

Be-linked Business &
Community Intelligence pour
Coordination SUD et MEDEF

Entreprises et ONG de solidarité internationale

Quels partenariats pour quels objectifs ?

Typologie, analyse et perspectives



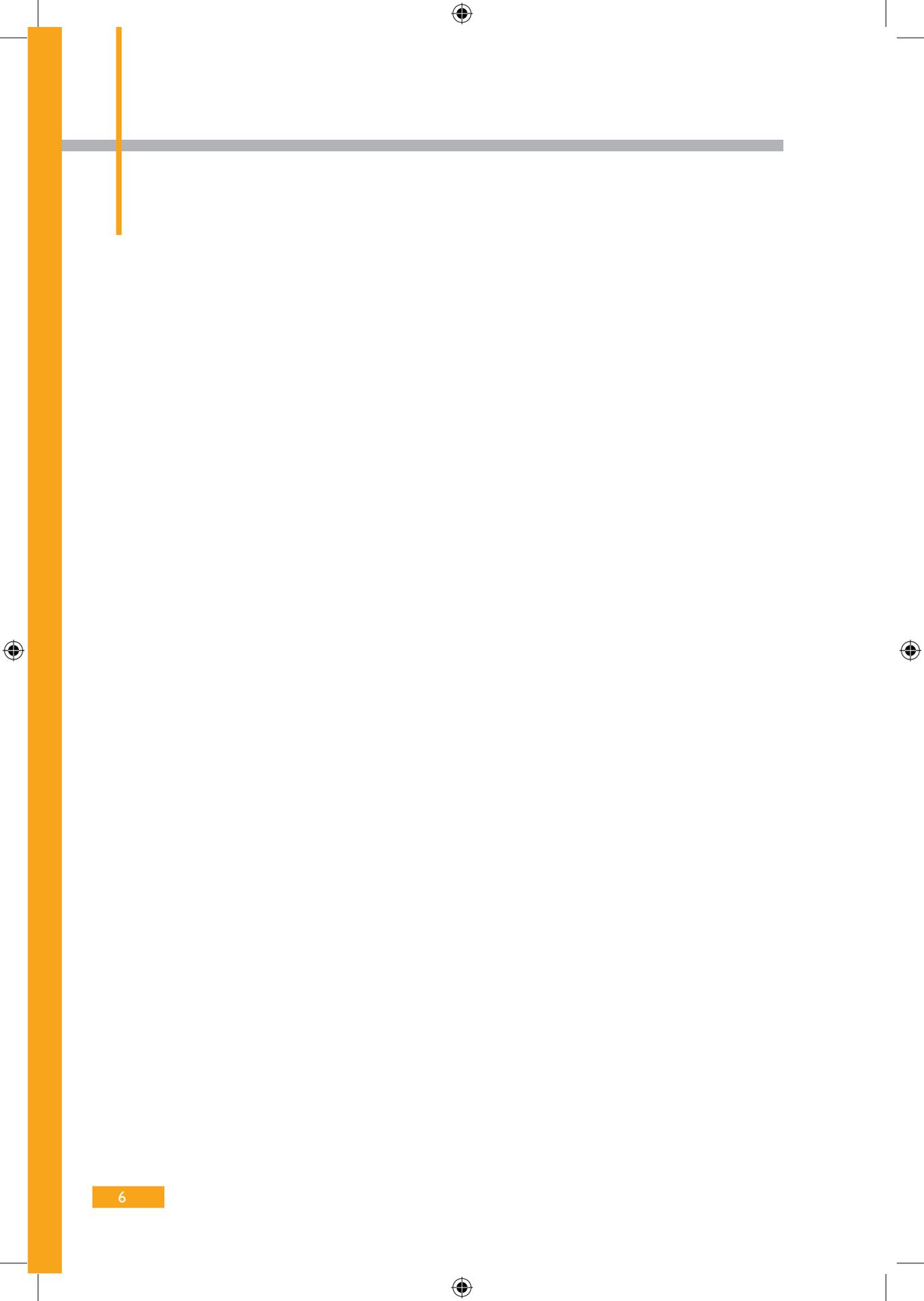
Entreprises et ONG de solidarité internationale

Quels partenariats pour quels objectifs ?

Typologie, analyse et perspectives

*Ce rapport a été réalisé à la demande de Coordination SUD et du Medef.
Les commentaires et analyses développés n'engagent que leur auteur et ne
constituent pas une position officielle pour chacune des organisations.*

Avant Propos



Partenariats ONG/entreprises

Une synergie essentielle dans la construction du monde de demain

La crise économique et financière que nous traversons actuellement démontre à quel point nous vivons dans un monde interdépendant. Elle nous a prouvé que, malgré la souveraineté étatique et les protections apportées à chacun au niveau national, la coopération internationale est fondamentale ; dans le contexte de la mondialisation, les défis de chacun sont devenus ceux de tous. Les menaces que doit affronter la planète, qu'elles soient environnementales, économiques ou sociales, ignorent les frontières.

La mondialisation a imposé une nouvelle gouvernance mondiale et créé de nouveaux acteurs de la scène internationale. Les entreprises multinationales et les ONG de solidarité internationale sont aujourd'hui parties prenantes du « jeu international », et détiennent une grande part des solutions aux défis actuels.

Les entreprises, créatrices de richesses et d'emplois, occupent une place légitime dans les débats concernant l'avenir de l'humanité. Les ONG, par leur expertise technique indéniable et leurs actions de terrain, ont également prouvé leur valeur ajoutée dans cette réflexion.

