation plus ou moins engagées dans les régions. Ce retrait progressif dans certains domaines sociaux et sociétaux, même pour des régions où l'Etat providence est historiquement ancré, a un effet catalyseur sur l'émergence et le développement de partenariats inter-organisationnels. Un point d'attention cependant à avoir quant au mode de fonctionnement général de ces partenariats où les associations et/ou entreprises peuvent être de simples prestataires plutôt que de véritables partenaires. Ce constat s'avère d'autant plus vrai dans les zones géographiques où les secteurs public et privé ont des relations traditionnellement tendues voire foncièrement opposées, comme en Europe centrale et en Asie centrale.

Deuxièmement, l'interconnexion croissante des flux politiques, économiques et culturels a amené à une propagation et transmission de normes, telles que celles liées à la RSE, favorisant l'émergence et le développement de partenariats inter-organisationnels. Effectivement, l'ensemble des régions étudiées attestent d'entreprises nationales et multinationales mettant en place des partenariats avec la société civile dans le cadre de politiques RSE. Cette normalisation des pratiques d'entreprises a, selon la zone géographique, eu deux effets possibles. D'un côté, dans des territoires où les entreprises s'impliquaient de manière informelle auprès de leurs parties prenantes, comme au Maghreb, la RSE ou le développement durable sont venus formaliser et mettre en valeur des pratiques partenariales déjà existantes. D'un autre côté, le cadre normatif de la RSE a, dans certains territoires, véritablement participé à la formation de partenariats, comme en Pologne où les entreprises l'ont utilisée pour valoriser leur image vis-à-vis de la société civile et des pouvoirs publics. De manière générale, l'interconnexion indéniable entre les régions et la participation de la quasi-totalité des pays au commerce international ont favorisé l'instauration de partenariats inter-organisationnels en lien avec les politiques RSE, certaines certifications environnementales et les différentes réglementations internationales.

Troisièmement, un point commun à la quasi-totalité des zones géographiques présentes dans cette étude est l'implication croissante des organisations communautaires, *community-based organizations* dans la littérature académique en langue anglaise, dans les partenariats montés à l'initiative des pouvoirs publics, des ONG ou encore des entreprises. En effet, que ces organisations communautaires soient traditionnelles (comme en Asie centrale avec les mahallas ou les clans en Océanie) ou aient émergé plus récemment du fait de besoins sociaux particuliers (tel que c'est le cas en Amérique centrale dans les zones rurales reculées), les actions collaboratives tendent à les inclure de plus en plus. Faisant généralement preuve d'une connaissance fine des enjeux de leur territoire et d'une légitimité certaine auprès des populations, ces organisations communautaires - quelle que soit leur appellation selon les régions - sont courtisées par les entreprises et les pouvoirs publics pour mener en collaboration des programmes et services d'intérêt public.

Enfin, la présente étude prend tout son sens dans le contexte actuel de développement international avec, depuis 2015, la mise en place officielle des objectifs du développement durable par les Nations Unies. Le 17ème et dernier objectif fait en effet la promotion de « la

revitalisation du partenariat mondial pour le développement durable » avec une mention spéciale pour les partenariats inter-organisationnels au niveau local. Dans ce cadre, il importerait d'équiper les leaders et divers accompagnateurs de ces partenariats inter-organisationnels avec des enseignements empiriques actualisés sur les pratiques et concepts de partenariats dans le monde et selon les multiples zones géographiques.

Fondé en 2006 sous statut associatif *d'intérêt général*, **Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié à la co-construction du bien commun**. Son objet est de stimuler une dynamique de partenariats innovants. Ses missions consistent à observer, modéliser et favoriser la duplication des logiques d'alliance au service de l'utilité sociétale. Son ambition vise à construire des solutions efficaces en faveur du bien commun, à renforcer la confiance entre les acteurs, encourager l'innovation sociétale et à contribuer à la performance des organisations.

Après une décennie de recherche, Le RAMEAU établit au travers de cette étude exploratoire **un premier regard sur les relations partenariales entre acteurs de mondes différents dans les territoires à l'international**.

Le RAMEAU va se saisir des pistes de cette étude exploratoire pour **élargir ses travaux de recherche sur la co-construction territoriale**.



# Bibliographie

---

## *L'influence de 4 évolutions mondiales sur les partenariats*

### Pages web

- Agence française de Développement. *Le développement local et la décentralisation*. Page web : [http://www.afd.fr/home/projets\\_afd/developpement\\_rural/Strategie\\_Dvpt\\_rural/dvpt\\_territoires\\_ruraux/pid/10077](http://www.afd.fr/home/projets_afd/developpement_rural/Strategie_Dvpt_rural/dvpt_territoires_ruraux/pid/10077)
- OCDE. *Principes directeurs pour les entreprises multinationales*. Page web : <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/>
- La Toupie. (2015). *Gouvernance*. Page web : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>
- La Toupie. *Démocratisation*. Page web : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Democratisation.htm>

