



Accroître la collaboration en cas de catastrophe à l'étranger.

Entreprises canadiennes et organismes humanitaires

Aperçu

- Le présent rapport expose en détail les résultats d'un projet de recherche du Conference Board du Canada visant à déterminer les moyens d'accroître la collaboration entre les organismes humanitaires et les sociétés au Canada.
- Habituellement, les sociétés interviennent seulement après qu'une catastrophe d'une envergure et d'un impact suffisants s'est produite. Mais pour avoir un plus grand impact et aller au-delà de la réaction à l'événement, les sociétés devront adopter un processus plus structuré et planifié d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Il leur faudra établir des relations au fil du temps, ce qui suscitera un plus haut niveau d'engagement auprès des organismes humanitaires.
- Le Conference Board recommande quatre initiatives essentielles visant à accroître la coopération entre les secteurs.

Résumé

L'ampleur, la complexité et les immenses répercussions économiques et sociales des crises humanitaires rendent nécessaire un changement dans la façon dont la société intervient. Il est actuellement probable qu'une intervention internationale en cas de catastrophe majeure englobera toutes les sphères de la société, tant à l'échelle locale qu'internationale, soit les entreprises, les gouvernements, les organisations non gouvernementales (ONG), les groupes d'expatriés et d'autres acteurs. Cependant, malgré la reconnaissance du fait que les modes d'intervention humanitaire commencent à changer, les sociétés canadiennes et les organismes humanitaires entretiennent peu de relations.

La Coalition Humanitaire a ainsi fait appel au Conference Board du Canada pour mener un projet de recherche visant à déterminer les moyens de favoriser la collaboration entre les organismes humanitaires et les sociétés canadiennes.

La recherche a été réalisée à l'aide d'une revue de la littérature, d'un bref sondage réalisé auprès de sociétés canadiennes choisies pour leur engagement dans leur collectivité et le monde entier, ainsi que d'un second sondage qui ciblait les organismes humanitaires participant aux opérations d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Parallèlement aux sondages, des ateliers ont été organisés afin d'examiner quelques-uns des résultats des sondages et de trouver des occasions d'accroître la collaboration entre les différents secteurs.

En janvier 2015, le Conference Board a fait parvenir un questionnaire à 108 sociétés exerçant des activités au Canada. Les sociétés retenues, des chefs de file de l'investissement communautaire au Canada, avaient déjà participé à des opérations d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Un autre questionnaire a été envoyé à 14 organismes humanitaires exerçant des activités au Canada. Encore une fois, les personnes invitées à participer représentaient des organisations qui administrent des programmes permanents d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Le taux de réponse au sondage a été élevé : 34 sociétés et dix organismes humanitaires ont rempli le questionnaire. Parmi les répondants au sondage, on compte quelques-unes des plus importantes sociétés du Canada, dont 11 figurent parmi les 100 plus grandes entreprises canadiennes.

On a demandé aux répondants d'indiquer les principaux motifs d'intervention en cas de crise humanitaire. Il est intéressant de constater que le secteur privé et les organismes humanitaires citent en premier à peu près les mêmes raisons pour répondre à une crise humanitaire (voir le tableau 1).

Tableau 1
Motifs de participation aux opérations d'aide humanitaire

	Entreprises	Organismes humanitaires
Première raison en importance	Aider les gens dans le besoin	Aider les gens dans le besoin
Deuxième raison en importance	Appuyer la société dans laquelle nous exerçons nos activités (en « bons citoyens »)	Améliorer la réponse aux crises humanitaires
Troisième raison en importance	Bienveillance/qualité des relations avec les collectivités touchées	Bienveillance/qualité des relations avec les collectivités touchées

Source : Le Conference Board du Canada.

Les organismes humanitaires s'attendaient à ce que les motivations commerciales, comme l'accès à d'éventuels nouveaux clients ou partenaires, à une plus grande part de marché ou à de nouveaux marchés, occupent un rang plus élevé dans le classement des entreprises.

Plusieurs organismes humanitaires se disent étonnés que – mises à part les idées préconçues – les répondants du secteur privé aient mentionné des motivations commerciales comme l'accès à d'éventuels nouveaux clients ou partenaires, l'élargissement des parts de marché et l'accès à de nouveaux marchés parmi leurs motivations les moins importantes. Les organismes humanitaires s'attendaient à ce que les sociétés accordent une plus grande importance aux motivations commerciales.

Bien qu'elles reconnaissent leurs propres contributions, qui sont nombreuses, les sociétés répondantes ont également fait remarquer qu'elles sont inefficaces pour prendre l'initiative de planifier des interventions en cas de catastrophe. Les sociétés relèvent des lacunes dans leur démarche, notamment l'absence :

- d'un budget affecté aux interventions en cas de crise;
- de planification pour répondre aux crises humanitaires;
- de pouvoirs de dépenser bien définis en prévision d'une réponse aux catastrophes.

Il n'est pas étonnant que ces éléments soient classés parmi les points faibles des entreprises, étant donné que seulement 25 % des sociétés répondantes déclarent qu'elles disposent d'un plan officiel d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Les sociétés se disent concernées par les catastrophes et sont conscientes des pressions que les employés et les clients mettent sur elles pour répondre aux catastrophes majeures. Deux obstacles déterminants devront ainsi être surmontés, à l'interne et à l'externe, afin d'aller au-delà des interventions ponctuelles de bien des sociétés. Habituellement, les sociétés interviennent seulement après qu'une catastrophe d'une envergure et d'un impact suffisants s'est produite et justifie une intervention « quelconque ». L'intervention prend souvent la forme d'initiatives philanthropiques associant un investissement communautaire de la société ou le budget de sa fondation, une contribution équivalant à celles des employés, ou encore en permettant aux clients de faire des dons aux opérations de secours. Les contributions en nature, en ressources humaines ou en expertise sont des réponses beaucoup moins fréquentes. Pour être

efficaces et maximiser leur impact, les contributions en nature de ce type exigent souvent une planification et une préparation importantes, avant qu'une catastrophe ne se produise.

Mais pour aller au-delà de la réaction, les sociétés devront adopter un processus plus structuré et planifié d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Il leur faudra établir des relations au fil du temps, ce qui suscitera un plus haut niveau d'engagement auprès des organismes humanitaires. Les sociétés ont aussi exprimé des inquiétudes à propos de la sécurité du personnel, de la protection et du rapport coût/efficacité des organismes humanitaires.

Les dix organismes humanitaires qui ont répondu au sondage affirment qu'ils souhaitent renforcer leur collaboration avec les sociétés. Ils reconnaissent les possibilités qu'offre une meilleure coopération pour améliorer la réponse internationale aux catastrophes. Toutefois, malgré leur intérêt pour la collaboration, les organismes humanitaires déclarent que plusieurs des aspects de l'établissement de relations avec le secteur privé sont très difficiles à aborder. Plus particulièrement, ils estiment avoir besoin d'aide pour :

1. établir des relations avec d'éventuels partenaires du secteur privé;
2. communiquer les avantages d'un partenariat pour l'entreprise;
3. discuter avec d'éventuels partenaires dans la langue des affaires;
4. recenser les sociétés avec lesquelles ils auraient l'occasion de collaborer;
5. comprendre les avantages d'un partenariat pour eux-mêmes.

S'appuyant sur les résultats de ce projet de recherche, le Conference Board du Canada formule les recommandations suivantes pour favoriser la collaboration entre sociétés et organismes humanitaires en cas de catastrophe à l'étranger.

1. La mise en place d'une plateforme de communication et de liaison afin d'y regrouper l'information cruciale sur les catastrophes se produisant à l'étranger. La plateforme doit détenir les coordonnées d'une personne-ressource à contacter en cas de catastrophe, exposer en détail les

opérations humanitaires menées dans une région, proposer un lieu pour héberger les données de la recherche et les outils devant servir à la collaboration intersectorielle, puis recenser les organisations qui exercent leurs activités dans chaque région du monde.