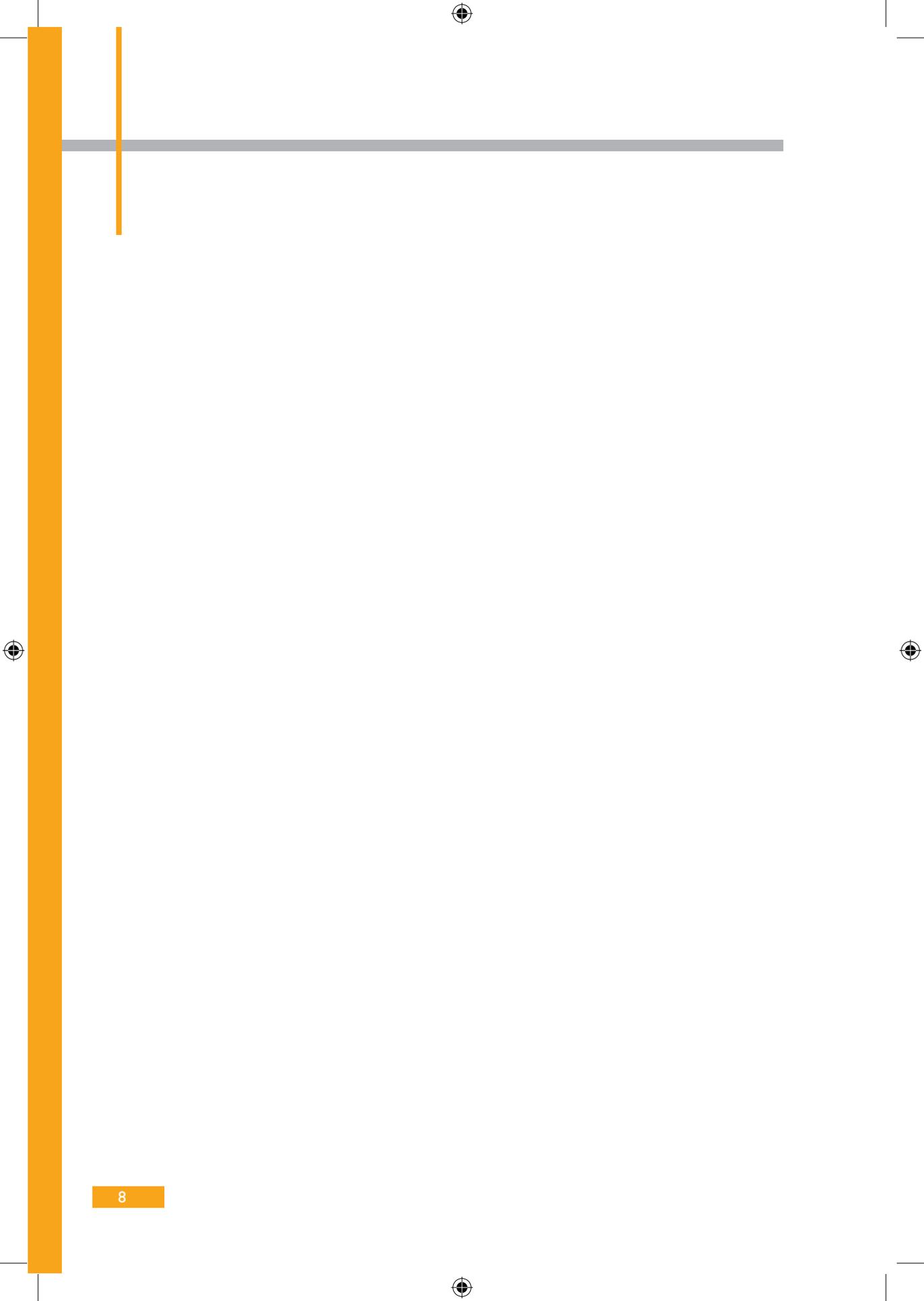
Bien souvent, entreprises et ONG se sont confrontées pour défendre des visions différentes, mais pas forcément opposées, sur des questions allant du changement climatique au commerce international. Nous sommes toutefois d'accord pour dire que le dialogue et une synergie de nos compétences sont désormais indispensables, et peuvent être aussi profitables aux ONG qu'aux entreprises.

Cette étude conjointe MEDEF/Coordination SUD montre que les avantages sont nombreux et visibles pour les partenaires. Ce constat doit mener les entreprises à nouer des relations avec les ONG, tout en demeurant conscientes qu'il s'agit d'un univers extrêmement divers, avec ses propres codes et réseaux. Le respect des différences de fonctionnement et d'objectifs entre les deux parties est fondamental pour que cette relation porte ses fruits.

Le monde change tous les jours, ce qui demande à tous de faire preuve d'une flexibilité et d'une capacité d'adaptation importantes. Le MEDEF souhaite profondément que cette étude contribue à développer et à pérenniser les relations ONG/entreprises dans la construction du monde de demain.



Laurence Parisot
Présidente du MEDEF



Relations ONG/entreprises

Une valeur ajoutée à construire au-delà des différences

Qu'ont en commun les entreprises tournées vers l'international et les associations de solidarité internationale (ONG), si ce n'est justement leur action extérieure ? Pas grand-chose, il faut bien l'admettre. Il est plus facile d'énumérer ce qui les distingue, comme leur statut, leur but (lucratif ou non), leur relation au marché, leur rôle et leurs missions, ou encore ce que les citoyens attendent d'eux.

Pourtant, et depuis quelques années déjà, on assiste au développement progressif et prudent de relations entre ces deux acteurs, notamment par le biais de projets concrets d'aide au développement menés en partenariat. Le scénario de départ est simple : l'entreprise apporte des ressources financières et/ou des compétences techniques à l'ONG qui, elle, conduit ledit projet. Cela permet à l'ONG d'augmenter ses ressources financières et de bénéficier de compétences pointues qui l'aident à réaliser le projet. Quant à l'entreprise, elle peut concrétiser ses valeurs, ou répondre à ses propres enjeux politiques en matière de ressources humaines, de communication, de responsabilité sociale et environnementale, mais en accompagnement d'une implantation locale.

Ce type de partenariat ponctuel ou parfois à moyen terme peut être fructueux pour les deux parties. Mais bien souvent, cela ne suffit pas à vaincre leurs réticences à collaborer. À l'heure d'une mondialisation que tout le monde souhaite mieux régulée, respectueuse des grands défis environnementaux et soucieuse de réduire la pauvreté et les inégalités, il est utile de lever les préjugés et de multiplier les occasions de dialogue. N'oublions pas que bien des salariés d'entreprise militent pour des ONG ou soutiennent leurs actions, ni que bien des salariés d'ONG ont ou auraient pu travailler en entreprise : ce sont autant d'hommes et de femmes qui, finalement, partagent les mêmes valeurs humanistes.

