



PROMOUVOIR UNE CULTURE DE PARTENARIAT COLLABORATIF POUR STIMULER L'INNOVATION

UNE ÉTUDE DE CAS DU PARTENARIAT CECI-EUMC

ANNE DELORME

*Deux artisanes de la Federation of Women Entrepreneur
Association Nepal (FWEAN) dans leur atelier de fabrication
d'articles en feutre, 2019 © Frédéric Séguin*





Des participant-e-s au séminaire international au Malawi discutent de leur projet de recherche, 2019.
© Mphatso Dumbe

Introduction

Une action audacieuse et collective est nécessaire pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030. Mais Malheureusement, peu de partenariats et de consortiums sont couronnés de succès. Cette étude de cas examine les stratégies qui conduisent à des partenariats efficaces et, surtout, elle explore les stratégies à mettre en place pour promouvoir une culture de partenariat collaboratif, le facteur clé du succès inégalé du partenariat entre le CECI et l'EUMC.

Initié en 2003 pour répondre aux défis du volontariat pour le développement international en mettant à profit la longue expérience du Canada

dans le domaine, le CECI et l'EUMC ont uni leurs forces pour créer et gérer une nouvelle initiative, plus importante et innovante : le programme Uniterra. Ce partenariat a été salué par les acteurs du développement international comme étant la première innovation sociale d'importance en plus de 30 ans (Adler, 2007). Ce partenariat était unique en son genre, car il ne s'agissait pas d'une simple initiative transactionnelle se limitant à répartir les responsabilités selon les différents secteurs d'expertise. Dans un consortium, il est inhabituel d'intégrer totalement les opérations pour gérer un seul programme. De plus, aucun autre partenariat canadien du secteur du développement n'a

donné lieu à une telle performance et longévité – 16 ans. Les collaborations ou partenariats entre organisations sont en effet difficiles à entretenir dans la durée.

L'objectif de cette étude de cas est de contribuer à l'apprentissage sur la création de partenariats dans le secteur du développement et de proposer un cadre de travail pour une action conjointe. L'étude de cas vise à étudier et à analyser les mécanismes qui ont contribué à la collaboration et à l'innovation au sein du partenariat CECI-EUMC. Les organisations se sont basées sur les stratégies traditionnelles de partenariats efficaces afin de créer et d'entretenir une culture de partenariat collaboratif pour stimuler l'innovation. Le CECI et l'EUMC ont investi dans des stratégies précises afin de développer une culture de collaboration, notamment en renforçant les relations, en cherchant le soutien de spécialistes, en encourageant la bonne gouvernance, et en communiquant de façon structurée et consciencieuse (2e partie). Comme le montre le tableau ci-dessous, cette approche réfléchie et volontariste a donné lieu à des résultats et à des innovations en matière de

collaboration, qui dépassent les résultats attendus du programme Uniterra (3e partie). Toutefois, avant de nous pencher sur ces stratégies et ces résultats, nous commencerons par examiner comment le partenariat a été mis en place (1ère partie).

Méthodologie

Les éclairages fournis par cette étude de cas sont basés sur une revue de littérature des principaux documents, évaluations et articles au sujet du partenariat et de son programme phare, Uniterra, qu'ils aient été rédigés par les organisations elles-mêmes ou à l'externe. L'étude de cas s'appuie également sur 25 entretiens réalisés auprès du personnel et six auprès de personnes externes, 30 réponses à un sondage et deux groupes témoins composés de volontaires du programme Uniterra réalisés à l'automne 2019. Une analyse thématique du contenu a permis d'identifier un certain nombre de thèmes principaux qui ont contribué au succès du partenariat.

	Créer des partenariats efficaces	Promouvoir une culture de partenariat collaboratif
Stratégies de partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Leadership visionnaire Alignement sur les valeurs internes Valeur ajoutée complémentaire Rôles, responsabilités et finances claires 	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de relations de confiance Soutien de spécialistes Transparence et bonne gouvernance Encadrement cohérent et communication consciencieuse
Résultats de performance du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> Résultats de développement Mobilisation de volontaires très qualifié-e-s Financement assuré et budget important Nombre de pays 	<ul style="list-style-type: none"> Culture commune de l'apprentissage et de l'innovation Nouvelles opportunités de collaboration Plus grande imputabilité Changement à l'échelle du secteur

1^{ère} PARTIE :

La naissance du partenariat CECI-EUMC

Toutes les cultures humaines construisent des histoires pour expliquer leurs origines. Dans le meilleur des cas, ces histoires (y compris celles expliquant la naissance des super héros modernes) nous offrent des modèles pour composer avec l'adversité. Elles nous aident à nous comprendre nous-mêmes (à comprendre nos forces, surtout) et nous inspirent une vision commune. D'une certaine manière, ces histoires nous poussent à vivre pour un but commun et plus grand que nous-mêmes. Quand le CECI et l'EUMC ont mis en place leur partenariat, le besoin de créer et de documenter l'histoire de sa naissance s'est fait sentir afin de pouvoir communiquer (à l'interne et à l'externe) son importance stratégique, de renforcer l'adhésion du personnel, et de façonner une nouvelle culture autour du partenariat pour le programme Uniterra.

L'arrivée du nouveau millénaire s'est accompagnée d'une attention particulière à l'efficacité de l'aide. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de 2005 appelait les pays en développement à établir leurs propres stratégies et priorités sous forme de documents de stratégies pour la réduction de la pauvreté. De la même façon, les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) réclamaient une plus grande imputabilité dans la livraison et la mesure des résultats de développement. Compte tenu de ce nouvel agenda mondial, le Gouvernement du Canada a commencé à revoir le rôle, la justification et la valeur ajoutée de la coopération volontaire canadienne.



« Dans la deuxième moitié des années 1990 et au début du nouveau millénaire, le personnel de l'ACDI n'avait pas une vision claire quant à l'intérêt d'envoyer des

volontaires à l'étranger : certaines personnes affirmaient que c'était une stratégie de développement dépassée ou considéraient cela comme un exemple très clair de développement mené par l'offre.

Rieky Stuart, 2007

Le partenariat CECI-EUMC a été mis en place pour s'adapter à ce contexte fragile, que certains-e-s ont qualifié de crise pour le secteur du volontariat au service du développement. Le CECI et l'EUMC considéraient qu'ensemble, elles auraient plus de poids pour appuyer le secteur dans ses négociations avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Les deux organisations étaient non seulement préoccupées par leur propre avenir mais, surtout, elles s'inquiétaient pour celui de l'ensemble des programmes canadiens de volontariat au service du développement. De plus, le CECI et l'EUMC, qui ont toutes les deux une longue expérience dans le domaine du volontariat pour le développement, comprenaient bien la valeur intrinsèque de la coopération volontaire. Elles avaient la conviction que le secteur pouvait contribuer efficacement à relever les défis liés aux OMD et à la Déclaration de Paris. Enfin, les programmes de volontariat au service du développement contribuent à construire le sentiment de citoyenneté mondiale des citoyen-ne-s et des dirigeant-e-s du Canada et du Sud, une aptitude absolument nécessaire pour atteindre ces objectifs mondiaux communs.