2. L'instauration d'un dialogue national sur l'influence du Canada dans le milieu de l'intervention internationale en cas de catastrophe. Ce dialogue pourrait comporter des ateliers, des séances de discussion et des tribunes nationales élargies visant à mieux faire comprendre le rôle et la contribution du Canada aux interventions humanitaires internationales ainsi qu'à cerner les possibilités d'amélioration.
3. La tenue, après les interventions, de séances d'information portant sur les leçons retenues, les réussites et la reddition de comptes à intervalles réguliers dans le cadre des efforts de collaboration avec les sociétés. Elles pourraient commencer avec l'intervention déclenchée par les séismes au Népal.
4. Le lancement d'une série d'outils et d'initiatives de formation visant à accroître la sensibilisation et à fournir aux organismes humanitaires et au secteur privé du Canada de plus grandes possibilités de collaboration.

Afin de favoriser le changement et la collaboration intersectorielle, nous recommandons de confier à une organisation ou un groupe d'organisations la responsabilité de trouver du financement et de réaliser les initiatives figurant dans les recommandations. Notre recherche montre clairement que la Coalition Humanitaire a manifesté un intérêt et développé sa capacité de promouvoir la collaboration intersectorielle parmi les organismes humanitaires canadiens (qu'ils soient ses membres ou non). Les avantages de l'engagement actuel de la Coalition Humanitaire dans ce milieu sont évidents. En tant que guichet unique légalement constitué qui met en contact les principaux organismes d'aide internationale au Canada en vue de répondre aux catastrophes, la Coalition Humanitaire est bien placée pour ajouter la promotion de la collaboration intersectorielle à son mandat, qui consiste à accroître l'impact des interventions humanitaires du Canada. Ses employés et son expérience sont susceptibles de faire avancer la réalisation de cette initiative et semblent tout indiqués pour mettre

en application certaines des recommandations énoncées ci-dessus. Le Conference Board du Canada recommande donc que les membres de la Coalition Humanitaire lui donnent le mandat de favoriser l'établissement de relations entre les organismes humanitaires et les entreprises du Canada.

La société multiculturelle du Canada, sa participation active à l'économie mondiale et sa tradition d'accueil de gens de tous les coins du monde signifient que les crises humanitaires qui se produisent partout dans le monde bénéficieront de la présence canadienne. L'accroissement des possibilités de dialogue, de collaboration et de planification favorisera une intervention plus efficace en cas de catastrophe à l'étranger.

Les pertes économiques totales découlant de catastrophes se sont élevées à 113 G\$ US en 2014.

Introduction

Les catastrophes naturelles et d'origine humaine ont des conséquences de plus en plus lourdes en termes de pertes de vie et sur l'économie mondiale. Selon les estimations de Swiss Re, les pertes économiques totales découlant de catastrophes se sont élevées à 113 G\$ US en 2014¹. Ce nombre reflète le fait qu'en 2014, relativement peu de catastrophes majeures se sont produites. La Banque mondiale évalue que certaines catastrophes, comme le séisme et le tsunami qui ont frappé le Japon en 2011, ont à elles seules été plus coûteuses que toutes celles survenues dans le monde en 2014.

Compte tenu de l'ampleur, de la complexité et des énormes répercussions économiques et sociales de ces catastrophes, un changement s'impose dans la façon dont la société intervient. Aujourd'hui, il est probable qu'une intervention internationale en cas de catastrophe majeure se fera à tous les niveaux de la société, tant à l'échelle locale qu'internationale : les entreprises, les gouvernements, les organisations non gouvernementales (ONG), les groupes d'expatriés et d'autres acteurs. La mondialisation croissante des entreprises, des chaînes d'approvisionnement et des collectivités fait en sorte que des catastrophes qui se produisent à l'autre bout du monde ont des répercussions à l'échelle locale, au Canada. Le Canada n'est pas indifférent aux catastrophes qui surviennent ailleurs dans le monde : la population du pays veut contribuer personnellement aux efforts de secours. De même, elle souhaite que les entreprises pour lesquelles elle travaille et dont elle achète les produits et services contribuent aux secours aux sinistrés.

Or, de nos jours, les sociétés canadiennes et les organismes internationaux de secours en cas de catastrophe entretiennent peu de relations. Par exemple, une étude publiée en 2013 par le Conference Board du Canada révèle que sur les 710 M\$ investis par les sociétés dans la collectivité, seulement 1,8 M\$ (soit moins d'un quart de 1 %)

1 Swiss Re.

ont été versés à des opérations de secours en cas de catastrophe à l'étranger². Même si les sommes octroyées ne devraient pas être le seul critère utilisé pour évaluer la relation entre les différents secteurs, la plupart des sociétés ont déclaré ne pas avoir planifié la façon dont elles contribueront aux efforts de secours internationaux ni n'avoir de critères définissant clairement comment et quand elles collaboreront à de tels efforts de secours.

Par conséquent, l'intervention d'urgence des entreprises à la suite d'une catastrophe a souvent un caractère réactif et ponctuel. Cette situation tend à entraîner une mauvaise répartition des efforts et à susciter de la confusion ou de la frustration. Elle peut aussi soulever des interrogations de la part des entreprises ainsi que de leurs employés et clients, qui se questionnent parfois sur les retombées réelles des fonds qu'ils recueillent et des ressources qu'ils fournissent. En l'absence d'un processus de planification, il est difficile d'entretenir des relations soutenues et durables avec le secteur humanitaire. Du point de vue de ce secteur, un tel manque de planification se traduit par une dilapidation des efforts pour tenter de répondre à des offres d'entreprises souhaitant intervenir en cas de catastrophe. Si ces offres partent d'une bonne intention, elles arrivent rarement à point nommé : au moment où elles se présentent, les organismes consacrent toutes leurs énergies à l'exécution d'un programme d'aide aux sinistrés.

À l'échelle mondiale, un certain nombre de grandes entreprises et leurs partenaires du secteur humanitaire cherchent à aller au-delà d'une approche strictement réactive. Ces organisations souhaitent trouver des possibilités de collaboration et mieux planifier leurs interventions en cas de catastrophe. De plus, elles veulent mieux comprendre les nombreuses répercussions que peuvent avoir les catastrophes internationales sur leurs organisations respectives.

2 Michael Bassett, p. 32.

Les sociétés canadiennes ont démontré leur volonté de venir en aide aux sinistrés des catastrophes qui surviennent au pays et ailleurs dans le monde. Il est donc possible de développer les moyens et les processus nécessaires pour assurer une intervention plus efficace au Canada.

Vue d'ensemble du projet

La Coalition Humanitaire a fait appel au Conference Board du Canada pour mener un projet de recherche visant à déterminer des façons de favoriser la collaboration entre les organismes humanitaires et les sociétés canadiennes. Les objectifs précis du projet étaient les suivants :

1. Définir les capacités et les motivations (intérêts) respectives des représentants des milieux humanitaire et des affaires au Canada en ce qui concerne la collaboration aux interventions humanitaires, et définir les limites et les obstacles pouvant nuire à une telle collaboration.
2. Trouver des occasions spécifiques de collaboration entre les entreprises canadiennes et les organismes humanitaires qui contribuent à améliorer la capacité d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger.
3. Cibler les ressources et les processus qui pourraient appuyer des partenariats intersectoriels efficaces, c'est-à-dire qui améliorent les interventions humanitaires internationales. Élaborer et valider des modèles réalisables en vue de conclure des partenariats intersectoriels efficaces au Canada.

La recherche a été réalisée à l'aide d'une revue de la littérature, d'un bref sondage réalisé auprès de sociétés canadiennes choisies pour leur engagement dans leur collectivité et le monde entier, ainsi que d'un second sondage qui ciblait les organismes humanitaires participant aux opérations d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Le sondage a été distribué en janvier 2015 et les réponses ont été recueillies jusqu'à la fin mars 2015.

Par la suite, une série de trois ateliers a été organisée pour examiner certaines conclusions du sondage et évaluer les possibilités d'intensifier la collaboration entre les secteurs. Ces ateliers se sont tenus à Montréal, à Ottawa et à Toronto.

Le présent compte rendu vise à présenter les conclusions du projet de recherche. Après un survol de ces conclusions, nous présenterons une série de recommandations qui traitent des lacunes que nous avons constatées au Canada. Le compte rendu se terminera par des réflexions sur d'autres aspects des interventions du Canada en cas de catastrophe à l'étranger.