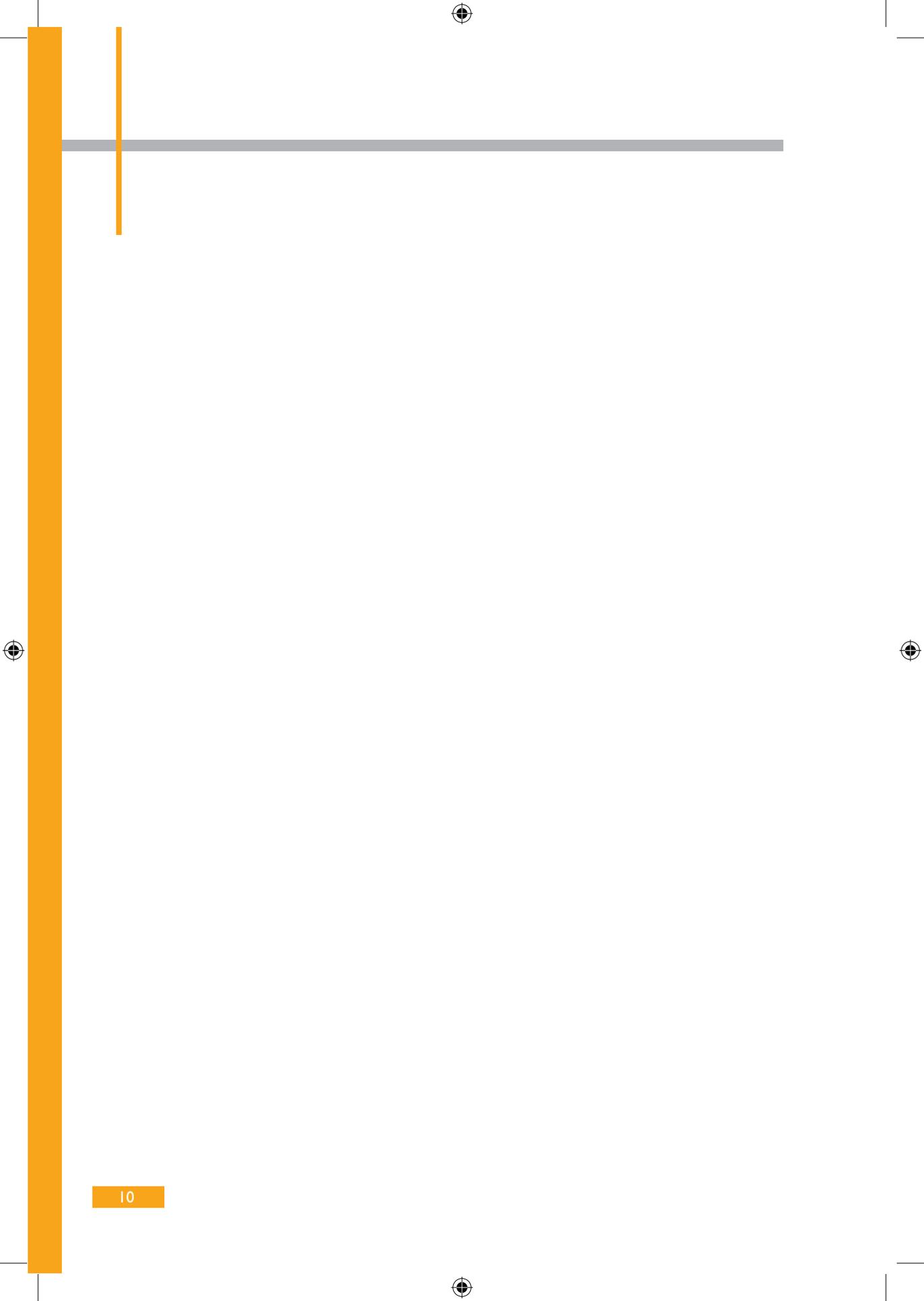
Le développement de nouvelles modalités de partenariats offre des perspectives qui méritent l'attention et intéressent les ONG, les différents acteurs de l'entreprise (patronat, syndicats, salariés), mais aussi les pouvoirs publics qui, en tant que garants de l'intérêt général, ont un rôle à jouer dans le développement et la régulation de ces relations.

La publication de cette étude représente une première étape d'un tel dialogue, engagé entre le MEDEF et Coordination SUD. Elle a été conduite par Jérôme Auriac, du cabinet Be-Linked, qui a réussi un exercice difficile : définir un cadre commun d'analyse et une typologie des partenariats pour des acteurs très différents (associations de solidarité internationale, représentation patronale et syndicats). Elle facilite la compréhension des collaborations et des évolutions récentes, et il en ressort quelques propositions concrètes pour améliorer les relations entre ONG et entreprises.

Il revient à chacun de réfléchir à son propre positionnement par rapport à la typologie établie. À chacun aussi de nouer des contacts avec des partenaires à même de répondre aux enjeux identifiés. L'important sera d'engager une telle démarche dans le respect du rôle de chacun et dans l'idée que, parfois, nos forces conjuguées seront plus fortes que l'inertie qui maintient la moitié de la population mondiale dans des conditions indignes d'existence.

Jean-Louis Vielajus

Président de Coordination SUD



10

Table des matières

Introduction

Un contexte nouveau et favorable au développement de relations ONG/entreprises.....13

I. Une typologie nouvelle, adaptée à la réalité opérationnelle

1. Contexte de l'étude et méthodologie.....15
2. Participation : fort taux de réponse des ONG.....15
3. Les 5 types de partenariat.....16

II. Les principaux enseignements de l'étude

1. Des équilibres nouveaux dans les modes de collaboration.....21
2. À l'origine des partenariats : les ONG ou les entreprises ?.....21
3. Durée du partenariat : une volonté d'engagement à long terme pour les entreprises..24
4. Moyens mis à disposition.....24
5. Relations ONG/entreprises : vers une fonction dédiée ?.....25
6. Les facteurs de réussite et de blocage.....25
7. Des collaborations jugées satisfaisantes par les entreprises et les ONG, mais des progrès à accomplir en matière de suivi/évaluation.....27
8. Place des syndicats.....28

III. Les clés d'une évolution positive des partenariats entreprises/ONG de solidarité internationale

1. Favoriser les efforts de compréhension mutuelle : une question de management interculturel.....29
2. Instaurer des relations de confiance.....29
3. La contractualisation systématique des relations entre ONG et entreprises.....29
4. Définir des résultats représentant une valeur ajoutée pour les 2 parties prenantes....29
5. La création d'une fonction dédiée au sein des entreprises, à un niveau décisionnel...30
6. Propositions opérationnelles.....30