Ainsi, le partenariat CECI-EUMC a été bâti à partir d'une vision commune et audacieuse, visant à créer une nouvelle initiative de volontariat au service développement, plus vaste et innovante, qui

prendra le nom de programme Uniterra. Les deux organisations se fondent alors sur des **valeurs communes**, comme l'importance de contribuer à la construction d'un monde plus inclusif, durable et équitable. Ce langage est ancré dans les énoncés de mission et de vision des deux organisations. En outre, le CECI et l'EUMC partagent une longue expérience en matière de programmes de développement socio-économique dans les pays du Sud.

Si leurs ressemblances donnaient aux deux organisations une assise commune, leurs différences ont stimulé l'esprit d'innovation et d'impact. Des recherches approfondies (voir les études de cas réalisées par Emmanuel Raufflet, HEC, et Nancy Adler, Université McGill) soulignent invariablement l'importance qu'a eu la **complémentarité** pour consolider le partenariat dès son démarrage. L'EUMC est en effet une organisation basée à Ottawa, à prédominance anglophone, avec une forte présence dans tout le Canada grâce à un vaste réseau de groupes d'étudiant-e-s présents dans les universités, les collèges et les cégeps. Le CECI est une organisation basée à Montréal, à prédominance francophone, implantée au Québec depuis 1958. Le partenariat entre le CECI et l'EUMC a permis à chaque organisation d'étendre son réseau à travers le Canada et de renforcer son offre dans les deux langues officielles, ce qui a eu des avantages importants sur le plan du recrutement des volontaires, des relations avec les ancien-ne-s volontaires, de la collecte de fonds et de l'engagement du public.

Ensemble, elles ont optimisé leurs atouts complémentaires en matière d'expertise sectorielle et de concentration régionale. Bien que les deux organisations étaient présentes sur tous les continents, le CECI était concentré dans les régions francophones de l'Afrique et dans les Amériques, avec de solides compétences sectorielles en matière de développement économique rural, de sécurité alimentaire, d'égalité entre les femmes et les hommes et d'aide humanitaire. L'EUMC opère depuis longtemps en Asie et dans les régions anglophones de l'Afrique, et se spécialise dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la formation professionnelle et des programmes pour les réfugié-e-s, tout en mettant l'accent sur l'engagement des jeunes. Le partenariat a donc étendu la portée de leur programmation à environ 40 pays, tandis que leur réseau de partenaires et leur expertise sectorielle leur a permis d'approfondir considérablement le programme pour obtenir des résultats en termes de développement.

L'histoire de la naissance du partenariat met donc en évidence le fait qu'il résultait à la fois d'une nécessité et d'un objectif commun plus large. Bien que le partenariat CECI-EUMC trouve ses racines dans des valeurs communes aux deux organisations, il s'est aussi appuyé sur leurs différences pour en accroître la valeur.

2^e PARTIE :

Entretenir une culture de partenariat collaboratif : les stratégies clés

Comme le montre l'histoire de la naissance du partenariat entre le CECI et l'EUMC, celui-ci avait une base solide pour réussir : une vision audacieuse pour un nouveau programme pancanadien de volontariat au service du développement international, une analyse de rentabilité robuste permettant de rassembler des organisations ayant des activités complémentaires et apportant une valeur ajoutée, ainsi que des mécanismes internes efficaces. Les personnes interrogées s'accordent également à dire que le leadership a joué un rôle important dans la création, le maintien et la performance de ce partenariat. Les directions générales et le directeur du programme Uniterra ont été les architectes visionnaires de cette innovation sociale. Le CECI et l'EUMC ont également suivi des bonnes pratiques en établissant les rôles et les responsabilités financières de chacune dès le départ. Un protocole d'entente, renouvelé régulièrement, précisait les rôles et les responsabilités (Protocole d'entente conjoint CECI-EUMC, 2016).

Cependant, de nombreux partenariats échouent, malgré l'application de ces stratégies traditionnelles pour un partenariat efficace : un leadership visionnaire, un alignement des valeurs fondamentales, un objectif partagé, des forces complémentaires, une clarification formelle des rôles et des responsabilités. De nombreuses recherches ont en effet démontré que les partenariats ont un taux d'échec élevé, en particulier dans le secteur privé (Kwiecinski et al., 2016). Dans le secteur du développement, les partenariats ont aussi tendance à être de courte durée, comme l'ont démontré ceux qui ont vu le jour après le programme Uniterra (Jeunesse Canada

Monde et Youth Challenge International, VSO et CUSO, ainsi que de multiples consortiums).

Si les stratégies pour des partenariats efficaces ne permettent pas, à elles seules, d'expliquer le succès initial du partenariat EUMC-CECI et de son niveau élevé de performance durant ses 16 années, quels en sont alors les facteurs de réussite? La réponse réside dans la façon dont le CECI et l'EUMC ont créé une culture de partenariat collaboratif, distincte de leurs propres cultures organisationnelles. Ce processus a été beaucoup plus complexe, mais aussi beaucoup plus gratifiant. L'histoire de la naissance du partenariat a permis de définir et de communiquer « les croyances et les comportements appris et partagés, ainsi que la compréhension et l'objectif communs qui définissent la culture » (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Le CECI et l'EUMC ont également beaucoup investi dans des stratégies visant à cultiver cette culture de partenariat collaboratif. Comme le montre le tableau 1.0 ci-contre, cette étude de cas distingue les stratégies éprouvées pour des partenariats efficaces, qui sont des ingrédients nécessaires à toute collaboration, des stratégies spécifiques qui ont été utilisées par le CECI et l'EUMC pour construire une culture de partenariat collaboratif. L'instauration de relations de confiance, le soutien de spécialistes, la transparence et la bonne gouvernance, ainsi qu'un encadrement cohérent et une communication consciencieuse sont des stratégies qui permettent de faire progresser les résultats de la collaboration et de l'innovation.