Accroître la collaboration

En janvier 2015, le Conference Board du Canada a fait parvenir un questionnaire à 108 sociétés triées sur le volet qui exercent des activités au Canada. Les entreprises qui ont été invitées à répondre au sondage ont été retenues parce qu'elles avaient déjà participé à des opérations d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger, et parce qu'elles étaient des chefs de file de l'investissement communautaire au Canada. Un autre questionnaire a été envoyé à 14 organismes humanitaires exerçant des activités au Canada. À l'instar des entreprises privées invitées à prendre part au sondage, les organismes humanitaires participants administrent des programmes permanents d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Le processus de sélection avait pour but de solliciter les commentaires des organismes ayant des programmes bien établis et qui, par ailleurs, sont les plus susceptibles de pouvoir entretenir une forme de collaboration dans le cadre d'une intervention en cas de catastrophe à l'étranger.

Le taux de réponse au sondage a été élevé : 34 entreprises et 10 organismes humanitaires ont pris le temps de répondre aux questions. Parmi les entreprises ayant participé figurent certaines des plus importantes au Canada. Quelque 22 répondants sont sur la liste FP500 des plus importantes sociétés au Canada pour ce qui est des

revenus, tandis que 11 figurent parmi les 100 plus grandes entreprises canadiennes. Les répondants constituent un échantillon représentatif des différents secteurs d'activité canadiens, notamment le transport, l'énergie, les mines, le commerce de détail et les médias. Le sondage a été envoyé au cadre supérieur responsable de l'investissement communautaire de chaque entreprise.

Réponses des entreprises

Tous les répondants du secteur privé ont affirmé avoir participé à au moins une intervention humanitaire internationale à la suite d'une catastrophe dans le passé. Les catastrophes les plus fréquentes dans le cadre desquelles les entreprises sont intervenues étaient des catastrophes naturelles soudaines, en l'occurrence les suivantes :

- le séisme en Haïti (2010) – 70 %;
- le séisme au Japon (2011) – 59 %;
- le typhon Haiyan aux Philippines (2013) – 59 %.

Les crises humanitaires qui ont suscité les plus faibles niveaux d'intervention étaient les catastrophes à évolution lente, comme la crise des réfugiés syriens en 2013 (9 %), la sécheresse en Afrique de l'Est en 2011 (9 %) et l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest en 2014 (15 %). Même si le sondage portait sur les interventions faisant suite à des catastrophes survenues à l'échelle internationale, plus de 70 % des entreprises ont déclaré avoir participé à des opérations d'intervention lors de catastrophes ayant eu lieu au Canada. Parmi ces catastrophes figurent les inondations en Alberta en 2013, l'accident ferroviaire de Lac-Mégantic en 2013 et d'autres catastrophes naturelles comme des inondations et des tempêtes de verglas. Quelque 68 % des répondants ont indiqué que leur entreprise avait déjà été directement touchée par une catastrophe naturelle ou d'origine humaine.

Les entreprises estiment que leurs interventions les plus efficaces s'inscrivent dans le cadre de leurs propres activités.

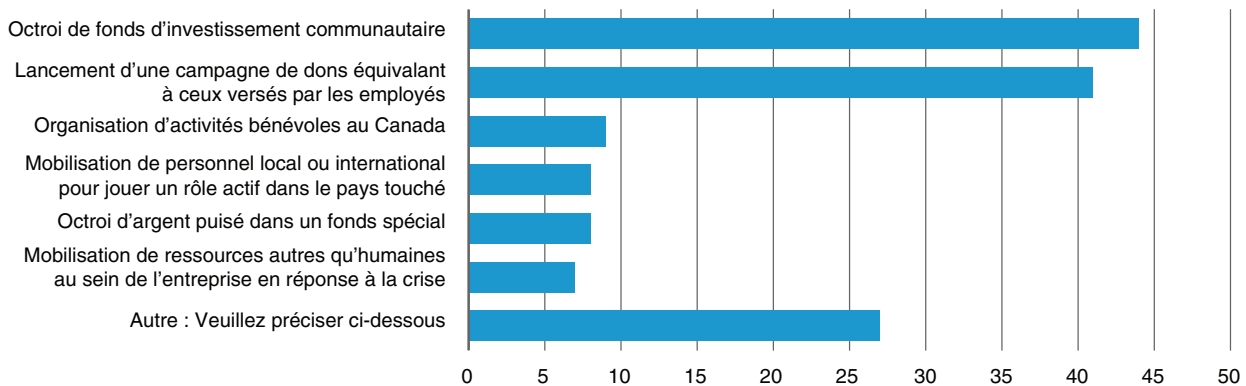
Les participants aux discussions ont souligné que leur entreprise ne fait guère de distinction entre les secours aux sinistrés d'une catastrophe survenue au pays ou à l'étranger. Pour déterminer si elle participera aux opérations d'intervention, l'entreprise se fonde sur une analyse de chaque situation et sur sa capacité de contribuer aux efforts de secours. Il s'agit d'une distinction importante, compte tenu du fait que de nombreux organismes humanitaires internationaux se concentrent uniquement sur les catastrophes survenant à l'extérieur du Canada.

Les interventions des entreprises à la suite des catastrophes qui surviennent partout dans le monde se traduisent surtout par un soutien financier, lequel provient du fonds d'investissement communautaire de l'entreprise ou d'une campagne de dons équivalant à ceux versés par les employés. Moins de 10 % des entreprises ont dit avoir organisé des activités bénévoles au Canada, mobilisé du personnel local ou international dans le pays touché par la catastrophe ou mobilisé des ressources non financières (comme des contributions en nature) pour venir en aide aux sinistrés (voir le graphique 1).

Graphique 1

Principales formes de participation aux interventions en cas de catastrophe à l'étranger

(% des entreprises)



Source : Le Conference Board du Canada.

Les autres approches adoptées comprennent notamment :

- les initiatives axées sur les clients (p. ex., collecte de dons auprès des clients);
- les programmes visant à inciter les clients à verser leurs points de récompense aux opérations internationales de secours aux sinistrés;
- l'annulation des frais des transactions liées aux secours aux sinistrés;
- les initiatives ayant pour but d'accélérer la distribution de médicaments pour combattre les maladies;
- le transport de biens ou de personnes vers la région touchée par la catastrophe.

Les sociétés répondantes ont dit estimer que leurs interventions les plus efficaces s'inscrivaient dans le cadre de leurs propres activités : établir clairement la hiérarchie des responsabilités, connaître les forces de l'entreprise et son apport éventuel, et disposer d'un plan d'intervention rapide en cas de catastrophe pour l'humanité. En revanche, ces sociétés ont fait remarquer qu'elles étaient inefficaces dans la planification proactive des interventions en cas de catastrophe. Les interventions pour lesquelles les sociétés ont obtenu les moins bonnes notes au chapitre de l'efficacité étaient les suivantes :

- avoir un budget affecté aux interventions en cas de crise;
- planifier les interventions en cas de crise humanitaire;
- disposer de lignes directrices bien définies en ce qui concerne les dépenses engagées pour intervenir en cas de catastrophe.

Il n'est pas étonnant que ces éléments soient classés parmi les points faibles des entreprises : pour les mettre à exécution, une entreprise doit avoir un plan d'intervention structuré en cas de crise humanitaire. Or, seulement le quart des sociétés répondantes déclarent qu'elles disposent d'un plan officiel d'intervention internationale en cas de catastrophe. Les principaux volets d'un plan officiel comprennent entre autres :

- des structures de gestion et des lignes directrices en matière de dépenses pour assurer une prise de décision éclairée;

- un plan de communication détaillé pour aider l'entreprise à présenter ses mesures d'intervention à ses employés, à ses clients et à d'autres parties prenantes;
- une partie du budget d'investissement communautaire expressément réservée à ce type d'intervention;
- un plan d'intervention rapide au cours des 24 premières heures d'une crise;
- le recensement des ressources et des contributions en nature pouvant être affectées en cas d'urgence.

Les trois quarts des autres sociétés répondantes n'ayant pas de plan ont indiqué les deux principales raisons pour lesquelles elles étaient dans cette situation, à savoir : 1) l'entreprise croyait qu'une crise suffisamment importante susciterait un « mouvement de ralliement »; 2) l'entreprise exerçait ses activités uniquement au Canada. Ces obstacles à la création d'un plan officiel jouent un rôle important dans l'intensification de la collaboration : ils limitent en effet les occasions de susciter une mobilisation proactive, condition essentielle à l'établissement d'une collaboration durable. Les sociétés répondantes ont aussi recensé un certain nombre d'obstacles à une mobilisation accrue du secteur privé en cas de catastrophe à l'étranger. Les cinq principaux obstacles mentionnés étaient les suivants :

1. inquiétudes relatives à la capacité d'assurer la protection et la sécurité du personnel;
2. préoccupations quant au rapport coût-efficacité;
3. difficultés logistiques/accès aux personnes touchées par la catastrophe;
4. crainte de nuire aux relations publiques, à la marque ou à la réputation de l'entreprise;
5. incertitude ou manque de clarté par rapport à ce que l'entreprise peut faire pour être utile.