IV. Résultats détaillés de l'enquête

1. Enquête auprès des ONG.....31
2. Enquête auprès des entreprises.....39

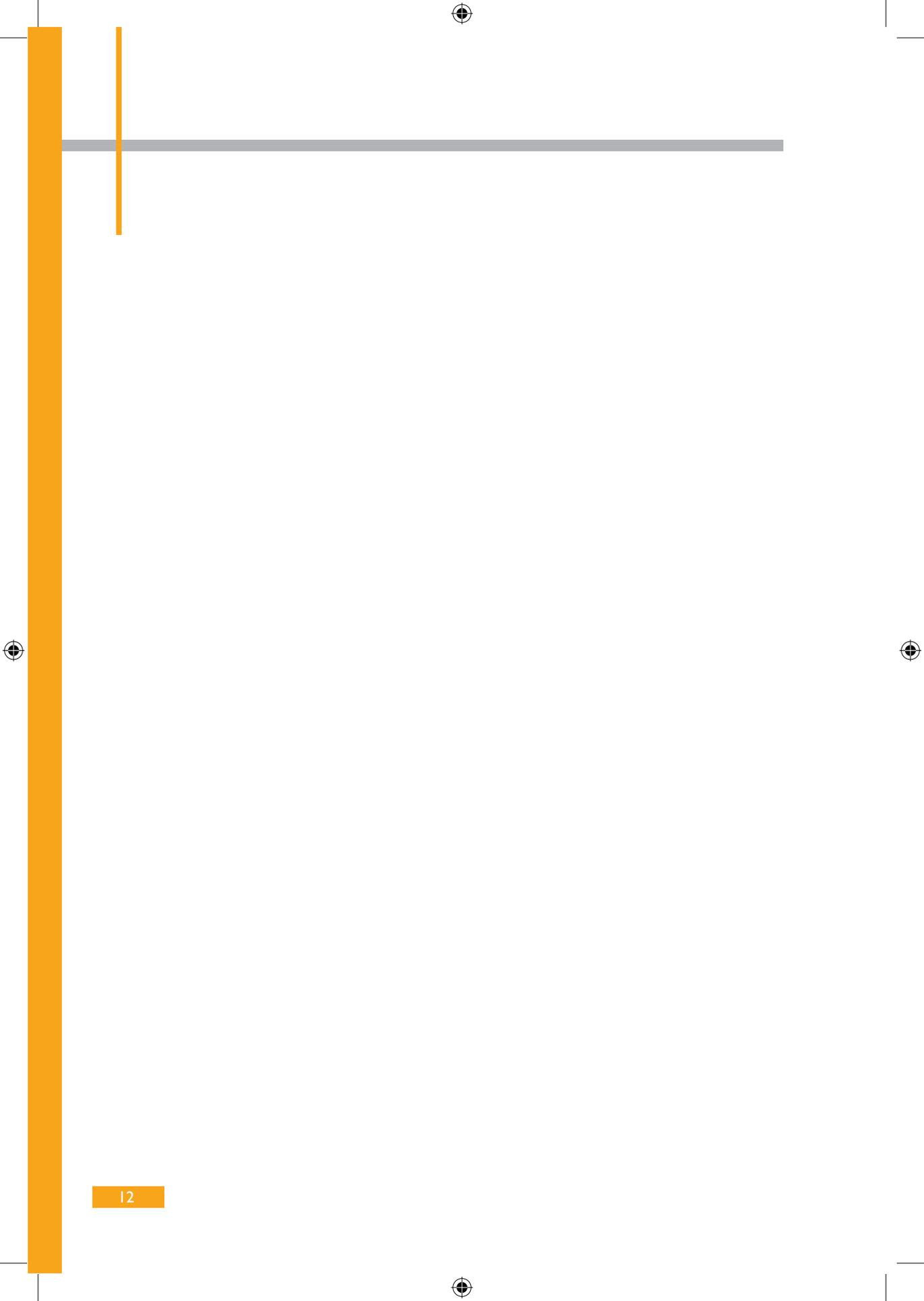
Bibliographie

- Etudes.....45
- Livres.....46
- Articles.....46
- Sites web.....47

Annexe I.....48

Annexe II.....49

Liste des acronymes.....50



Introduction

Un contexte nouveau et favorable au développement de relations ONG/entreprises

Nous assistons depuis une petite dizaine d'années à la multiplication des interactions entre ONG et entreprises. Le Sommet de Johannesburg en 2002 et la définition des partenariats de type II alors promus par l'ONU ont constitué une première étape de la reconnaissance de ces relations dans le cadre plus général des grands objectifs de développement durable. Cela a permis à un schéma initial des rapports entre ONG et entreprises (conflit ou mécénat), qui prévalait jusqu'alors, de s'enrichir d'une gamme de modalités plus variée. Il laisse place à des approches et expérimentations très diverses et les « frottements » avec des organisations représentant les intérêts de la société civile sont aujourd'hui vécus à tous les niveaux de l'entreprise. D'une part, le nombre d'ONG ou d'organisations se désignant par cet acronyme ne cesse d'augmenter dans le monde², et leurs définitions diffèrent selon les régions et les cultures, ce qui rend la lisibilité de ce secteur de plus en plus difficile. Les ONG, qui occupent souvent une place laissée vacante par les politiques publiques, renforcent ainsi leur présence et leur ancrage sur le terrain. D'autre part, l'économie mondialisée en général et les entreprises en particulier sont confrontées à des pressions externes et internes (réchauffement climatique et ses impacts sociaux, fin de l'ère du pétrole, crises financières et alimentaires, etc.). Cela les amène à repenser un certain modèle de développement, alors que les richesses créées dans le monde et les écarts de leur répartition n'ont jamais été aussi évidents³.

En France et en Europe, les ONG sont devenues des interlocuteurs clé des pouvoirs publics, sur les questions de solidarité internationale, des droits humains, de protection de l'environnement. Elles sont en mesure d'exercer une pression et de peser sur les politiques publiques.

Des changements structurels se sont également opérés dans le secteur des ONG. Elles ont développé de longue date des pratiques de management, de suivi et d'évaluation, en sachant s'inspirer et adapter à leurs spécificités celles du milieu de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans le cas des organisations de solidarité internationale, en ce qui concerne la gouvernance, l'évaluation, la transparence.

Le PNUD, qui est désormais persuadé que « business et développement vont de pair », a lancé en 2006 une initiative nommée « Entreprendre au bénéfice de tous », dont le dernier rapport⁴ affirme que la création de richesses durables grâce à la mise en place de marchés inclusifs doit être au cœur de la lutte contre la pauvreté. L'apparition de projets de développement conjugant solidarité et marché pour répondre aux besoins des plus pauvres a eu pour conséquence de développer les passerelles entre ONG et entreprises.

Du côté des entreprises, les lignes bougent aussi. Depuis le début des années 2000, leur engagement croissant à développer des pratiques de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et l'émergence de nouveaux acteurs dans le champ de l'entrepreneuriat social semble faire écho à la « quête de sens » si souvent mentionnée dans les pays occidentaux.

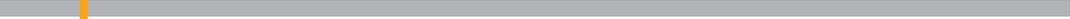
De façon plus pragmatique, les activités économiques ne peuvent plus faire l'impasse sur l'évolution

1 Les programmes de mise en œuvre des gouvernements sont appelés les « résultats de type I », et les partenariats, réunissant États, entreprises, ONG et syndicats, les « résultats de type II »

2 Voir à ce sujet l'ouvrage de Paul Hawken Blessed Unrest, How the Largest Movement of the World Came into Being and Why No One Saw It Coming, 2007.

3 Voir le dernier rapport annuel du PNUD sur le développement humain.

4 Les entreprises face aux défis de la pauvreté, juillet 2008.



du monde. La crise financière actuelle et ses dégâts collatéraux renforcent l'émergence d'un mouvement de fond, initialement perçu comme une tendance marginale : l'évolution profonde des pratiques et stratégies des entreprises. Encore émergente, mais mise en avant comme une des réponses aux enjeux de développement durable, la création de valeur sociale et environnementale occupe une place de plus en plus prioritaire dans l'agenda des décideurs économiques et fait l'objet de recherches dans les universités et grandes écoles de management du monde entier. Dans cette optique, les ONG ont un rôle essentiel à jouer, que ce soit à côté et aux côtés des entreprises.

C'est dans ce contexte, favorable à la multiplication des collaborations entre ONG et entreprises, que cette étude qualitative s'est attachée à décrypter les modes de relations naissants, leurs facteurs de réussite, mais aussi d'insuccès, pour fournir des pistes de travail opérationnelles aux entreprises et aux ONG de solidarité internationale.

I. Une typologie nouvelle, adaptée à la réalité opérationnelle

1. Contexte de l'étude et méthodologie

Dans le contexte d'une mondialisation croissante et avec l'apparition de nouveaux enjeux en matière de développement durable, les ONG et les entreprises dans leurs différentes dimensions (patronat et syndicats) prennent progressivement conscience de l'importance de se rapprocher et d'agir ensemble. Les relations et les collaborations qu'elles entretiennent vont du mécénat pur à des partenariats stratégiques, en passant par la confrontation sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale.