Tableau 1.0 Stratégies qui mènent à de partenariats efficaces

Les stratégies éprouvées pour bâtir un partenariat efficace	<ul style="list-style-type: none">• Un leadership visionnaire• Un alignement des valeurs internes• Une valeur ajoutée complémentaire• Des rôles et responsabilités clairs et une gestion financière transparente
Les stratégies pour encourager une culture de partenariat collaboratif	<ul style="list-style-type: none">• L'instauration de relations de confiance• Le soutien de spécialistes• La transparence et la bonne gouvernance• Un encadrement cohérent et une communication consciencieuse

1 : Investir pour établir des relations de confiance en vue d'un gain commun

La résistance au changement et la méfiance sont deux des menaces les plus courantes pour les partenariats et l'innovation sociale. L'élaboration du programme Uniterra, un programme de volontariat au service du développement géré et mis en œuvre conjointement, exigeait de mettre de côté les anciens processus pour permettre l'innovation : de nouveaux secteurs, de nouveaux types de mandats de volontaires, de nouveaux processus opérationnels conjoints. Mais la résistance au changement est courante; il y a toujours un certain nombre de personnes qui ne jurent que par les « anciennes méthodes » de travail, malgré les avantages évidents que procure le partenariat. L'élaboration d'une analyse de rentabilité stratégique ne garantira pas l'adhésion interne (Raufflet et Al, 2005). Pour que ce processus d'innovation soit couronné de succès, les deux organisations ont investi massivement et de manière proactive dans le développement de relations et l'instauration d'un climat de confiance. Les cadres supérieur-e-s ont passé de longues heures à travailler ensemble sur le concept initial et ont continué à se réunir et à communiquer de façon régulière pendant toute la durée du partenariat.

« Lorsque l'on crée un partenariat, il faut s'appuyer sur les éléments de base, comme le Protocole d'entente du consortium. Il est implicite que plus les rôles, les responsabilités et la gestion financière sont clairs, plus le partenariat peut être efficace à long terme. Cependant, nous constatons avec le CECI et l'EUMC qu'un bon partenariat est aussi une question de confiance, de liens solides et de plaisir. Plus souvent qu'autrement, les philosophies spécifiques

à chaque organisation du consortium l'emportent généralement sur les objectifs du programme. C'était un partenariat inspirant, il est décevant de les voir se séparer.

Informateur externe n°3,
directeur exécutif d'une ONG canadienne

Le comité de direction a également compris que la confiance et l'appropriation de ce programme devaient s'étendre à tous les niveaux de l'organisation. « L'une des premières étapes critiques dans les changements à grande échelle est le développement d'un sentiment d'unité et de communauté. La confiance et le "ciment" qui en résultent semblent aider les grandes organisations multinationales, multiculturelles et géographiquement dispersées à se risquer au changement et à survivre aux conséquences » (Adler & Island, 2016). Le CECI et l'EUMC ont facilité les échanges au sens large et ont organisé des retraites communes (de Montebello à Ouagadougou) pour consolider les équipes chargées de l'administration, des communications et de la programmation. Le directeur de la Direction générale des partenariats de l'ACDI a même été invité à une retraite à laquelle ont participé les deux conseils d'administration. Les réunions périodiques (trimestrielles et parfois mensuelles) du comité de direction du programme conjoint ont permis d'établir avec succès le cadre opérationnel nécessaire pour obtenir des résultats et fonctionner de manière optimale. En effet, les personnes sondées ont souligné que la plupart des équipes et des homologues se parlaient également de manière informelle et régulière.

« Le CECI et l'EUMC ont complètement harmonisé leurs orientations et leurs opérations stratégiques et programmatiques, tout en conservant chacune leur identité institutionnelle. Cela a créé une culture programmatique unique, où les membres du personnel ont développé des relations très étroites avec leurs collègues de l'autre organisation. En résumé, les deux organisations ont su créer un modèle solide pour mettre en place un environnement favorable à la créativité et à la prise de risque, des éléments indispensables à l'innovation, tout en investissant dans l'instauration d'une collaboration authentique et respectueuse.

Personne interrogée N°25

Cette stratégie a rapidement permis d'atteindre les résultats escomptés : l'intégration complète des opérations et de la gestion du programme Uniterra au sein du CECI et de l'EUMC. Dans les nombreux bureaux-pays, les systèmes opérationnels robustes qui ont été développés conjointement ont permis au programme d'être mis en œuvre de façon transparente par les deux organisations. Dans cette étude, des groupes de discussion avec des volontaires du programme Uniterra ont mis en évidence le succès de la gestion conjointe des opérations.

« J'ai participé à la formation pré-départ avec le CECI et à la formation sur le terrain avec l'EUMC. J'aime le fait qu'il y ait deux organisations qui travaillent de façon harmonieuse. J'admire également la plateforme Uniterra qui offre un grand choix de postes pour que les Canadien-ne-s puissent vivre une expérience à l'étranger et je trouve simplement merveilleux d'avoir autant d'options dans les deux langues.

Volontaire Uniterra
2011, 2015, 2018, Ghana

Cependant, les organisations sont parfois confrontées à des défis internes et le CECI et l'EUMC n'y ont pas échappé. Au cours des 16 années, elles ont respectivement fait face à des défis internes et externes qui ont parfois mis à l'épreuve les fondements du partenariat. Par exemple, la réponse au tremblement de terre en Haïti en 2010 a été très prenante, tant en termes d'activités de collecte de fonds et de communication au Canada que d'actions sur le terrain. Cette crise a détourné l'attention et le temps consacré au partenariat CECI-EUMC, en particulier au niveau du comité de direction, qui a ensuite souffert du fait que les relations interpersonnelles n'avaient pas été maintenues de manière aussi régulière. Cependant, le partenariat n'a jamais été véritablement en danger, car l'appropriation du programme s'était étendue à tous les niveaux de son organisation et ne dépendait pas uniquement du comité de direction.

« Toutes les relations sont sujettes à des désaccords, mais ceux-ci sont facilement gérés par les mécanismes de règlement des différends. Mais cela est devenu plus difficile lorsque le programme Uniterra n'était pas au cœur des deux organisations. Ensuite, des personnes qui trouvaient que le partenariat n'apportait pas un retour sur investissement suffisant ont commencé à "tirer la couverture davantage vers elles" (en pensant à leurs propres intérêts). C'est dans ces moments-là que des conflits potentiels ont surgi.

Informateur interne,
ancien DG du CECI

Un dernier exemple démontrera comment l'établissement de relations réfléchies faisait partie intégrante du partenariat CECI-EUMC. À ses débuts, le partenariat CECI-EUMC n'était pas égalitaire, le pouvoir était déséquilibré. Durant les deux premières phases du programme, diverses répartitions au prorata et autres divisions

du partenariat ont permis au CECI d'obtenir une part plus importante du budget. Cette répartition budgétaire déséquilibrée entre les deux organisations a constitué un irritant mineur, mais constant. Faisant preuve d'une perspicacité sans précédent, la direction générale du CECI a compris que l'équilibre des rapports de force était la clé du succès du partenariat. Malgré les pressions internes, liées notamment à la perte de revenus que cela engendrerait, celle-ci a néanmoins préconisé une répartition budgétaire à 50-50. L'EUMC a également compris la nécessité d'investir davantage dans le programme pour justifier une répartition budgétaire plus équilibrée. Des relations de pouvoir égales étaient essentielles pour éviter des ressentiments croissants susceptibles d'éroder la confiance et l'efficacité des relations.