### Etudes académiques

- Aldaba F. (2000). *NGO strategies beyond aid: Perspectives from Central and South America and the Philippines*. Third World Quarterly, vol. 21, issue 4.
- Ali A. J. & Al-Aali A. (2012). *Corporate social responsibility in Saudi Arabia*. Middle East Policy, vol. 19, issue 4.
- Asaduzzaman M. & autres. (2015). *Strengthening local governance in developing countries: partnership as an alternative approach*. Public organization review.
- Delwit P. & De Waele J-M. (1998). *La démocratisation en Europe centrale. La coopération pan-européenne des partis politiques*. L'Harmattan.
- Dichter T. W. (1999). *Globalization and its effects on NGOs: Efflorescence or a Blurring of roles and Relevance?* Nonprofit and voluntary sector quarterly, vol. 18, n° suppl. 1.
- Gambaro L. & autres. (2004) *Partnerships for development: studies on territorial employment pacts in Italy*. International institute for labour studies.
- Mirabelle R. & autres. (2007). *Nonprofit and philanthropic studies: international overview of the field in Africa, Canada, Latin America, Asia, the Pacific and Europe*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.
- OCDE. (2007). *Local innovations for growth in central and eastern Europe*. OECD Local Economic and Employment Development Programme.
- OCDE. (2001). *Local partnerships for better governance*. OECD Local Economic and Employment Development.
- Onder M. (2011). *A preliminary cross-national test of competing theories of nonprofits: does culture matter?* International review of public administration, vol. 16, n°1.
- Pitts J. W. (2008). *Business, Human Rights & the Environment: the role of lawyer in CSR*. Berkeley Journal of International Law, vol. 26, issue 2.
- Prakash S. S. (2016). *The Role of NGOs in Ameliorating Sweatshop-like Conditions in the Global Supply Chain: The Case of Fair Labor Association (FLA), and Social Accountability International (SAI)*. Business and society review, vol. 121, n°1.

- Puplampu K. B & Tettey W. (2000). *State-NGO Relations in an Era of Globalisation: The Implications for Agricultural Development in Africa*. *Review of African Political Economy*, vol. 27, issue 84.
- Scherer A. G. & Palazzo G. (2010). *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy*. *Journal of Management Studies*, vol. 48, issue 8.
- Tardif J. (2008). *Mondialisation et culturel : un nouvel écosystème symbolique*. *Question de communication*, vol. 13.
- Tenglad S. & Ohlsson C. (2010). *The Framing of Corporate Social Responsibility and the Globalization of National Business Systems: A Longitudinal Case Study*. *Journal of business ethics*, vol. 93, n°4.
- United Nations. (2007). *CSR and Developing Countries*. *Sustainable Development Innovation briefs*, issue 1.

## Analyse des concepts et pratiques de partenariats pour 9 zones géographiques

### Afrique de l'Est

- Brass. J.N. (2011). *Blurring Boundaries: The Integration of NGOs into Governance in Kenya*. *Governance*, vol. 25, issue 2, p.209-235.
- MacLean L. M. & Brass J. N. (2015). *Foreign Aid, NGOs and the Private Sector: New Forms of Hybridity in Renewable Energy Provision in Kenya and Uganda*. *Africa today*, vol. 62, issue 1.
- Muhumuza W. (2010). *State-Civil Society Partnership in Poverty Reduction in Uganda*. *Eastern Africa Social Science Research Review*, vol. 26, n°1.
- Okuku J. A. (2003). *Civil society and the democratisation processes in Kenya and Uganda: a comparative analysis of the contribution of the Church and NGOs*. *Politikon: South African Journal of Political Studies*, vol. 30, n°1.
- Otiso. K. M. (2003). *State, voluntary and private sector partnerships for slum upgrading and basic service delivery in Nairobi City, Kenya*. *Cities*, vol. 20., issue 4, p.221–229.

### Maghreb

- Fawzy S. & Galal A. (2007). *Partners for development: new roles for governments and private sector in the Middle East and North Africa*. *Mediterranean Development Forum*. Banque mondiale.
- Koop K. & autres. (2010). *Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique*. *EchoGéo*.
- Labaronne D. & Gana-Oueslati E. (2011). *Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME*. *Management & avenir*, vol. 3, n°43.
- Zidi T. *Impact de la RSE sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines*. Etude présentée dans le cadre du congrès annuel 2016 de l'ADERSE.

### Europe occidentale

#### Page web

- Observatoire européen de l'économie sociale. *Le secteur non-lucratif : un élément essentiel du modèle social européen*. Page web : <http://www.ess-europe.eu/fr/page/associations>

#### Etudes académiques

- Conway M. (2002). *Democracy in postwar western Europe : the triumph of a political model*. *European History Quarterly*, vol. 31, issue 1.
- Fazzi L. (2009). *The Democratization of Welfare Between Rhetoric and Reality: Local Planning, Participation, and Third Sector in Italy*. *Journal of Civil Society*, vol. 5, issue 2.