Les réponses au sondage révèlent que malgré ces obstacles, les sociétés désirent accroître leur participation aux opérations d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Les sociétés considèrent effectivement qu'elles sont concernées par les catastrophes et sont

Les organismes humanitaires sont préoccupés par les coûts et les risques d'une collaboration plus étroite avec le milieu des affaires.

conscientes des pressions que les employés et les clients mettent sur elles pour répondre aux catastrophes majeures. Questionnées sur ce que les organismes humanitaires pourraient faire pour les rendre plus enclines à intervenir en cas de crise humanitaire, les entreprises ont exprimé un besoin important : celui de pouvoir communiquer plus efficacement avec ces organismes. Les sociétés répondantes ont souligné qu'elles ignorent souvent qui elles doivent joindre dans le milieu humanitaire, que ce soit avant une crise ou au cours de celle-ci. Elles aimeraient que les organismes humanitaires se montrent plus précis et plus concis lorsqu'ils informent le secteur privé de ce dont ils ont besoin pour porter secours à des sinistrés.

Par ailleurs, les répondants du secteur privé ont aussi évoqué la façon dont on leur fait part des retombées de leurs activités dans les régions touchées par une catastrophe : ils souhaitent que cette information leur soit transmise de manière à ce qu'ils puissent ensuite la communiquer à leurs employés et à leurs clients à la suite d'une intervention humanitaire.

Au-delà de leur volonté de se mobiliser davantage et de mieux comprendre les répercussions de leurs initiatives, les sociétés doivent accorder une attention particulière à leurs propres processus et procédures internes. Le seul moyen de ne pas se limiter à des interventions ponctuelles en cas de crise, comme le font beaucoup d'entreprises, est de consacrer du temps et des efforts à l'élaboration d'un plan décrivant quand et comment ces interventions se dérouleront. La planification est l'unique moyen pour une entreprise d'établir des relations solides avec le secteur humanitaire et, par le fait même, d'améliorer l'efficacité et la communication des résultats d'une intervention humanitaire. De toute évidence, les sociétés devront modifier leur processus de planification interne pour pouvoir entretenir une collaboration fructueuse avec le milieu humanitaire.

Examinons maintenant les principales conclusions du sondage mené auprès d'organismes humanitaires.

Réponses des organismes humanitaires

Les 10 organismes humanitaires qui ont répondu au sondage ont tous indiqué qu'ils souhaitaient renforcer leur collaboration avec les sociétés. S'ils sont conscients qu'il y aurait moyen d'accroître la participation des sociétés aux opérations d'intervention internationale en cas de catastrophe, ils se disent préoccupés par les coûts et les risques associés à une collaboration plus étroite avec le milieu des affaires.

À peine un peu plus de la moitié des organismes humanitaires ont dit entretenir un partenariat ou une collaboration permanente avec des entreprises. Pour ces organismes, les avantages de ce type d'alliance sont essentiellement financiers (pour solliciter des fonds) et liés à la réputation (pour promouvoir leur marque et leurs activités de sensibilisation). L'avantage potentiel d'un partenariat auquel les organismes humanitaires accordent le moins de valeur est l'accès à une expertise et à de l'expérience sur le terrain.

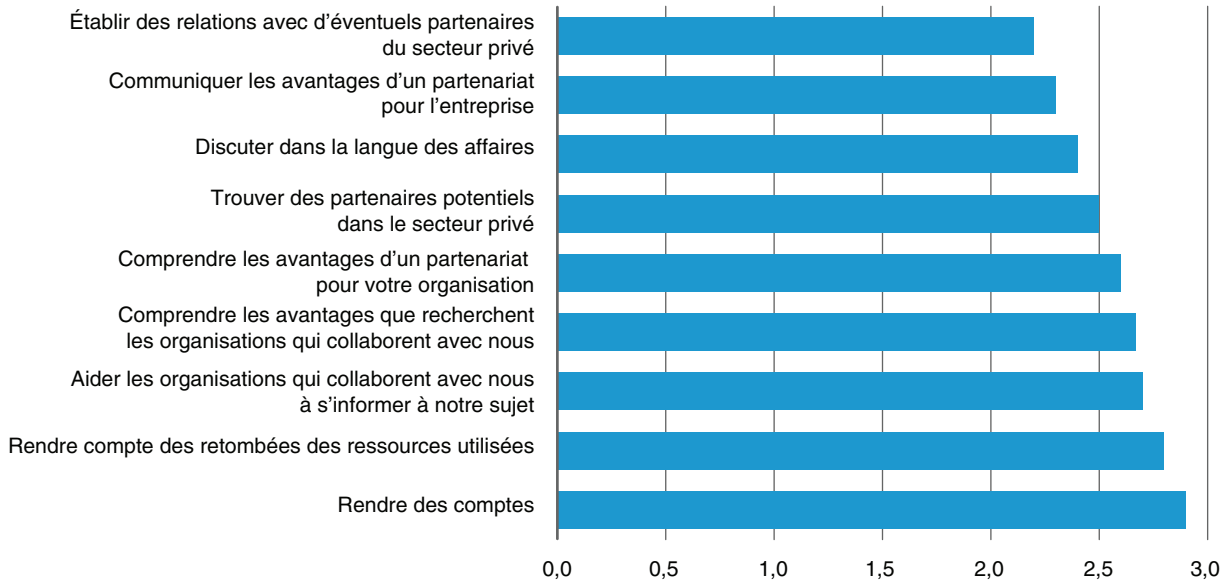
Malgré leur intérêt marqué pour la collaboration, les organismes humanitaires ont déclaré que plusieurs des aspects de l'établissement de relations avec le secteur privé sont très difficiles à aborder (voir le graphique 2). Ils estiment avoir surtout besoin d'aide pour :

1. établir des relations avec d'éventuels partenaires du secteur privé;
2. communiquer les avantages d'un partenariat pour l'entreprise;
3. discuter avec d'éventuels partenaires dans la langue des affaires;
4. recenser les sociétés avec lesquelles elles auraient l'occasion de collaborer;
5. comprendre les avantages d'un partenariat pour leur propre organisme.

Graphique 2

Auto-évaluation de l'efficacité des organismes humanitaires

(évaluation sur une échelle de 1 à 5)*



* Où 1 = très faible degré d'efficacité et 5 = très haut degré d'efficacité
Source : Le Conference Board du Canada.

Les organismes humanitaires canadiens ont fait remarquer qu'il était souvent difficile d'établir et de maintenir un partenariat avec une organisation du secteur privé. Dans certains grands organismes humanitaires, des employés ont pour fonction de nouer et de cultiver de tels partenariats. Toutefois, bon nombre d'organismes au pays n'ont pas de personnel entièrement affecté à ces tâches. Dans le cadre de discussions, des participants ont exprimé certaines réserves quant au temps et aux efforts qu'il en coûte pour cultiver cette forme de collaboration. Néanmoins, les organismes humanitaires demeurent optimistes : en trouvant le bon partenaire, ils prévoient avoir des occasions favorables d'améliorer leurs opérations d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger.

Outre les éléments énumérés ci-dessus, ce type de collaboration comporte un défi majeur : la difficulté d'établir une relation constructive entre les secteurs avant qu'une situation urgente ne se produise. Le meilleur contexte pour nouer une telle relation et pour échanger de l'information, c'est entre deux crises. Cependant, c'est souvent à ce moment-là que les entreprises sont le moins disposées à se préparer à une éventuelle catastrophe et à planifier une intervention en conséquence. Il est difficile pour les agents d'investissement communautaire d'avoir des échanges significatifs avec des organismes humanitaires lorsqu'ils n'ont pas de processus approprié en place pour orienter les interventions de l'entreprise en cas de catastrophe pour l'humanité. Au-delà de la philanthropie, il est probablement encore plus compliqué d'amorcer une discussion sur le plan opérationnel au sujet de la préparation aux situations d'urgence.