2 : Rechercher le soutien de spécialistes

Le partenariat et le lancement du programme Uniterra ont aussi bénéficié de l'aide d'universitaires, tels que Nancy Adler, de l'Université McGill, et Karianne Aarup et Emmanuel Raufflet de HEC-Montréal, ainsi que du soutien de la Fondation McConnell. Peu d'organisations ont compris l'importance de rechercher le soutien de spécialistes externes et de tirer des enseignements des recherches ayant été réalisées sur les coentreprises et les partenariats. Le fait de s'adresser à des spécialistes universitaires s'est révélé inestimable pour comprendre la culture organisationnelle, en particulier pour s'éloigner de la « pensée déficitaire ». Le processus a permis aux participant-e-s d'apprécier les atouts que chaque organisation apportait à la table et d'accepter les différences inhérentes à chaque partie.

« De nombreux partenariats échouent parce que les organisations s'y engagent naïvement. J'ai essayé d'établir des partenariats. Cela devient toujours difficile à la fin quand on arrive aux négociations sur les finances. L'expérience a montré qu'il est préférable de définir les termes de l'accord dès le début. Plusieurs des directrices-teurs d'Uniterra ont participé au Programme de gestion des organismes sans but lucratif de McGill/McConnel et ont bénéficié des conseils de la haute direction tout au long du partenariat.

Informateur externe n°1,
directeur exécutif d'une ONG canadienne

Le soutien de spécialistes a également contribué à renforcer le sentiment que quelque chose d'excitant et d'audacieux se passait au CECI et à l'EUMC. La nature opérationnelle du travail de développement international, qui se déroule à un rythme élevé, ne permet pas souvent de prendre

un temps de réflexion ou de faire le point sur les innovations au fur et à mesure de leur évolution. Les ateliers canadiens et internationaux ainsi qu'une demi-douzaine d'études de cas publiées sur le partenariat ont permis de dégager les bonnes pratiques et de tirer des enseignements. Ils ont également servi à rappeler à l'équipe l'importance de cet effort collectif. C'est non seulement une preuve de l'importance stratégique que le partenariat a accordé aux processus et à la prise de décisions basée sur les données probantes, mais cela a également permis de générer un certain enthousiasme autour de la construction de quelque chose dans un secteur bien établi et habitué à fonctionner d'une certaine manière. Cette énergie et cette perspective ont donné à l'équipe la force nécessaire pour atteindre un objectif difficile : lancer le programme Uniterra et faire durer le partenariat dans le temps.



Frederic Lavoie occupait un mandat de conseiller en gestion de micro-entreprise locale auprès de la Red Nacional de Promocion de la Mujer, à Tarapoto, au Pérou, en 2012-2013. © Valerie Paquette



Les cueilleuses de thé du domaine Battalgalla à Hatton travaillent côte-à-côte pour trier les feuilles de mauvaise qualité. La visite organisée à la grande vente aux enchères de thé à Colombo leur a permis de comprendre l'importance de la qualité des feuilles de thé pour pouvoir vendre leur récolte à un prix élevé aux enchères.
©Nina LaFlamme

3 : Favoriser la transparence et la bonne gouvernance

Conformément aux conseils des universitaires présent-e-s au début du partenariat, le CECI et l'EUMC ont beaucoup investi dans la bonne gouvernance. Deux mécanismes ont été essentiels pour assurer la transparence entre les organisations : l'intégration du rôle de la direction d'Uniterra dans les deux organisations et la mise en place d'un comité de direction robuste pour le programme Uniterra. Les réunions trimestrielles du comité de direction conjoint ont permis d'assurer une surveillance, de prendre des décisions aux plus hauts niveaux et de rendre des comptes. Cette dynamique de confiance a été essentielle pour que les deux organisations soient en mesure d'exposer l'information au plus haut niveau sur des questions internes telles que les ressources humaines ou les enjeux sécuritaires.

Le rôle de la direction du programme Uniterra a été particulièrement crucial pour faire le lien entre les deux organisations. Ce rôle était pleinement intégré dans les deux organisations et la directrice/le directeur du programme Uniterra siégeait aux deux comités de direction. Les deux DG ont compris que la direction d'Uniterra devait comprendre la vision stratégique de chaque organisation afin de

diriger le programme en s'appuyant sur les forces des intérêts stratégiques de chaque organisation. Cela est également un exemple du niveau élevé de confiance qui existait au sein du partenariat, car leur participation à l'équipe de direction présentait un risque organisationnel évident. La directrice/le directeur d'Uniterra a eu accès à toutes les informations internes et confidentielles de chaque organisation. Par conséquent, elle/il a dû gérer avec soin des intérêts parfois divergents pour éviter d'être tiraillé-e entre chaque organisation. Ce rôle exigeait une adaptation habile aux domaines communs et complémentaires, tout en veillant à ce que les opinions divergentes puissent être exprimées et résolues de manière constructive. La directrice/le directeur d'Uniterra ne pouvait pas être perçu-e comme un-e défenseuse-ur d'une organisation plutôt que de l'autre; elle/il devait être un-e leader pour les deux. « Le programme Uniterra doit produire des résultats pour les communautés des pays du Sud et, pour ce faire, il doit tirer parti des forces et des possibilités offertes par les deux organisations. Cela nécessitait que l'on œuvre toujours dans la même direction, » explique la directrice du programme Uniterra (2015-2020).

4 : Les valeurs et comportements acquis : un encadrement cohérent et une communication consciencieuse

Qu'est-ce qui rend le partenariat CECI-EUMC si unique? Peu de partenariats dans le secteur du développement ont démontré une telle longévité et une telle capacité à générer une valeur ajoutée sur une période de 16 ans. Afin de favoriser cette longévité, une communication consciencieuse et un encadrement cohérent étaient essentiels, en particulier pendant les périodes de vulnérabilité que sont les changements de direction et de personnel. Comme mentionné précédemment, le CECI et l'EUMC ont réussi à diffuser la vision et la raison d'être du partenariat à tous les niveaux de l'organisation. Néanmoins, le processus de réaffirmation de cette vision a dû être continuellement revu durant les 16 années de mise en œuvre du programme Uniterra afin de maintenir la cohésion du groupe. L'histoire de la naissance du programme est devenue la base servant à définir l'importance du partenariat, car elle a permis de mettre en évidence ses avantages pour le secteur, sa complémentarité et sa valeur ajoutée pour les deux entités, ainsi que de l'intérêt stratégique pour le gouvernement canadien. « Chaque conversation, chaque communication et chaque décision commence par un cadre. Lorsque nous fournissons un contexte qui élargit notre réflexion, qui inclut les autres et qui donne un sens à nos efforts, nous contribuons à susciter la créativité et la compréhension de nous-mêmes, de nos pairs et de nos dirigeant-e-s. » (Think Twice, Mauboussin).