## Europe centrale

- Janusz R. & Rudnicka A. (2009). *Collaboration of NGOs and business in Poland*. Social Enterprise Journal, vol. 5, issue 2.
- Myant M. & Smith. S. (2006). *Regional development and post-communist politics in a Czech region*. Europe-Asia Studies, vol. 58, n°2.
- Nemeč J. (2015). *Social innovations in public services: co-creation in Slovakia*. LIPSE Project.
- Osborne S. P. & autres. (2005) *Government/non-profit Partnerships, Public Services Delivery, and Civil Society in the Transitional Nations of Eastern Europe: Lessons from the Hungarian Experience*. International Journal of Public Administration, vol. 28, issue 9-10.
- USAID. (2006). *The 2005 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*.

## Asie centrale

- Counterpart International. (2000). *Mahalla Initiative Project for Uzbekistan, Quarterly Report*.
- Soltys D. (2014). *Challenges to the Institutionalization of Environmental NGO's in Kazakhstan's Corporatist Policy Arena*. Journal of Contemporary Asia, vol. 44, issue 2.
- Stevens D. (2005). *NGO-Mahalla partnerships: exploring the potential for state-society synergy in Uzbekistan*. Central Asian Survey, special issue : civil society in Central Asia and the Caucasus, vol. 24, issue 3.

## Asie de l'Est

- Kornatowski G. (2010). *Partnerships and governance: Struggle, cooperation, and the role of NGOs in welfare delivery for the homeless in Hong Kong*. City, culture and society, vol. 1, issue 3.
- One country. (1999) *In Seoul, a global conference of NGOs focuses on forging deeper partnerships*.
- Rhee W. (2011). *Partnership for Sustainability: NGO and Community Participation in Lawmaking in South Korea*. Journal of Korean Law, vol. 10.
- Yamamoto T. (1999). *Company-NGO partnerships in the Asia Pacific*. Alliance Magazine.

## Océanie

### Pages web

- Pacifique à la carte. Cultures et traditions en Papouasie Nouvelle Guinée. Page web : <http://pacifique-a-la-carte.com/voyage-papouasie-nouvelle-guinee/guide-de-voyage/histoire-culture-et-traditions/>
- Pacifique à la carte. Nouvelle-Calédonie. Page web : <http://pacifique-a-la-carte.com/voyage-nouvelle-caledonie/guide-de-voyage/culture-et-traditions/>

### Etudes académiques

- Abraham A. & Millar Murray. (2011). *Applying a Gift-exchange Perspective to Effective Volunteering in Papua New Guinea*. Public Affairs, vol. 84, n°4.
- Butcher J. & Dalton B. (2014). *Cross-sector partnership and human services in Australian states and territories: Reflections on a mutable relationship*. Policy and Society, vol. 33, issue 2.
- Eweje G. & Palakshappa N. (2009). *Business partnerships with nonprofits: working to solve mutual problems in New Zealand*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 16, issue 6.
- Horowitz LS. (2014). *Culturally articulated neoliberalisation: corporate social responsibility and the capture of indigenous legitimacy in New Caledonia*. Transactions, vol. 40, issue 1.
- Imbue BY. (2007). *Cannot Manage without the "Significant Other": Mining, Corporate Social Responsibility and Local Communities in Papua New Guinea*. Journal of Business Ethics, vol. 73, n°2.
- Jenkins H. (2004). *Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 11.

- McDonald S. & Young S. (2012). *Cross-sector collaboration shaping Corporate Social Responsibility best practice within the mining industry*. *Journal of Cleaner Production*, vol.37.
- McNeill K. & Silseth L. (2015). *Growing pains: The fourth sector as a progressive alternative in New Zealand*. *New Zealand Sociology*, vol. 30, issue 2.

## Amérique du Nord

- Page web

U.S Chamber of Commerce Foundation. Corporate Citizenship Center, About Us. Page web : <https://www.uschamberfoundation.org/corporate-citizenship-center/about-us>

- Etudes académiques

- Hening J.R & autres. (2016). *Collective Impact and the New Generation of Cross-Sector Collaborations for Education*. Teachers' College, Columbia University.
- Lundy J. & Bowdish L. *A lesson plan for partnerships : insights from leading STEM nonprofits*. US chamber of commerce foundation, corporate citizenship center.
- Norris-Terrell D. (2014). *The changing role of private, nonprofit organizations in the development and delivery of human services in the United-States*. *Journal of Health and Human Services Administration*, vol.37, n°3.
- U.S. Chamber of Commerce Foundation. (2016). *America's businesses lead the way in giving*.
- Zunz O. (2012). *Philanthropy in America : A History. Introduction*. Princeton University Press.

## Amérique centrale

- Aldaba F. & autres (2000). *NGO strategies beyond aid: Perspectives from Central and South America and the Philippines*. *Third World Quarterly*, vol. 21, n°4.
- Booth J. A. & Bayer Richard. (1998). *Civil Society, Political Capital, and Democratization in Central America*. *Journal of Politics*, vol. 60, issue 3.
- Bossuyt J. (2013). *Overview of the decentralization process in Latin America : main achievements, trends and future challenges*. ecdpm, discussion paper n°48.
- Direction générale du Trésor. (2014). *Le café, premier produit agricole d'exportation des pays d'Amérique latine*. Publications des services économiques.
- Linton A. (2005). *Partnering for sustainability: Business-NGO alliances in the coffee industry*. *Development in Practice*, vol. 15, issues 4 & 5.