Conscients de ces enjeux, Coordination SUD et le MEDEF ont engagé un dialogue dès mai 2008, afin d'entamer une réflexion sur les typologies de partenariats ONG/entreprises en France.

- Pour les ONG, il s'agit de créer de nouveaux types d'alliances et de renforcer leurs partenariats existants afin de jouer sur de nouvelles complémentarités, travailler sur de nouvelles échelles et accéder à de nouvelles ressources.
- Pour le patronat, ce dialogue a pour objectif premier d'aboutir à la pérennisation des relations et des partenariats entre ONG et entreprises. Il s'agit d'éviter que d'éventuelles divergences en termes de stratégie ne viennent freiner ou bloquer les collaborations possibles. Il souhaite que ce dialogue débouche sur des actions concrètes.

METHODOLOGIE UTILISEE

Selon la demande exprimée par le comité de pilotage, une typologie nouvelle des relations ONG-entreprises a servi de cadre de réflexion global pour cette étude. Cette typologie avait été élaborée dans le cadre du groupe ONG-entreprises de Coordination SUD. Elle distingue 5 différents types de partenariats. Parmi les objectifs de l'étude, il s'agissait de vérifier que cette typologie était adaptée à la réalité des partenariats.

L'approche de cette étude a été à la fois quantitative et qualitative. Nous avons réalisé un questionnaire en ligne (10 questions dont 5 exclusivement centrées sur les typologies de partenariat) pour les entreprises et les ONG. Ce questionnaire a été diffusé par le MEDEF et Coordination SUD à leurs membres respectifs. Nous avons également procédé à des interviews en face à face, d'entreprises et d'ONG, entre fin 2008 et début 2009. Enfin, nous avons demandé aux ONG et entreprises dont les projets semblaient les plus significatifs, d'apporter de la matière complémentaire afin d'illustrer au mieux notre analyse.

2. Participation : fort taux de réponse des ONG

Les 120 adhérents de Coordination SUD et 250 entreprises ont reçu le questionnaire de l'étude ; 27 ONG (soit 25 % d'entre elles) ont retourné le formulaire rempli en intégralité, ce qui montre qu'elles ont un intérêt certain pour la thématique étudiée.

En revanche, seules 10 entreprises ont répondu¹. Nous avons cherché à interviewer des entreprises ayant des secteurs d'activités et des tailles divers. Le fait qu'un petit nombre d'entre elles aient participé à cette étude n'est pas tant dû au manque d'intérêt du secteur privé, qu'à notre difficulté

¹ La liste des ONG et entreprises interviewées ou ayant répondu au questionnaire figure dans l'Annexe I.

à trouver le bon interlocuteur. En effet, aujourd'hui, plusieurs fonctions des entreprises (sans qu'il existe forcément de ponts entre elles) s'intéressent aux relations avec les ONG. Par ailleurs, on peut noter qu'une quarantaine d'entreprises ont été citées comme partenaires par les ONG interrogées².

Les résultats chiffrés n'ont par conséquent pas valeur de statistiques, mais sont des indications permettant de soulever des questions et de compléter les informations recueillies lors des entretiens.

Par ailleurs, la typologie proposée a été bien accueillie par les organisations sondées : elle a été jugée comme adaptée à la réalité, ce qui en soi est un premier résultat.

3. Les 5 types de partenariat

Alors que les typologies de relations étudiées jusqu'à maintenant étaient axées sur l'analyse des comportements (de la collaboration stratégique au conflit), celle que nous proposons met l'accent sur les objectifs communs des entreprises et des ONG.

Cet angle d'analyse nouveau permet de sortir des schémas de posture et d'explorer des voies un peu plus complexes et fines de coopération. Celles-ci sont moins directement liées à des enjeux de communication, et sont sans doute plus conformes à la réalité du terrain et à des enjeux de production de résultats. Il est notable que la question du plaidoyer, même si elle n'est pas intégrée à cette typologie de façon formelle, s'articule à nos travaux, car elle peut notamment constituer un déclencheur pour la naissance d'un partenariat relevant d'une des typologies mentionnées.

Le cadre de typologie n'est pas figé, et on a pu noter que certaines ONG interviewées développent plusieurs axes de relation aux entreprises, comme le montre le tableau « Liste des ONG par typologies de partenariats potentiels ou réalisés » au chapitre IV. Cette typologie s'affinera sans doute au cours des mois à venir et permettra à chaque acteur de se positionner clairement, d'échanger et communiquer plus efficacement sur les bonnes pratiques et les résultats obtenus.

Type 1 : partenariats de coresponsabilité pour la réalisation d'objectifs globaux à caractères sociaux ou environnementaux

Face à des questions communes concernant la gestion ou la production de biens publics mondiaux (le raisonnement peut s'appliquer à des échelles inférieures), différentes familles d'acteurs, dont des ONG et des entreprises, sont appelées à dialoguer et/ou agir dans un cadre commun. On a recours à ce type de partenariat de manière temporaire ; comme par exemple lors du récent Forum Mondial de l'Eau, au cours duquel des ONG et entreprises françaises se sont regroupées pour proposer la prise en compte du droit à l'accès à l'eau dans la déclaration finale.

Exemples du type 1

Coalition Eau. À l'issue du Forum de Mexico en 2006, les ONG françaises du secteur ont décidé de se réunir au sein de la Coalition Eau avec pour objectif de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire (OMD) en matière d'eau et d'assainissement. Ce regroupement (consacré à la réflexion, à la réalisation de propositions et à l'action) est en relation avec les pouvoirs publics, des collectivités territoriales, des groupes privés et des réseaux d'ONG du Nord et du Sud. Eau Vive est le chef de file de la coalition et en assure l'animation.

² Le nom de ces entreprises figurent dans l'Annexe II. NDLR : les exemples mentionnés sont tous issus du panel d'organisations qui ont répondu au questionnaire

Le Mouvement ATD Quart Monde. Il a organisé un séminaire avec la Banque mondiale en 2005 à Washington, puis avec l'Agence Française de Développement (AFD) en 2006 à Paris sur le thème « Extrême pauvreté et développement », tout en menant une démarche exploratoire en 2004/2006 pour chercher des partenaires parmi des entreprises françaises ayant des établissements en Afrique. Grâce à ce séminaire, des contacts ont été pris et un dialogue se développe avec Tefal, Arno, Bolloré, CFAO et Alcatel, ainsi qu'avec Coyne et Bellier.

Cela a permis au Mouvement de participer à une étude d'impact de Coyne et Bellier portant sur la construction d'un barrage à Madagascar. Grâce à cette étude, ATD Quart Monde a ensuite lancé un projet d'accès à un emploi décent par des formations aux nouvelles technologies et à des techniques artisanales génératrices de revenus.

Type 2 : partenariats d'appui à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises

Construction d'indicateurs, évaluation des pratiques, chartes... Des inquiétudes diverses ont motivé un appel à la responsabilisation sociale et environnementale des entreprises. Il s'agit de décliner les droits sociaux et environnementaux négociés dans les instances internationales en normes et en guides que les entreprises s'engagent à appliquer (quel que soit le cadre légal dans lequel elles opèrent). Ces collaborations sont vues comme ponctuelles. Il y a une demande des entreprises pour ce genre de services ; cela permet aux ONG de pouvoir porter un regard sur les décisions des entreprises et, au mieux, de les influencer.