Un encadrement efficace a été mis en œuvre de manière concrète. Les directions générales, par exemple, ont parlé du partenariat d'une seule voix, faisant preuve d'une unité constante à l'interne comme à l'externe. Lors de leur rencontre avec Affaires mondiales Canada, chaque directrice/directeur a délibérément représenté les deux organisations en parlant du programme Uniterra.

Elles/ils ont également communiqué de manière proactive et régulière avec leurs équipes, en faisant parfois référence à la naissance du partenariat, en particulier à des moments critiques, comme les renouvellements entre chaque phase ou les événements de célébration. Les directions générales et la direction d'Uniterra ont été très sensibles au contexte de l'équipe interne et ont réagi de façon proactive en élaborant conjointement une communication visant à recentrer le groupe sur l'objectif commun. En ce qui concerne les nouvelles embauches ou les nouveaux partenaires, l'orientation commençait souvent par le partenariat CECI-EUMC, presque comme une condition d'emploi. Comme l'explique un directeur général : « La première chose que j'expliquais à chaque personne, avant même leur entrée en fonction, était l'importance que ce partenariat avait vraiment pour nous, en soulignant que nous allions faire en sorte que cela fonctionne. » Comme les comportements acquis et les valeurs partagées de toute culture, toutes les personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont fait référence à divers aspects de la naissance du programme pour décrire la valeur stratégique du partenariat, qu'elles aient été présentes en 2003 ou qu'elles aient commencé en 2018. Cela témoigne de la réussite du CECI et de l'EUMC à intégrer l'histoire de la naissance d'Uniterra dans leur nouvelle culture de partenariat.

3^e PARTIE:

Un partenariat réussi, supérieur à la somme des éléments qui le composent

Comme d'autres organismes de coopération volontaire pour le développement, la performance du partenariat CECI-EUMC peut être mesurée par des paramètres tels que l'obtention du financement demandé, l'atteinte de résultats en matière de développement, le déploiement de volontaires canadien-ne-s engagé-e-s. Le partenariat a réussi à renouveler le financement avec le gouvernement canadien (2009, 2014). Le programme Uniterra a constamment atteint ses objectifs de développement en matière de santé, d'éducation et de développement économique dans des communautés d'Afrique, d'Asie et des Amériques, comme le démontrent deux évaluations externes consécutives et positives. Il a également atteint ses objectifs de recrutement de volontaires canadien-ne-s. En effet, Uniterra était le plus grand programme canadien de coopération volontaire pour le développement avec 3 000 volontaires et 260 partenaires dans 14 pays, et un budget de 74,4 millions de dollars (Évaluation du programme de coopération volontaire, 2018). Le succès du partenariat CECI-EUMC a également été largement salué par ses pairs (entretiens avec des informateurs externes, 2019).

Ces réalisations du programme Uniterra ne témoignent que partiellement de la longévité et du succès du partenariat CECI-EUMC. En combinant les ressources et les capacités de chaque organisation, le CECI et l'EUMC ont créé une « synergie de partenariat », un ensemble supérieur à la somme des éléments qui le composaient. Dans le monde des affaires, la synergie fait normalement référence aux avantages potentiels que procurent les économies d'échelle ou les économies de coûts. Cependant, dans cette étude de cas, la valeur ajoutée la plus riche et la plus gratifiante est venue de la façon dont le partenariat a conduit à l'innovation et à des réalisations communes (comme le montre le tableau ci-dessous).

Tableau 2.0 Mesure des performances du partenariat

Résultats des performances du partenariat dans son ensemble	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats obtenus en matière de développement • Mobilisation de volontaires hautement qualifié-e-s • Nombre de Canadien-ne-s mobilisé-e-s • Obtention de financement sûr et montant du budget • Nombre de pays
Résultats de la culture du partenariat collaboratif	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Nouvelles opportunités • Plus grande imputabilité • Contribution au changement à l'échelle du secteur

1 : Innovation

Dès le début, le partenariat entre le CECI et l'EUMC a cherché à promouvoir l'apprentissage et l'innovation. Les organisations ont favorisé l'émergence d'un environnement qui encourage la recherche, la production de connaissances et la pensée créative, et qui valorise la recherche de nouvelles possibilités et de nouvelles façons de faire. Cela a permis aux deux organisations de stimuler l'innovation durant les 16 années du programme Uniterra et de travailler ensemble sur de nouveaux projets. Bien que les exemples d'innovation collaborative du CECI et de l'EUMC comprennent le développement d'une approche de systèmes de marchés inclusifs ou l'investissement important dans la gestion et l'évaluation basée sur les résultats, cette section se concentrera sur deux points : **la réactivité accrue aux besoins des partenaires grâce à une approche sectorielle et l'élargissement du spectre des mandats des volontaires internationaux.**

Depuis le début, l'accent a toujours été mis sur la réponse aux besoins et aux priorités identifiés par les partenaires dans les pays du Sud et, en particulier, sur l'importance d'aller au-delà de « l'offre » que représente la mobilisation de volontaires. Les deux organisations ont compris que les ONG canadiennes devaient soutenir, plutôt que remplacer, les organisations locales. Une réflexion approfondie a été menée sur les meilleurs moyens de faire progresser les résultats et la durabilité du développement. L'une de ces stratégies a consisté à mettre davantage l'accent sur des secteurs donnés. Ainsi, dans le cadre du programme Uniterra, chaque pays ne se concentrerait que sur un ou deux secteurs, comme la lutte contre le VIH ou le développement économique. Agissant comme des facilitateurs, le CECI et l'EUMC ont créé des tables rondes sectorielles pour développer des relations entre les partenaires et permettre le

partage de bonnes pratiques et d'identifier d'autres synergies. Le résultat a été que le CECI et l'EUMC ont gagné la confiance de leurs partenaires et des gouvernements locaux et ont été reconnues pour leur expertise sectorielle. Des résultats en termes de développement ont rapidement suivi pour valider cette approche.