Des objectifs organisationnels différents, des motivations communes

Il est frappant de constater que, même s'ils n'ont ni la même structure organisationnelle ni le même mandat, les sociétés et les organismes humanitaires ont des motivations semblables qui les poussent à prendre part à une intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Les deux types d'organisations ont défini les principaux motifs qui les poussent à participer aux efforts d'aide aux sinistrés d'une catastrophe. Parmi ces motifs, deux sont communs aux entreprises et aux organismes humanitaires : « Aider les gens dans le besoin » et « Bienveillance/ qualité des relations avec les collectivités touchées » (voir le tableau 2).

Il existe un fort potentiel de collaboration entre les organismes communautaires et les entreprises en raison de leurs motifs communs d'intervention.

Tableau 2
Motifs de participation aux opérations d'aide humanitaire

	Entreprises	Organismes humanitaires
Première raison en importance	Aider les gens dans le besoin	Aider les gens dans le besoin
Deuxième raison en importance	Appuyer la société dans laquelle nous exerçons nos activités (en « bons citoyens »)	Améliorer la réponse aux crises humanitaires
Troisième raison en importance	Bienveillance/qualité des relations avec les collectivités touchées	Bienveillance/qualité des relations avec les collectivités touchées

Source : Le Conference Board du Canada .

Dans des consultations de suivi, certains organismes humanitaires se sont dits étonnés que les motivations commerciales figurent au bas de la liste des raisons citées par le secteur privé. Même si l'on croit généralement que les sociétés cherchent toujours à orienter leurs activités selon un angle commercial, l'accès à de nouveaux territoires géographiques, à de nouvelles parts de marché et à de nouveaux clients ainsi que l'augmentation des profits figuraient aux derniers rangs des motifs cités par les sociétés pour prendre part à une intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Cela dit, les principaux motifs évoqués par les sociétés auraient peut-être été différents si les répondants ne provenaient pas surtout du secteur de l'investissement communautaire. Mais si les membres du personnel d'une entreprise ont probablement différentes raisons de se mobiliser en cas de catastrophe, l'agent d'investissement communautaire est sans doute la personne la plus au fait des principaux motifs qui incitent l'entreprise à s'investir dans la collectivité. En général, le chef de la direction et les cadres supérieurs influencent fortement les grandes orientations d'une entreprise en matière d'investissement communautaire. Le fait que les organismes communautaires et les entreprises aient des motifs communs de prendre part à des interventions humanitaires donne à penser qu'il existe un fort potentiel de collaboration entre ces organisations qui, l'une comme l'autre, souhaitent aider les gens dans le besoin. Le fait que les motivations commerciales aient été citées

en dernier lieu par le secteur privé tend à indiquer que le scepticisme et les préoccupations des organismes humanitaires par rapport aux raisons qui poussent le secteur privé à se mobiliser – lesquelles seraient, selon eux, motivées par le profit – sont en partie non fondés. Cette perception semble constituer un obstacle que les organismes humanitaires devraient surmonter s'ils souhaitent approfondir leurs relations avec le secteur privé.

Pour faire suite à ce survol des conclusions du sondage, nous formulons une série de recommandations visant à accroître la collaboration.

Recommandations

Recommandation 1 : Créer un centre d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger

D'après les participants à ce projet de recherche, l'une des plus grandes lacunes dans les opérations d'intervention en cas de catastrophe réside dans le fait qu'il est difficile de savoir avec qui communiquer lorsque survient un désastre. Les entreprises affirment qu'elles ignorent souvent qui joindre dans les organismes humanitaires afin de déterminer comment elles peuvent se rendre utiles à la suite d'une catastrophe. Les organismes humanitaires répliquent à cela que lorsqu'ils se trouvent en plein cœur d'une catastrophe, ils ne peuvent consacrer le temps et les efforts nécessaires pour bâtir des relations avec des partenaires du secteur privé. De telles relations sont plus fructueuses quand elles sont établies avant qu'une catastrophe ne se produise.

Les organismes humanitaires ont aussi relaté quelques anecdotes sur des contributions en nature qui leur avaient été données avec les meilleures intentions du monde, mais qui, souvent, ne répondaient pas à des besoins réels pendant une catastrophe. La gestion de ces contributions mal adaptées a nécessité du temps, des efforts et des ressources qui auraient pu être investis plus efficacement. La création d'un centre d'information pourrait combler cette lacune : l'information sur les interventions en cas de catastrophe à l'étranger serait accessible à partir d'un endroit centralisé. Un tel centre pourrait, par exemple,

faire état des biens et des services généralement nécessaires lorsque surviennent différentes catastrophes à l'échelle mondiale, ce qui aiguillerait les sociétés dans leurs contributions.

Le Center for International Disaster Information (CIDI) des États-Unis (www.cidi.org) constitue un modèle de ce type d'initiative. Le CIDI est en activité depuis 1988, et son site Web contient plusieurs outils pour orienter les organisations et les particuliers qui souhaitent participer aux efforts d'aide humanitaire à la suite d'une catastrophe. À l'heure actuelle, il n'existe aucun centre de ce type au Canada. La recherche menée dans le cadre de ce projet laisse certaines questions clés en suspens, notamment qui financera ce centre d'information et quelles organisations pourront y accéder et en bénéficier.

Recommandation du Conference Board du Canada :

Le Conference Board du Canada recommande la mise en place d'une plateforme de communication et de liaison afin d'y héberger de l'information cruciale sur les catastrophes survenant à l'étranger. La plateforme devrait fournir les coordonnées d'une personne-ressource à contacter en cas de catastrophe, exposer en détail les opérations humanitaires menées dans une région, proposer un lieu pour héberger les données de la recherche et les outils devant servir à la collaboration intersectorielle, puis recenser les organisations qui exercent leurs activités dans chaque région du monde.

Recommandation 2 : Instaurer un dialogue national sur l'influence du Canada dans le milieu de l'intervention internationale en cas de catastrophe

Selon les participants au sondage, les Canadiens font preuve de beaucoup de bienveillance lorsqu'il s'agit de participer aux opérations d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Toutefois, la manière dont les organisations, les collectivités et les entreprises interviennent dans ces opérations suscite encore de nombreux malentendus. Dans le cadre des discussions, des représentants des entreprises et du secteur humanitaire ont déclaré qu'ils ignoraient quelles contributions avaient été faites par d'autres organisations canadiennes.

L'instauration d'un dialogue national pourrait combler certaines lacunes dans les relations entre les organismes communautaires et les entreprises.

Le milieu humanitaire devrait s'employer à communiquer plus efficacement les contributions faites par le Canada aux secours en cas de catastrophe. Il serait notamment judicieux de présenter des témoignages sur les répercussions de ces contributions et de se concentrer sur les effets et les résultats immédiats et à long terme de la participation, de la mobilisation et de la collaboration d'intervenants canadiens. Si la mise en valeur des réussites et des répercussions des interventions constitue un aspect important de ce dialogue, celui-ci devrait également permettre de tirer des leçons d'autres interventions pour éviter de répéter certaines erreurs. Ce dialogue national devrait, dans la mesure du possible, rassembler des représentants d'organismes humanitaires, du gouvernement et du secteur privé. Comme chacun de ces secteurs a un rôle important à jouer dans les interventions humanitaires, leurs représentants respectifs devraient avoir voix au chapitre dans ce dialogue.

Ce dialogue national pourrait viser à combler certaines lacunes dans les relations entre les organismes humanitaires et les entreprises. Ce projet de recherche a permis de cerner quelques-unes de ces lacunes, dont les suivantes : la perception erronée des raisons pour lesquelles les entreprises contribuent aux secours aux sinistrés lors d'une catastrophe, les entraves à la communication et les barrières de langue entre les secteurs, ainsi que les défis à relever pour nouer et entretenir les relations durables qui sont nécessaires à une meilleure collaboration. En l'absence d'un langage commun, il est plus ardu pour les deux types d'organisations de trouver des occasions d'accroître leur collaboration. De plus, une mauvaise compréhension de concepts fondamentaux en affaires – les notions de profit et de rendement du capital investi, par exemple – pourrait amener le secteur humanitaire à déclinier des possibilités de collaboration sans avoir évalué entièrement leur valeur potentielle.