Exemples du type 2

Care/groupe Pizzorno. Ce partenariat porte sur un projet socioéconomique lié à la gestion d'une décharge à Rabat, au Maroc. Le groupe s'est entendu avec l'ONG pour qu'elle apporte un complément de réponse sociale à un appel d'offres public sur la gestion d'une décharge. L'offre conjointe est la meilleure, car elle offre une solution globale et intégrative des populations vivant de la décharge et à ses abords. Cela crée une bonne pratique que le groupe pourrait reproduire et montre que les solutions intégrées, menées par des experts, peuvent être facteur d'innovation et de construction d'une responsabilité sociale crédible.

Total/Iram. Cette collaboration a privilégié la formation des cadres du groupe par des spécialistes de terrain de l'ONG. Dans un premier temps, les organisations ont réfléchi conjointement à la problématique des relations de l'entreprise avec les communautés voisines de ses sites industriels dans les pays n'appartenant pas à l'OCDE. Ensuite, plusieurs actions ont été mises en œuvre pour professionnaliser l'action du groupe en faveur du développement local. Un guide méthodologique a été élaboré en commun, des formations auprès des collaborateurs des filiales ont été réalisées, et le groupe a créé un poste consacré à ce champ spécifique : le « sociétal local » des projets pétroliers. L'ONG aide l'entreprise à prendre en compte les enjeux de développement dans les pays du Sud, et l'entreprise intègre pour sa part une nouvelle culture.

Deux questions à Total

Comment avez-vous connu l'Iram ?

Par le biais de l'équipe pédagogique qui offrait une formation spécialisée dans le domaine du développement agricole en lien avec Total et l'Iram.

En quoi votre partenariat vous semble-t-il créateur de valeur ?

Il a permis à l'entreprise d'avoir accès au référentiel des innovations développé par les ONG et a fourni à ces dernières la perspective d'un partenariat structurant à long terme.

Pharmaciens Sans Frontières-Comité International (PSF-CI). Le Réseau Solidaire des Entreprises est un espace de rencontres entre les entreprises partenaires de PSF-CI. Il offre une mise en réseau des partenaires, il met à disposition des moyens de communication et crée des outils permettant d'améliorer les bonnes pratiques sociales et environnementales dans les entreprises.

Secours Catholique. L'ONG participe à des comités Corporate Social Responsibility de grandes entreprises et d'un syndicat dans un secteur professionnel et participe en interaction directe à ses décisions stratégiques.

Avec Veolia, l'ONG développe des actions d'urgence communes pour faciliter l'accès à l'eau. Depuis 1999 en Albanie, l'accueil des réfugiés Kosovars avait mis en exergue la problématique de l'accès à l'eau lors de l'afflux massif de réfugiés. Le Secours Catholique et Véolia ont signé à cette période leur première convention permettant de réhabiliter l'adduction d'eau et les équipements de pompage d'une ville de 45 000 habitants. Depuis, d'autres actions conduites entre le Secours Catholique et la Fondation Véolia et la Véoliaforce ont pu être développées au Cambodge et au Pakistan. L'ensemble de ces actions partenariales ont combiné cofinancements, mise à disposition de matériels et de compétences techniques. Avec le souci de coopération au sein du réseau Caritas et ses partenaires institutionnels, les institutions et acteurs locaux ont été associés à ces projets. Le ministère des Affaires étrangères ou les postes diplomatiques français ont également été associés. Il s'agit là de partenariats pluriels entreprise/ONG/acteurs publics. Aujourd'hui pour un mandat de 3 ans, la Fondation Véolia représente les fondations d'entreprise au sein du comité des donateurs du Secours Catholique.

Secours Catholique/Fondation Ensemble/Fondation Suez Environnement se sont également associés pour faciliter l'accès à l'eau, mais dans une dynamique de développement. Dans ce cas, les 3 acteurs ont décidé d'être partenaires d'un projet de facilitation d'accès à l'eau en milieu rural au Burkina Faso. Ce programme est conduit par l'OCADES (Caritas Burkina Faso) en lien avec les autorités locales.

Les trois partenaires du Nord sont cofinanceurs sur cet important programme d'un budget supérieur à 600 K€. Des rencontres entre les partenaires sont organisées régulièrement ainsi que des missions d'expertise et de suivi sur le terrain. Ce programme, alliant cofinancement et expertises se situe dans une perspective de transferts de compétences croisés Nord-Sud, Sud-Sud et Nord-Nord.

Type 3 : partenariats stratégiques d'une ONG et d'une entreprise pour atteindre des objectifs communs

Les objectifs d'une entreprise et d'une ONG peuvent converger et mener à différentes coopérations : relation contractuelle sur une période donnée, coproduction, communication commune, etc.

Exemples du type 3

Agrisud/Club Med. Il s'agit d'un partenariat structurant sur l'impact sociétal de l'activité de l'entreprise et la promotion/création de microentreprises locales. Agrisud développe et forme des microentreprises maraîchères dans les zones d'implantation du Club Med (aujourd'hui au Sénégal et au Brésil). Tout en répondant à sa mission principale, l'ONG permet au Club Med de mieux intégrer et de renforcer les tissus économiques locaux dans son modèle de développement économique et sociétal.

Care/groupe Pizzorno (ce partenariat recouvre les types 2 et 3). Le groupe Pizzorno Environnement est délégataire du Centre d'Enfouissement Technique des déchets d'Oum Azza, à

proximité de Rabat. L'ouverture de ce centre a provoqué la fermeture de la décharge informelle d'Akreuch, où travaillaient environ 150 chiffonniers. Care est présent au Maroc et travaille auprès des populations les plus vulnérables. Le partenariat mis en œuvre avec Pizzorno Environnement dès la consultation publique permet de trouver une solution à la fois socialement positive et économiquement viable pour le reclassement des chiffonniers informels.

Type 4 : partenariats économiques dans le cadre de nouvelles filières mises en œuvre par des ONG ou des entreprises

Bottom of the pyramid (BOP), social business, commerce équitable ou solidaire... La création de revenus (souvent de revenus de survie), ainsi que la production et la distribution de biens et de services adaptés aux réalités économiques, culturelles et sociales locales sont étudiées et soutenues conjointement par des ONG et des entreprises.

C'est la typologie qui permet le plus fort croisement d'expertises et donc la création de modèles « hybrides ». C'est sans aucun doute ce type de projets, soutenu notamment par le PNUD (Initiative « Entreprendre au bénéfice de tous »), qui rendra possible le passage d'une logique d'appui au développement, d'une part, à une dynamique de développement durable, d'autre part, car il intègre le facteur de réussite économique dans l'équation de départ.

Cette approche n'est pas sans conséquences sur les stratégies et modes d'action des ONG et des entreprises qui les mettent en œuvre.