Ce désir d'innovation a également permis au partenariat de repousser les limites dans d'autres domaines, tels que le recrutement et la fidélisation des volontaires. Pour attirer des personnes disposant des compétences requises par les partenaires locaux, le programme a élargi ses stratégies de recrutement et son offre de services. Il a mis au point différents types de mandats de volontariat international, allant de mandats Nord-Sud de deux semaines à deux ans, ainsi que des mandats Sud-Sud et Sud-Nord afin de reconnaître et de renforcer l'expertise locale. Un exemple est le volet Congé solidaire qui offre des possibilités de volontariat adaptées aux entreprises du secteur privé cherchant à fidéliser leur personnel, à les engager et à développer leurs compétences. Par le biais du Congé solidaire, des entreprises offrent à leurs employé-e-s une occasion de développement personnel et professionnel exceptionnelle grâce à des mandats de volontariat international de courte durée qui contribuent à un changement durable dans les pays en développement. Une cinquantaine d'employeurs, de tous les secteurs, ont accepté ce défi et plus de 500 affectations ont été réalisées. Cela a permis aux Canadien-ne-s non seulement de contribuer au développement mais aussi, à leur retour, de faire de la sensibilisation sur leur lieu de travail qui n'étaient pas traditionnellement tournés vers le développement international.

2 : L'effet multiplicateur - La création de nouvelles opportunités d'impact collectif

La culture de partenariat collaboratif entretenue par le CECI et l'EUMC a créé une solide base de confiance, qui a permis de répondre de manière proactive à de nouvelles opportunités et de faire naître un désir de nouveaux efforts conjoints. L'effet de levier du programme Uniterra, qui a permis la création de nouvelles initiatives, a également été souligné dans l'évaluation formative du programme de coopération volontaire (août 2018) :

« Cela s'est produit au Sri Lanka, par exemple, dans le domaine de la formation professionnelle ainsi que du développement des compétences dans le tourisme et le textile. Il en va de même dans le secteur du riz au Burkina Faso. [...] Uniterra s'est coordonné avec d'autres acteurs du développement, par exemple au Malawi, où il existe un partenariat sur le thé éthique entre un consortium d'entreprises privées internationales et des organisations à but non lucratif des Pays-Bas et de Grande-Bretagne. Il s'agit d'un partenariat public-privé visant à augmenter les salaires et à réduire la violence sexiste dans les plantations, où chaque partenaire assume une composante du travail. Le modèle de travail d'Uniterra est celui de l'impact collectif ou des résultats de collaboration.

De nouvelles possibilités de collaboration autour de projets communs sont apparues, notamment par le biais du projet AGCEDE en Afrique de l'Ouest, du volontariat pour le développement en Haïti et d'un certain nombre de programmes bilatéraux. Un exemple notable de complémentarité en pratique, est l'obtention par le CECI et l'EUMC d'un mandat de la Banque asiatique de développement (BAD)

pour la programmation au Népal. L'EUMC avait un créneau dans le secteur de l'éducation et du développement des compétences, et excellait dans l'élaboration de programmes d'études et de normes d'accréditation. Parallèlement, le CECI devait apporter son expertise sur la manière d'intégrer le genre et l'inclusion dans les programmes d'études et dans les salles de classe. Ainsi, en 2014, un consortium CECI-EUMC a rapidement été formé pour conceptualiser et mettre en œuvre le Projet de développement des compétences, ce qui a permis au CECI de s'étendre à de nouveaux secteurs, tandis que l'EUMC a renforcé sa présence au Népal.

Un autre exemple est le Forum international, une conférence annuelle initialement organisée par l'EUMC. Puisque le Forum était un événement phare pour l'EUMC, elle aurait pu considérer le fait de devoir le partager avec le CECI comme une perte, mais a plutôt reconnu que le partenariat permettait d'y insuffler une nouvelle énergie et des idées novatrices. De manière générale, le Forum attirait initialement 400 personnes en moyenne, dont une majorité d'étudiant-e-s. Après avoir uni leurs forces pour co-organiser l'événement (en alternance entre Ottawa et Montréal), le CECI et l'EUMC ont pu atteindre un public plus large et plus diversifié, avec des représentant-e-s du milieu étudiant, professionnel, universitaire, de la société civile, des entreprises et des gouvernements, du Canada et de l'étranger.

Le grand succès de ces collaborations n'aurait pas été possible sans le socle des 16 années du partenariat Uniterra et la culture du partenariat, qui a mis l'accent sur l'importance de la collaboration et de la coordination intersectorielles.

3 : Une plus grande imputabilité

L'un des exemples les plus convaincants de la réussite du partenariat a été démontré dans le traitement des questions de sécurité émergentes. Le secteur a été confronté à d'intenses problèmes de sécurité : l'augmentation du nombre de pays vulnérables à la violence et aux conflits, et les scandales liés à des comportements sexuels répréhensibles. Si le CECI et l'EUMC ont gagné en efficacité en mettant en commun leurs ressources pour renforcer leurs systèmes et leurs processus de traitement des questions de sécurité, c'est le partenariat lui-même qui a servi de stratégie efficace pour atténuer les risques. Une structure de co-gouvernance a créé une culture

d'imputabilité très forte. La direction générale d'une seule organisation est responsable de ses propres décisions, mais un partenariat implique une responsabilité partagée. La cogestion du programme Uniterra signifiait que le CECI et l'EUMC devaient être extrêmement transparents quant aux systèmes d'atténuation des risques existants ainsi qu'aux divers enjeux qui pouvaient émerger dans les pays du Sud. Le CECI et l'EUMC ont mis à profit leur espace de gouvernance partagé pour examiner les degrés d'aisance, analyser soigneusement les enjeux potentiels et gérer les crises émergentes. La responsabilité partagée signifiait également une imputabilité partagée et plus forte.

4 : Contribution au secteur (Ensemble, tout le monde fait plus - TEAM)

La culture du partenariat collaboratif entre le CECI et l'EUMC se caractérise par la vision qu'une action collective permet d'obtenir davantage. Cette culture de partenariat collaboratif s'est étendue au-delà du programme Uniterra, au-delà de la relation entre le CECI et l'EUMC, et s'est étendue à leur façon d'aborder l'ensemble du secteur du volontariat au service du développement au Canada et dans le monde.