Pour remédier à cette situation, le dialogue pourrait inclure des ateliers portant sur des sujets précis qui pourraient simplifier et faciliter la collaboration entre les sociétés et les organismes humanitaires. Ces

ateliers devraient s'adresser aux cadres supérieurs des organismes humanitaires qui sont responsables d'établir et de maintenir une collaboration avec le secteur privé.

Compte tenu des zones grises signalées par bon nombre d'entreprises concernant leurs interventions d'urgence en cas de catastrophes survenant au Canada et à l'étranger, il pourrait être pertinent d'intégrer aux discussions des leçons de la collaboration entre les secteurs privé et des ONG à la suite de catastrophes naturelles survenues au Canada. Ce dialogue élargi aurait pour objectif de renforcer les points forts des interventions du Canada et de déterminer les aspects à améliorer. Ces discussions devraient permettre d'examiner les interventions du Canada sous divers angles et comprendre une discussion sur la contribution des organismes humanitaires, du secteur privé et des gouvernements. Ce dialogue pourrait prendre la forme d'une série de tables rondes ou d'événements, de manière à permettre aux différents intervenants d'échanger de façon régulière. Ces échanges contribueraient à accroître la sensibilisation et à établir des relations en vue de faciliter une future collaboration. L'initiative devrait avoir deux objectifs : 1) mettre en lumière et faire connaître les répercussions des interventions du Canada à la suite de catastrophes pour l'humanité et 2) trouver des moyens d'améliorer les interventions qui seront réalisées dans le futur.

Ce dialogue national sur l'impact de la participation du Canada aux opérations internationales de secours aux sinistrés lors d'une catastrophe devrait prévoir différents modes de participation à l'échelle du pays, requérant différents niveaux d'investissement en temps et en efforts, pour assurer une participation aussi diversifiée que possible. Les forums suivants pourraient avoir lieu dans le cadre de cette discussion :

- panels sur la collaboration intersectorielle dans le cadre de conférences sur l'aide humanitaire, au Canada comme à l'étranger;
- initiatives de communication pour souligner et promouvoir les contributions du Canada;
- ateliers intersectoriels et séances de formation;
- ateliers portant sur des secteurs précis;

- occasions de prendre part à des événements organisés par des associations sectorielles;
- rencontres pancanadiennes individuelles ou réunissant plusieurs organisations;
- petits déjeuners intersectoriels et activités de réseautage.

Recommandation du Conference Board du Canada :

Le Conference Board du Canada recommande l'instauration d'un dialogue national visant à renforcer et à souligner l'influence du Canada dans le milieu de l'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Ce dialogue pourrait comporter des ateliers, des séances de discussion et des tribunes nationales élargies permettant de mieux faire comprendre le rôle et la contribution du Canada dans les interventions humanitaires internationales ainsi qu'à ouvrir la voie à de nouvelles interventions. Ce dialogue national s'adresserait à quatre types d'organisations :

- 1) les organismes humanitaires;
- 2) les sociétés;
- 3) les gouvernements;
- 4) les médias (et, par le fait même, les Canadiens).

Recommandation 3 : Organiser des séances d'information structurées à l'intention des sociétés à la suite des interventions

Une autre lacune non négligeable a été notée : les entreprises et les organismes ont peu d'occasions de s'arrêter pour faire le point sur la façon dont une intervention humanitaire s'est déroulée. Les entreprises ont déclaré avoir de la difficulté à obtenir les informations dont elles ont besoin et qu'elles s'attendent à recevoir concernant l'utilisation de leurs contributions dans le cadre d'une intervention, et les retombées de celles-ci. Si la reddition de comptes à l'égard des ressources fournies constitue un important facteur de motivation dans ce contexte, ce n'est pas la seule raison pour laquelle les entreprises souhaitent savoir comment leur argent a été dépensé.

Des entreprises ont déclaré qu'elles éprouvaient de la difficulté à déterminer si leurs contributions avaient eu des répercussions tangibles et si oui, de quelle façon. Pour bon nombre de sociétés, le fait de

mobiliser des ressources, des employés et des entreprises dans des efforts de secours humanitaire constitue une initiative majeure. Lorsqu'une société décide de s'investir dans de telles opérations d'intervention, elle établit un lien avec les populations touchées par la catastrophe. Certains commentaires recueillis dans le cadre du sondage témoignent des défis auxquels font face les sociétés :

« Aidez-nous, d'une façon ou d'une autre, à réaliser que notre apport a eu un impact. D'après mon expérience, je n'ai jamais vraiment senti que c'était le cas. »

« Nous préférierions avoir une perspective à plus long terme sur la crise initiale, c'est-à-dire jusqu'à ce que la population du pays ou de la région puisse se débrouiller seule. »

Les organismes humanitaires ont déclaré que, de leur point de vue, il devrait y avoir de meilleures occasions de partager les leçons tirées des interventions – c'est-à-dire de déterminer ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré. Il est intéressant de souligner que selon ces organismes, les entreprises ratent souvent des occasions de tirer parti des répercussions de leurs contributions. À l'opposé du cynisme exprimé face aux opérations de relations publiques, les organismes humanitaires tenaient à ce que les succès des interventions du Canada dans les opérations d'aide aux sinistrés à la suite d'une catastrophe soient communiqués par les sociétés à leurs employés, à leurs clients et à leurs fournisseurs.

Recommandation du Conference Board du Canada :

Le Conference Board du Canada recommande la tenue de séances d'information structurées après les catastrophes majeures portant sur les leçons retenues, les réussites et la reddition de comptes, et ce, à intervalles réguliers et dans le cadre d'efforts de collaboration avec les sociétés. Cela pourrait débiter avec l'intervention déclenchée par les séismes au Népal.

Il serait possible de faire valoir le bien-fondé d'une participation plus active des entreprises aux efforts d'aide humanitaire.

Recommandation 4 : Fournir des outils pour favoriser la collaboration intersectorielle

Dans leurs réponses au sondage et au cours des discussions, les organismes humanitaires ont mentionné que certains obstacles nuisaient à la création de relations plus efficaces avec le secteur privé. Ils disent, par exemple, ne pas nécessairement savoir avec qui nouer un partenariat ni connaître les caractéristiques d'un partenariat fructueux. De même, ils ne sont pas certains des avantages que peut avoir un tel partenariat pour leur organisme. Les formations et les outils suivants contribueront à remédier à la situation.

Outil 1 : Un guide de partenariat

Il serait pertinent de créer un guide de partenariat énonçant les caractéristiques d'un partenariat efficace entre un organisme humanitaire et une entreprise. Quelles sont les particularités d'un partenariat efficace? Quels sont les avantages d'un tel partenariat? Quelle forme de collaboration est attendue de la part des entreprises et des ONG? Pourquoi un partenariat doit-il être créé à l'avance? Comment une entreprise peut-elle avoir des pouvoirs de dépenser bien définis en prévision d'une intervention rapide à la suite d'une catastrophe? En quoi consiste un cadre orientant la prise de décision quant aux interventions à préconiser en cas de catastrophe? Le guide pourrait inclure des questions importantes à poser à propos de sa propre organisation et du partenaire potentiel lors d'une recherche de partenariat. Le document pourrait s'inspirer largement de guides similaires élaborés par les Nations Unies, d'autres pays et d'importants organismes humanitaires internationaux. En fait, il faudrait tabler sur les conclusions de recherches déjà menées et personnaliser le guide pour le Canada au besoin.

Outil 2 : Une analyse commerciale de cas reliant les entreprises canadiennes aux catastrophes survenant ailleurs dans le monde

La plupart des entreprises canadiennes participent de façon ponctuelle aux opérations d'intervention internationale en cas de catastrophe. Autrement dit, elles attendent qu'une catastrophe d'une envergure suffisante se produise avant d'envisager comment intervenir. Il est reconnu que ce mode d'intervention est inefficace. Pourtant, de nombreuses entreprises disent avoir de la difficulté à surmonter, à l'interne, la résistance que suscite l'adoption d'une démarche structurée de planification des interventions en cas de catastrophe à l'étranger. Il serait possible de faire valoir dans l'analyse de cas le bien-fondé d'une participation plus proactive des entreprises aux efforts d'aide humanitaire, c'est-à-dire avant qu'une catastrophe ne se produise.