Exemples du type 4

Gret/Danone. Ce partenariat a été entrepris en 2007-2008, dans le cadre d'un projet de nutrition infantile mené en zone urbaine à Madagascar et initié par le Gret plusieurs années plus tôt. L'expérience de cette association en matière de nutrition infantile, d'appui aux entreprises locales et d'ingénierie sociale dans les pays du Sud, ainsi que le savoir-faire de Danone en matière de commercialisation d'aliments pour enfants, ont permis d'accroître l'impact du projet sur les populations défavorisées et d'améliorer ses perspectives de pérennisation.

Deux questions au Gret

Comment avez-vous connu l'entreprise ?

Le directeur général RSE du Groupe Danone a rendu visite à une équipe de Gret lors d'un séjour à Madagascar en 2006. Cette rencontre a permis de mettre en évidence nos complémentarités potentielles. Le cadre du partenariat (ses objectifs, ses modalités, ses conditionnalités) a ensuite été élaboré par des échanges successifs au cours de la même année. Une convention cadre a été signée au début de 2007. Les activités concrètes ont été définies au fur et à mesure de notre collaboration, en fonction des besoins et dans le respect de la convention cadre.

En quoi votre partenariat vous semble-t-il créateur de valeur ?

Il repose avant tout sur la mise en commun d'expertises de Danone et du Gret dans le but de réaliser un objectif social commun. La diversité des savoir-faire et des points de vue mobilisés permet d'appuyer efficacement les activités dans toutes leurs dimensions (institutionnelle, commerciale, organisationnelle, etc.).

Allianz/Care. Ce partenariat porte sur la création de produits de microassurance en Inde. L'ONG est très présente dans le pays (plus de 500 employés dans 15 États). Après l'engagement d'Allianz auprès de Care suite au tsunami de 2004, les discussions se sont poursuivies pour réfléchir à la façon de faire converger les expertises, notamment sur l'accès à des produits de microassurance.

Les bénéfices de ce type de partenariats sont multiples pour les partenaires. Il s'agit d'un laboratoire en matière d'accès et de distribution de produits de micro-finance aux populations de la «base de la pyramide» (BOP).

AVSF/Ethiquable. Cette collaboration a pour but de créer une filière de quinoa en Équateur. Un partenariat déjà engagé a permis de bien identifier les savoir-faire de chacune des deux organisations. L'entreprise maîtrise un réseau de distribution (qui donne une viabilité potentielle au projet) ; l'ONG mène le projet et a des contacts avec les communautés qui produisent le quinoa.

Type 5 : le mécénat (financier, compétences, etc.)

Ce partenariat (qui se fait souvent par le biais des fondations des entreprises) est établi sur des bases durables et parfois contractuelles. Il est très largement répandu, et les bénéfices sont très facilement identifiés. Pour les entreprises: les avantages fiscaux du don, les collaborations générant des bénéfices non financiers autour de la mobilisation interne et les retombées en matière de communication. Pour les ONG: le financement de leurs activités et projets.

Exemples du type 5

Toutes les ONG interviewées y ont recours ; pour certaines, il s'agit de leur unique lien avec les entreprises (par exemple, Asmae, la DCC, l'IECD ; voir le tableau « Liste des ONG par typologies de partenariats potentiels ou réalisés » au chapitre IV).

II. Les principaux enseignements de l'étude

L'analyse qualitative des questionnaires ainsi que les entretiens ont permis de dégager quelques grandes tendances reflétant l'évolution récente des relations ONG/entreprises. Une attention particulière a été apportée aux éléments déclencheurs du partenariat, aux facteurs de réussite et de blocage, et aux moyens permettant d'évaluer le degré de réussite.

1. Des équilibres nouveaux dans les modes de collaboration

Cette étude met en évidence la permanence du mécénat purement financier (40 % des collaborations pour les ONG et 33 % pour les entreprises), mais elle montre aussi clairement que de nouveaux modes de relations se développent. En effet, plus d'un quart des partenariats sont réalisés dans le cadre de la mise en place de nouvelles filières économiques. Le positionnement historique de certaines ONG françaises sur le soutien à de très petites entreprises (Enda, Agrisud, IECD, AVSF), notamment dans le domaine agricole, facilite évidemment ce type de collaboration. Selon les ONG interrogées, 1 collaboration sur 6 a pour but d'appuyer la stratégie RSE de l'entreprise ; selon les entreprises, seulement 1 sur 20. 1 collaboration sur 10 est considérée comme relevant du type 3 (stratégique) par les ONG. Pour les entreprises, elle est de 2 sur 10. Ces chiffres sont évidemment à prendre avec précaution car le nombre d'entreprises ayant répondu ne permet pas d'en tirer une donnée significative.

On pourra rapprocher ces informations de celles relatives aux éléments déclencheurs des partenariats (voir la section suivante de ce chapitre).

Ces chiffres sont révélateurs d'un changement de fond dans les relations ONG/entreprises : chez les organisations qui ont participé à l'enquête, près des 2/3 des collaborations se font en dehors de rapports classiques de mécénat. C'est un signe tangible d'une évolution vers la recherche de formes de réponses nouvelles à des enjeux communs.

Ces résultats montrent également la capacité des entreprises et des ONG à se projeter dans une optique de relation nouvelle, motivée par le souci du résultat.

2. À l'origine des partenariats : les ONG ou les entreprises ?

Près de 2 ONG sur 3 du panel se considèrent à l'origine du partenariat ; 1 entreprise sur 2 estime être à l'origine de la relation. Cet équilibre relatif montre que les deux parties sont intéressées à se rapprocher et à prendre l'initiative.

Selon les ONG interviewées, le contact s'établit par le biais de la personne en charge du fundraising ou des relations avec les entreprises³. Signalons que les 3/4 d'entre elles ont un poste consacré à cette tâche, ce qui dénote leur capacité à mettre en œuvre des ressources humaines et financières pour piloter les relations avec le secteur privé.

Selon les entreprises, le contact avec les ONG s'effectue principalement par le biais des appels à projets dans le cadre d'un mécénat (qui représente, comme on l'a vu, 40 % des partenariats étudiés). Il est encore rare qu'elles entreprennent une démarche stratégique pour entrer en

³ Nous reviendrons sur cette question dans la section 5 de ce chapitre.

relation avec des ONG de solidarité internationale, ce qui consisterait à rechercher les partenaires les plus pertinents de façon quasi systématique (voir le cas de Total, dans la section « Décalage entre les objectifs de départ et le résultat atteint », au chapitre IV). Enfin, il arrive que le secteur privé ait recours au savoir-faire d'une ONG dans le domaine du développement durable lorsqu'il a un besoin lié à un enjeu RSE ou lorsqu'un besoin a été identifié sur le terrain.

Les éléments déclencheurs du partenariat

Les réponses sont listées par ordre décroissant, des plus citées aux moins citées.