Uniterra, en tant que plus grand programme canadien de volontariat au service du développement international, a permis au CECI et à l'EUMC d'avoir un positionnement unique au sein du secteur. Sa taille a accru l'influence des deux organisations auprès d'Affaires mondiales Canada, ce qui a également renforcé leur pouvoir de mobilisation. On s'est souvent tourné vers elles comme point de référence pour répondre à diverses urgences, à des questions émergentes ou pour contribuer à de nouvelles orientations stratégiques. Cependant, elles ont toujours été consciencieuses

et ont veillé à faire de la place pour que d'autres organisations puissent prendre l'initiative, comme lors de la création du Groupe de direction des programmes de coopération volontaire (PCV) en 2004 avec Karen Takacs, directrice générale de Carrefour international. En outre, chaque fois que le PCV devait être renouvelé, le secteur devait démontrer, d'une seule voix, l'impact et l'importance de la continuité du programme. Cela a surtout été nécessaire sous le gouvernement conservateur, entre 2007 et 2013, lorsque le programme était particulièrement menacé. Christian Paradis, ministre du Développement international, n'a accordé qu'une seule année de financement, essentiellement pour permettre aux organisations de mettre un terme à leurs programmes. En travaillant de concert, le secteur du volontariat au service du développement a été incroyablement efficace pour ouvrir des voies de dialogue avec les représentant-e-s du gouvernement et du cabinet, ainsi que pour mettre

en commun les ressources afin de développer des recherches et des évaluations permettant de démontrer la valeur des programmes de volontariat. Au cours de l'année, la coalition pour le volontariat au service du développement a présenté des arguments convaincants et le ministre Paradis était prêt à défendre le programme auprès du Conseil du Trésor. Le pouvoir rassembleur du partenariat CECI-EUMC a conduit à de nombreuses déclarations conjointes, dont une réponse conjointe de pas moins de 15 organisations canadiennes d'envoi de volontaires au ministre du Développement international concernant le processus de consultation sur l'Examen de l'aide internationale en 2016. Le CECI et l'EUMC ont toujours joué un rôle fédérateur et de leadership important.

« Elles n'ont jamais donné l'impression d'être mal intentionnées ou de vouloir dominer le monde; au contraire, leurs intérêts de collaboration visaient le bien du secteur.

Informateur externe n°2, 2019

Le CECI et l'EUMC ont également cherché à influencer le secteur du volontariat à l'échelle mondiale en assurant un rôle de leadership et en défendant l'importance du Forum international pour le volontariat au service du développement (Forum) et de leur conférence annuelle pour les organisations internationales de coopération volontaire (IVCO). Les directions des deux organisations ont siégé au conseil d'administration de Forum et le CECI et l'EUMC ont organisé conjointement la conférence IVCO à Lima, au Pérou, en 2014. Étant donné la taille du programme Uniterra, les deux organisations avaient les ressources nécessaires pour investir dans cet espace et souhaitaient voir s'appliquer à toute la communauté internationale des normes plus élevées en matière de volontariat. La culture du

partenariat entre le CECI et l'EUMC était fondée sur l'apprentissage mutuel. Elles souhaitaient créer plus d'espace dans le secteur afin de capitaliser sur l'action collective. Comme a déclaré le directeur général de l'EUMC : « IVCO offre une occasion de se réunir aux leaders d'opinion dans le domaine du volontariat au service du développement, de travailler ensemble et surtout, de réfléchir pour continuer d'améliorer notre travail et sa portée. » Dès la conférence de 2012 d'IVCO, le CECI et l'EUMC ont contribué à fixer des priorités et des actions communes pour s'assurer que le volontariat soit explicitement reconnu et soutenu dans l'agenda des ODD. Elles ont participé activement au groupe de travail sur le volontariat d'après 2015 qui a conduit le Secrétaire général des Nations Unies à apporter un fort soutien au volontariat dans son rapport de synthèse « La dignité pour tous d'ici à 2030 ». Elles ont également joué un rôle de premier plan dans l'élaboration de la Norme mondiale pour le volontariat du Forum, adoptée à la conférence IVCO à Kigali en 2019.

Au terme de leurs 16 années de collaboration, le succès du partenariat et sa contribution au secteur du volontariat dans son ensemble ont réaffirmé l'importance stratégique du partenariat pour les deux organisations. Plus important encore, la culture commune du partenariat collaboratif au CECI et à l'EUMC influence également leur approche de la collaboration dans le secteur du volontariat pour le développement.

Conclusion :

La tombée du rideau

L'agilité avec laquelle les deux organisations ont géré la dernière année de leur programme commun témoigne du caractère du partenariat. Les personnes sondées conviennent dans l'ensemble que le partenariat CECI-EUMC dans le cadre du programme Uniterra se serait poursuivi, car il permet un impact, une innovation et une valeur organisationnelle considérables. Malheureusement, Affaires mondiales Canada a plafonné à 50 millions de dollars le financement du programme pour le PCV, ce qui a fortement incité la dissolution du partenariat. Après une analyse minutieuse, le CECI et l'EUMC ont décidé de soumettre leur proposition séparément. Ainsi, chaque organisation a élaboré des propositions de financement concurrentes, tout en cogérant la dernière année du programme et en préparant la transition. La direction a également beaucoup investi dans la relation afin de clore le programme sur une note positive et cette étude de cas s'inscrit dans ce processus.

Cette étude de cas a été élaborée dans le but d'améliorer la compréhension du secteur des bonnes pratiques en matière de partenariats et de travail collaboratif. Nous avons cherché à comprendre comment le CECI et l'EUMC ont entretenu et soutenu une culture unique de partenariat collaboratif. En effet, bien que le programme Uniterra ait pris fin en juin 2020, la culture du partenariat collaboratif est bien ancrée dans chaque organisation. Les deux organisations ont exprimé la volonté politique de continuer à collaborer ensemble. Les personnes sondées, par écrit, lors d'entrevues et de groupes de discussion ont été unanimes quant à l'importance de poursuivre la relation de travail et de maintenir la collaboration. Pour développer cette culture de

partenariat collaboratif, le CECI et l'EUMC ont eu recours à des stratégies clés telles que l'instauration de relations de confiance, le soutien de spécialistes, la promotion de la transparence et de la bonne gouvernance, ainsi que l'encadrement et la communication consciencieuse. Cette approche réfléchie et délibérée a donné lieu à des résultats et à des innovations en matière de collaboration : une plus grande imputabilité, de nouvelles possibilités et des innovations pour les programmes et l'envoi de volontaires. Mais le plus important est l'influence sur le secteur au sens large.