Ce document pourrait aussi exposer les différentes répercussions qu'ont les catastrophes survenant à l'étranger sur les entreprises canadiennes, de manière à corriger la perception selon laquelle ces catastrophes ne touchent pas celles qui exercent leurs activités uniquement au Canada. De même, le document pourrait faire l'analyse des avantages pour une entreprise de planifier de façon structurée sa participation à des interventions en cas de catastrophe à l'étranger. Enfin, il pourrait véhiculer des renseignements importants sur les organismes humanitaires présents au Canada : leurs principaux secteurs d'intervention, le type de ressources qu'ils proposent et les principes qui sous-tendent leur prise de décision quant aux interventions à préconiser en cas de catastrophe.

D'autres outils pourraient être repérés au cours de l'élaboration et de la mise en application des idées énoncées ci-dessus.

Recommandation du Conference Board du Canada :

Le Conference Board du Canada recommande le lancement d'une série d'outils et d'initiatives de formation visant à accroître la sensibilisation de même que les possibilités de collaboration entre les organismes humanitaires et le secteur privé au Canada.

Observation

Au cours de ce projet de recherche, nous avons constaté une lacune évidente chez les organismes canadiens d'intervention en cas de catastrophe à l'étranger. Avant que la Coalition Humanitaire ne mette sur pied un projet en ce sens, en 2014, aucun effort structuré n'avait été déployé pour documenter et consolider la relation entre les organismes humanitaires et le secteur privé au Canada à cet égard.

Guichet unique légalement constitué au Canada qui met en contact les principaux organismes d'aide internationale en vue de recueillir des fonds pour secourir les sinistrés lors de catastrophes, la Coalition Humanitaire est bien placée pour ajouter la promotion de la collaboration intersectorielle à son mandat, qui consiste à accroître l'impact des interventions humanitaires du Canada. Dans le cadre de ce projet, les avantages de l'engagement actuel de la Coalition Humanitaire dans ce milieu sont évidents. Un travail important pourrait y être accompli. Les employés et l'expérience de la Coalition Humanitaire sont susceptibles de faire avancer la réalisation de cette initiative. La Coalition Humanitaire et ses membres devraient toutefois déterminer si ces initiatives de collaboration intersectorielle s'adresseraient seulement à leur organisation ou à l'ensemble du secteur humanitaire. D'autres forums de discussion pour les organismes humanitaires, tels que le Réseau d'intervention humanitaire, devraient être partie prenante de ce dialogue afin de faire progresser la création de synergies et d'éviter les doublons.

Pour bon nombre d'initiatives, il faudrait également trouver du financement. Parmi les sources de financement possibles pour mener à bien ces travaux figure notamment le gouvernement fédéral, qui avait accordé son soutien à la première phase de cette initiative de collaboration intersectorielle. Les associations sectorielles (le secteur de la haute technologie ou le secteur minier, par exemple) et des partenaires du secteur privé pourraient constituer d'autres sources de financement. Certaines initiatives (comme la plateforme de communication) nécessiteraient un financement global, mais d'autres volets des recommandations (comme l'établissement d'un dialogue

national) pourraient être financés de façon graduelle selon les fonds prévus et la priorité accordée aux diverses initiatives. Des contributions en nature pourraient aussi être envisagées pour faire progresser certaines de ces initiatives. Ces contributions pourraient, par exemple, se traduire par du temps ou une infrastructure de TI pour créer la plateforme, ou encore par la tenue conjointe d'ateliers et de séances de dialogue.

Recommandation du Conference Board du Canada :

Le Conference Board du Canada recommande que les membres de la Coalition Humanitaire lui donnent le mandat de favoriser l'établissement de relations entre les organismes humanitaires et les entreprises du Canada. Il recommande également de mandater la Coalition Humanitaire pour la recherche d'occasions et des ressources financières qui lui permettront d'accroître son apport auprès de ses membres et du secteur privé à ce chapitre.

Conclusion

La menace constante que représentent les catastrophes naturelles et d'origine humaine a été mise en évidence tout au long de ce projet de recherche. Les séismes qui ont frappé le Népal, vers la fin de la réalisation du projet, ont jeté un éclairage cru sur la nécessité d'accroître la collaboration entre les sociétés et le secteur humanitaire. Si un certain nombre d'initiatives sont en cours – le projet de recherche mené par la Coalition Humanitaire, par exemple, et d'autres initiatives qui se déroulent à l'échelle mondiale en vue du Sommet humanitaire mondial de 2016 –, les conclusions du sondage et les discussions menées dans le cadre de cette recherche indiquent qu'on pourrait déployer beaucoup plus d'efforts pour définir et créer les conditions gagnantes d'une collaboration intersectorielle accrue dans les situations d'urgence. Les quatre recommandations suivantes ont été énoncées dans la présente note de recherche en vue d'accroître la collaboration des sociétés et des organismes humanitaires du Canada dans le cadre d'une intervention en cas de catastrophe :

1. Créer un centre d'information centralisé pour les interventions en cas de catastrophe à l'étranger.
2. Instaurer un dialogue national sur l'influence du Canada dans le milieu de l'intervention internationale en cas de catastrophe.
3. Organiser des séances d'information structurées à l'intention des sociétés à la suite des interventions.
4. Fournir des outils pour favoriser la collaboration intersectorielle.

Ces recommandations devraient contribuer à la création d'un environnement plus favorable, c'est-à-dire dans lequel les sociétés comme les organismes humanitaires auraient davantage d'occasions d'explorer des possibilités de collaboration et de conclure des partenariats. Cette recherche portait sur les organisations qui participent déjà activement à des interventions en cas de catastrophe à l'étranger, mais les recommandations énoncées devraient aussi stimuler la participation d'organisations jouant un rôle moins actif à ce chapitre. Les recommandations sont axées sur l'importance de véhiculer de l'information, d'entretenir un dialogue et de créer plus d'occasions de tirer des leçons des réussites et des défis d'autres organisations. En ce sens, elles seront utiles à toutes les organisations, qu'elles soient expérimentées ou néophytes dans la participation à des interventions d'aide humanitaire.

Recherches supplémentaires

Ce projet de recherche a mis en lumière un certain nombre de sujets de recherche et de discussion qui se situent hors du cadre envisagé, comme ceux mentionnés ci-dessous.

1. Examiner les répercussions de la réglementation gouvernementale sur les interventions en cas de catastrophe à l'étranger

Les sociétés et les organismes humanitaires des États-Unis ont déployé des efforts considérables pour faire changer les règlements et les structures fiscales, qui tendent à décourager les entreprises de contribuer financièrement aux interventions en cas de catastrophe

à l'étranger³. Aucune étude semblable n'a été menée au Canada. Toutefois, une étude effectuée aux États-Unis sur ce sujet a permis de relever un certain nombre d'obstacles fiscaux et réglementaires ayant des répercussions sur le type de partenariats auxquels les organisations américaines pourraient prendre part⁴. Les structures fiscales et réglementaires canadiennes comportent peut-être aussi des mesures qui nuisent au soutien à l'aide humanitaire par les entreprises. Dans le cadre de l'étude, un participant représentant une entreprise a notamment évoqué le fait que des principes comptables empêchent une entreprise d'élaborer son budget en fonction d'un événement ou d'un fait qui pourrait ne pas se produire.

2. Comprendre le lien entre les structures organisationnelles et la participation des entreprises aux interventions humanitaires

Dans le cadre des discussions, un certain nombre d'organismes humanitaires se sont montrés enclins à prendre part à une collaboration allant au-delà du soutien philanthropique, c'est-à-dire qui permettrait d'explorer le potentiel d'un dialogue ancré dans les activités des deux types d'organisations. Pour les organismes humanitaires, le fait de dépasser le stade de la philanthropie constitue une étape cruciale dans la conclusion de partenariats intersectoriels efficaces. Le rôle du secteur privé dans les collectivités touchées par une catastrophe est un élément clé d'une recherche au champ d'application plus large. Celle-ci traite des préoccupations et de l'intérêt soulevés par le « recours au secteur privé », une solution en vertu de laquelle des représentants du milieu des affaires pourraient remplacer les intervenants traditionnels du milieu humanitaire⁵.