Le CECI et l'EUMC continueront à entretenir un espace permettant de tirer parti de l'impact collectif du volontariat au service du développement, que ce soit par la création d'une communauté de pratique sur le volontariat au service du développement, ou par des espaces internationaux comme la conférence IVCO. Il y avait également un consensus, parmi les personnes ayant répondu à au sondage, sur l'importance de poursuivre une approche sectorielle globale. En outre, un certain nombre de questions importantes nécessitent encore des échanges accrus entre les organismes, comme le devoir de diligence, le partage des preuves de l'impact du volontariat sur le développement et la défense de l'importance des échanges Sud-Sud et Sud-Nord, qui ont été fortement réduits lors de la dernière phase. La culture de partenariat collaboratif du CECI et de l'EUMC perdurera grâce à un réseau d'alliés solides qui partagent l'objectif commun de faire progresser le secteur du volontariat au service du développement, ainsi que l'impact du Canada dans le monde. Mais cette culture doit encore être entretenue avec le même niveau d'investissement

et le même objectif. Car, aujourd'hui plus que jamais, les synergies inter-organisationnelles sont essentielles. Si nous voulons bâtir un monde plus inclusif, plus durable et plus équitable, les organisations et les pays doivent investir dans l'instauration de liens de confiance et de collaboration plus solides. Aujourd'hui, plus que jamais, nous avons besoin, au Canada et à l'étranger, de leaders qui travaillent ensemble dans un cadre mondial.

Post scriptum

Un appel à un leadership mondial et collaboratif

La politique d'aide internationale féministe du Canada a été révolutionnaire à bien des égards, mais les références au volontariat au service du développement ou au leadership mondial y sont particulièrement absentes. Sur son site internet, Affaires mondiales Canada conçoit le volontariat comme une « aide aux Canadien-ne-s pour développer une compréhension plus profonde des questions de développement international et les encourager à s'impliquer plus activement dans la résolution des problèmes liés au développement. » Pourtant, le volontariat pour le développement a un potentiel d'impact beaucoup plus important. Le programme de volontariat au service du développement joue un rôle important et inspirant dans la formation de leaders mondiaux et dans la promotion des valeurs de leadership mondial au Canada et dans le monde. La promotion d'un plus grand leadership mondial devrait être une priorité pour la nouvelle politique étrangère féministe, en reliant les objectifs de la diplomatie, du commerce, du développement et de l'aide humanitaire.

Sur le plan international, les relations diplomatiques sont tendues, la réalisation d'objectifs communs, tels que les ODD, l'Accord de Paris et même les accords commerciaux, est menacée. Le Forum économique mondial (FEM, 2015) signale une crise mondiale du leadership : « Le danger est qu'au lieu d'innover et de collaborer pour relever les défis sociétaux et économiques, les dirigeant-e-s continuent à se replier sur l'isolationnisme, encore exacerbé par la rhétorique nationaliste et le retour aux anciens paradigmes des jeux de pouvoir géopolitiques. » Cette tendance aux politiques protectionnistes est exacerbée par le contexte

récent lié à la COVID-19.

Pour résoudre cette crise du leadership, nous avons besoin d'un leadership moral et efficace, d'une collaboration et d'une communication qui vont au-delà des frontières : les dirigeant-e-s d'entreprises, d'organisations à but non lucratif et les dirigeant-e-s politiques ont tous et toutes un rôle à jouer (FEM, 2015). Une étude de McKinsey (2012) fait écho à ce constat en identifiant les dirigeant-e-s culturellement et fonctionnellement compétent-e-s comme la clé d'une plus grande efficacité à l'échelle mondiale. Le programme Uniterra a la capacité de favoriser l'émergence de leaders canadiens à l'esprit mondial. Il suffit de regarder les ancien-ne-s respecté-e-s des deux organisations : divers ambassadeurs et ministres canadien-ne-s, le juge en chef de la Cour suprême, le gouverneur de la Banque du Canada, le directeur du Conseil des Arts du Canada et de nombreux dirigeant-e-s d'organisations robustes de la société civile.

Le programme Uniterra a également soutenu l'autonomisation de dirigeant-e-s du Sud tels qu'Abigail Quic. Abigail Quic est une jeune femme Maya Tz'utujil du Guatemala. En 2013, elle a rejoint SERES, une organisation guatémaltèque, où elle continue à faciliter les processus de changement transformateur avec des centaines de jeunes à risque du Guatemala et du Salvador. En 2019, le leadership d'Abigail a été reconnu et elle a été nommée codirectrice de l'organisation, ce qui fait d'elle un modèle pour de nombreuses filles et jeunes leaders à travers le Guatemala.

L'enquête du FEM sur l'Agenda mondial 2015 indique également que les compétences en matière de leadership mondial doivent être développées.

Une solution canadienne existe pour répondre à ce besoin. Il suffit de nous tourner vers le volontariat international pour les programmes de développement et vers des collaborations audacieuses et novatrices pour former de futurs leaders mondiales-aux qui contribueront à façonner un monde plus juste et plus inclusif.

Références et études de cas sur Uniterra

Aarup, Karianne & Raufflet, Emmanuel (2004). Uniterra, the Joint Volunteer Initiative between CECI and WUSC: Social Innovation in the Canadian Non-Governmental Sector. Montreal: HEC Centre for Case Studies.

Adler, Nancy (2007). Organizational Metaphysics— Global Wisdom and the Audacity of Hope in, Kessler, Eric H. & Bailey, James R. (eds.) Handbook of Organizational and Managerial Wisdom. Thousand Oaks, Calif.: Sage, pp.423-458.

Adler, Nancy J. & Osland, Joyce S. (2016). Women Leading Globally: What we Know, Thought We Knew, and Need to Know About Leadership in the 21st Century. Advances in Global Leadership, Volume 9, 1556.

Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.

Kwicinsk, Josh; Ernst, David & Bamford, James (2016) Why Joint Ventures Fail — And How to Prevent It. in Water Street Insights.

Levine, Barbara; Perras, Claude & Raufflet, Emmanuel (2003). Faire fonctionner la collaboration au sein du secteur sans but lucratif : les cinq leçons tirées de l'expérience de partenariat entre le CECI et l'EUMC. Front and Centre, vol 10 (no.6).

Raufflet, Emmanuel et al (2005). La collaboration comme changement organisationnel : le cas d'Uniterra. Gestion 2005/1 (Vol. 30), p. 63-70.

McKinsey (2012). McKinsey Global Survey Results - Managing at Global Scale.

Mauboussin, Micheal J. (2009). **Think Twice:** Harnessing the Power of Counter Intuition. Harvard Business Press.

Project Services International and PLANET (2018). Final Report FORMATIVE EVALUATION OF VOLUNTEER COOPERATION PROGRAM Submitted to Global Affairs Canada.

Stuart, Rieky (2007). Organization Assessment of Uniterra The Volunteer Cooperation Programme of CECI and WUSC/EUMC, prepared for CIDA.

Tuckman, Bruce W. & Jensen, Mary Ann C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organization 43 Management, 2(4), 419-427. Sage Publications.

Universalis (2005). The Power of Volunteering: A review of the Canadian Volunteer program, evaluation report for CIDA.

World Economic Forum (2014). Outlook on the Global Agenda 2015. World Economic Forum.