Les façons de travailler en partenariat et de collaborer avec des partenaires du secteur privé peuvent être très diversifiées. Tout dépend en fait de la structure de propriété de la société et de son statut, c'est-à-dire

3 Schiedel, p. 15-16.

4 Schiedel, p. 16.

5 Zyck et Kent, p. 25.

s'il s'agit d'une multinationale canadienne ou de la succursale canadienne d'une multinationale. L'approche adoptée pour conclure une collaboration et les occasions de le faire sont souvent différentes selon que l'entreprise est une multinationale canadienne ou une succursale canadienne. S'il s'agit d'une succursale, ses interventions non financières sont probablement coordonnées par le siège social mondial ou par le bureau de la succursale locale.

Les structures organisationnelles ont des répercussions considérables sur le type de collaboration qu'on peut conclure. Si une société ne fournit pas de biens ou de services nécessaires en situation d'urgence, ou si elle appartient à des intérêts canadiens et exerce ses activités uniquement au Canada, il est probable que la seule forme de collaboration à laquelle elle puisse prendre part soit la philanthropie. En revanche, les sociétés présentes à l'échelle mondiale ou qui fournissent des biens et des services essentiels dans le contexte d'une catastrophe pour l'humanité (comme des services de recherche et de sauvetage, d'infrastructure et de communication) peuvent établir une collaboration allant au-delà de la philanthropie. Cette collaboration peut donner lieu à un partenariat solide et avantageux pour les deux parties. Le fait de connaître la structure organisationnelle des entreprises et les possibilités de collaboration rattachées à ces structures au Canada représente une importante question de recherche dans le cadre de la poursuite de ces travaux.

3. Savoir où les entreprises canadiennes sont présentes dans les régions touchées par des catastrophes

Un autre élément pourrait contribuer à une collaboration efficace : la localisation et la cartographie des lieux où les sociétés ayant leur siège social au Canada sont présentes dans le monde. Ce processus aiderait à déterminer quelles entreprises exercent leurs activités dans des régions vulnérables aux catastrophes et à lancer une discussion sur les ressources accessibles sur place.

Les catastrophes pour l'humanité touchent le Canada de plus en plus près

Ce projet de recherche a permis de faire le point sur la collaboration entre les sociétés et les organismes humanitaires. Il a aussi permis de cibler les obstacles à cette collaboration et les occasions de l'améliorer. Ce domaine de pratique est en émergence à l'échelle mondiale, les catastrophes qui se produisent dans le monde mobilisant maintenant des intervenants de différents secteurs : milieu des affaires, gouvernement et milieu humanitaire.

La société multiculturelle du Canada, sa participation active à l'économie mondiale et sa tradition d'accueil de gens de tous les coins du monde signifient que les catastrophes pour l'humanité partout dans le monde bénéficieront de la présence canadienne. L'accroissement des possibilités de dialogue, de collaboration et de planification favorisera la préparation d'interventions internationales plus efficaces en cas de catastrophe.

Dites-nous ce que vous en pensez — évaluez cette publication.

www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=7395

Remerciements

La présente note de recherche a été préparée sous la direction de Michael Bloom, Ph. D., vice-président, Stratégie industrielle et commerciale.

Ce compte rendu et le sondage sur lequel il est basé ont été élaborés avec l'aide de plusieurs responsables d'organismes humanitaires et de professionnels chevronnés de l'investissement communautaire. Nous tenons à remercier les nombreuses personnes qui ont pris le temps de collaborer à ce projet en répondant au sondage et en participant aux ateliers qui se sont déroulés dans le cadre de la préparation du compte rendu. Ce travail fait partie d'un projet mené par la Coalition Humanitaire, soutenu par Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada et incluant un dialogue et une recherche sur le sujet.

Le Conference Board du Canada souhaite exprimer sa reconnaissance envers les membres de la Coalition Humanitaire, qui lui ont communiqué leurs commentaires et leurs réactions après avoir pris connaissance des premiers résultats du sondage. Il souhaite aussi remercier les réviseuses de cette note de recherche, soit Jenifer Badry, chef d'équipe, Investissement communautaire, WestJet Airlines Ltd., et Lisa Gibbs, directrice, Investissements communautaires, Shoppers Drug Mart Inc.

Les résultats et les conclusions présentés dans cette note de recherche sont uniquement ceux du Conference Board du Canada et ils ne reflètent pas nécessairement les vues des commanditaires du projet ou des évaluateurs externes. Toute erreur ou omission de nature factuelle ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.



Affaires étrangères, Commerce
et Développement Canada

Foreign Affairs, Trade and
Development Canada

ANNEXE A

Bibliographie

Bassett, Michael. *Rapport comparatif sur l'investissement des entreprises canadiennes dans la collectivité*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2013.

Schiedel, Jocelyn R. *Corporate Philanthropy With a Global Footprint*, New York, The Conference Board Inc., 2013.

Swiss Re. « Preliminary Sigma Estimates: Global Disaster Events Cost Insurers USD 34 billion in 2014 ». www.swissre.com/media/news_releases/Preliminary_sigma_estimates_global_disaster_events_cost_insurers_USD_34_billion_in_2014.html (consulté le 18 mai 2014).

Zyck, Steven A., et Randolph Kent. *Humanitarian Crises, Emergency Preparedness and Response: The Role of Business and the Private Sector—Final Report*, Londres, Overseas Development Institute, juillet 2014.

ANNEXE B

Organisations ayant collaboré au projet de recherche

Des représentants des organisations suivantes ont pris part à au moins un volet de ce projet de recherche (sondage, dialogue, ateliers). Les résultats et les conclusions présentés dans cette note de recherche sont uniquement ceux du Conference Board du Canada et ils ne reflètent pas nécessairement les vues des commanditaires du projet ou des personnes y ayant collaboré. Toute erreur ou omission de nature factuelle ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.

Action contre la faim	Association
Aéroports de Montréal	Cameco
Aide à l'enfance Canada	Canadien Pacifique
Allied BioScience Canada/ KonTerra	Capital Power
Assiniboine Credit Union	CARE Canada
AstraZeneca Canada Inc.	CBSR (Canadian Business for Social Responsibility)
B2Gold Corp.	CECI
Banque Royale du Canada	CIBC
Best Buy Canada	CIBC Mellon
BNP Paribas	Civeo Corporation
Bombardier Produits récréatifs	ConocoPhillips Canada
Burnbrae Farms Ltd.	Croix-Rouge
Calgary Co-operative	Deloitte Canada

Développement et Paix	Oxfam Canada
Développement international	Oxfam Québec
Desjardins	Pacte mondial des Nations Unies
EDF Energy	PayPal
Ellio	Pearson Canada inc.
Environics	Pharmaprix
Exportation et développement Canada	Plan International Canada
Fluor Canada Ltd.	PricewaterhouseCoopers s.r.l.
Fondation Air Canada	Programme alimentaire mondial
Fondation de bienfaisance	Publicis
Placements Mackenzie	Rona Canada
Groupe Investors	Société d'énergie Talisman inc.
Handicap International	Société de transport de Montréal
IAMGOLD Corporation	Suncor Énergie
Indigo Books and Music	Target Canada
J.D. Irving, Limited	The Mosaic Company
Journalists for Human Rights	Toronto Star
Logistique SCI	UNICEF Canada
LoyaltyOne	Vermilion Energy Inc.
Maillon Vert	Vision Mondiale Canada
MasterCard Incorporated	Viterra Inc.
McKesson Canada	Walmart Canada
Merck Canada inc.	WestJet Airlines Ltd.
Mouvement des caisses Desjardins	
Nations Unies – Bureau de la coordination des affaires humanitaires	



Le Conference Board du Canada

Ce que nous sommes :

- l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue du Canada;
- un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board établi aux États-Unis, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

Crédibilité. Pertinence. Leadership.

**Accroître la coopération en cas de catastrophe à l'étranger :
Entreprises canadiennes et organismes humanitaires**

Michael Bassett

Pour citer cette note d'information : Accroître la coopération en cas de catastrophe à l'étranger :
Entreprises canadiennes et organismes humanitaires, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2015.

©2015 Le Conference Board du Canada*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 | *Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262 Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

MD Le Conference Board du Canada et le logo de la torche sont des marques déposées du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placements, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Les résultats et les conclusions présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues des évaluateurs externes, des conseillers ou des investisseurs. Toute erreur ou omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.



Le Conference Board
du Canada

255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario)

K1H 8M7 Canada

Tél. 613-526-3280

Télec. 613-526-4857

Ligne info 1-866-711-2262

conferenceboard.ca



PUBLICATION 7395

PRIX : 300 \$