Selon les ONG

- **Un besoin de nouvelles sources de financement.** Cela est notamment dû au fait qu'elles ont de plus en plus de mal à obtenir des fonds auprès des bailleurs institutionnels. Leur recherche de financement les porte généralement vers le mécénat des entreprises.
- **Un besoin d'expertise complémentaire.** Elles sont à la recherche d'une expertise complémentaire dont seule l'entreprise est détentrice. C'est le cas principalement dans les collaborations de type 4, lorsqu'on développe de nouvelles filières économiques.
- **Une volonté de s'inscrire dans la stratégie RSE/DD de l'entreprise.** Elles deviennent partenaires de l'intégration et de la réalisation d'une stratégie de RSE, comme l'ont fait quelques grandes ONG environnementales (notamment le WWF). Le partenariat peut porter par exemple sur le développement d'indicateurs RH, dans le cadre de la lutte contre le VIH/SIDA chez les salariés de l'entreprise. Les ONG qui ont répondu à l'étude estiment que 15 % des partenariats se font sur cette base.
- **Un contexte global favorable.** Certaines ONG évoquent des raisons structurelles liées aux grands enjeux internationaux, qui les ont amenées à se rapprocher de certaines entreprises avec lesquelles elles avaient des orientations convergentes sur certains thèmes clés. Songeons à la Coalition Eau qui collabore aujourd'hui avec Suez et avec Veolia, notamment.

Selon les entreprises

Les raisons motivant les entreprises à se rapprocher des ONG peuvent être classées suivant ces principaux critères (il est fréquent que le choix d'un partenaire soit dû à plusieurs de ces raisons) :

- **Une volonté de la direction générale ou du PDG à la suite d'une « prise de conscience » ou d'une rencontre avec une ONG.** Il s'agit d'une raison subjective. Un dirigeant est affecté ou convaincu par une discussion avec un dirigeant ou membre d'une ONG. Les notions de sens et de valeur sont souvent mentionnées dans ce cas. Par exemple, après une rencontre avec le fondateur d'Agrisud International, le PDG de la Laiterie de Saint Denis de l'Hôtel a décidé à faire évoluer sa politique de mécénat vers une relation plus forte avec les ONG.
- **La nécessité de répondre aux objectifs de la stratégie RSE de l'entreprise.** L'ONG fournit une expertise sur l'un des enjeux de responsabilité de l'entreprise (formation des cadres sur les enjeux sociétaux, ou construction d'indicateurs d'accessibilité des produits et services aux plus pauvres, par exemple) et gagne de la crédibilité ; l'entreprise manifeste concrètement sa volonté d'agir de manière responsable.
- **Recherche d'expertise.** L'entreprise reconnaît avoir besoin des connaissances du terrain/tissu local des ONG. La collaboration de Total et de l'Iram, qui privilégie la formation des cadres

du groupe par des spécialistes « terrain » de l'ONG sur la base d'un guide méthodologique élaboré en commun, semble produire des résultats convaincants.

- **Communication/mobilisation internes.** La réalisation de partenariats avec une ou plusieurs structures associatives est perçue par l'entreprise comme un moyen de mobiliser ses salariés et de mettre en avant ses valeurs d'une manière nouvelle. Lors des entretiens qualitatifs, c'était l'un des axes les plus cités quand il était question du sentiment d'appartenance de l'employé ou du fait de donner un sens à un métier/fonction.
- **La recherche d'un impact positif (immédiat et à long terme) ou la réduction d'un impact négatif d'un projet sur le terrain.** Cette raison a été mentionnée à trois reprises. Les partenariats consacrés à ce but sont encore peu nombreux, mais il semble qu'ils ont tendance à se multiplier. À titre d'exemple, on peut parler du projet de puits de carbone forestier en Amazonie né d'une rencontre entre le constructeur automobile Peugeot et l'Office National des Forêts, gestionnaire des forêts publiques françaises. Un troisième acteur, ProNatura, s'est joint à eux. Cela a abouti à un accord innovant et avant-gardiste en matière de captation du carbone.

Il s'agit donc de prendre en compte l'impact sociétal d'un projet dès sa conception, comme le préconise le PNUD, et de réfléchir à la question de la valeur sociale. Selon Muhammad Yunus (Prix Nobel de la Paix et père du Micro crédit avec la Grameen Bank), ce seront bientôt les éléments clés sur lesquels les investisseurs se baseront pour savoir à quelles entreprises ils verseront leurs capitaux. Ce deux approches nécessitent capitaliser des contenus théoriques et des expériences de terrain.

Notons qu'un certain nombre de sites web consacrés à cette thématique sont apparus récemment ; ils se donnent pour mission de faciliter la mise en relation des salariés et des ONG grâce à de nouveaux modes de financement.

Les raisons rarement évoquées

- **Raisons financières.** La motivation fiscale est clairement citée par certaines ONG comme une motivation pour l'entreprise. Elle l'est beaucoup moins par les entreprises.
- **Communication externe.** Le désir du secteur privé d'améliorer son image et sa réputation est rarement mentionné. Pourtant, il est sous-jacent à tous les types de collaboration⁴ et il est avantageux pour les deux partenaires : l'entreprise améliore ou consolide son image et sa réputation ; l'ONG et sa mission jouissent d'une visibilité accrue auprès de nouveaux publics. Les grandes ONG environnementales, conscientes de la valeur de leur marque, ont tendance à contractualiser l'utilisation de leur logo pour des montants très élevés. Dans le milieu des ONG de développement, ce n'est pas une règle.

Chaque partie évoque donc des raisons différentes pour expliquer son désir d'une collaboration. Pour les ONG, ces partenariats répondent à leur besoin de financement et d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Pour les entreprises, ils constituent une réponse à la pression sociale, diffuse et large, qu'elles subissent ; il arrive aussi qu'ils soient la conséquence d'une prise de conscience du ou des dirigeant(s). Les ONG ayant souvent joué un rôle clé dans cette prise de conscience, on peut dire que, globalement, ce sont elles qui sont à l'origine des collaborations, de

⁴ Selon l'étude ARPEA de janvier 2009, près de 90 % des entreprises considèrent qu'il est légitime de créer des associations pour améliorer leur image.

façon directe ou indirecte.

Par contre, la recherche d'expertises complémentaires est évoquée par les deux parties. Cela démontre clairement qu'il y a des avantages à apporter une réponse commune à des enjeux de terrain.

Comme cela a été évoqué par de nombreuses ONG et entreprises, le fait que le secteur privé soit à la recherche d'une meilleure forme d'acceptabilité (à court, moyen et long terme) de ses activités économiques et industrielles est un élément stratégique, fondateur et incontournable de leur relation aux ONG. Cela favorise le déclenchement d'un partenariat et la compréhension de son utilité par les parties prenantes. Par ailleurs, ces collaborations renforcent l'idée que les ONG sont d'excellents partenaires de terrain grâce à leur enracinement dans les territoires, à la relation de confiance qu'elles ont su instaurer avec les communautés et autorités locales, etc.

Les déséquilibres sociaux locaux, loin de représenter des avantages compétitifs, sont aujourd'hui de plus en plus perçus par les entreprises interrogées comme des risques pour le développement serein et durable de leurs activités.

À mesure que cette prise de conscience se généralisera, les collaborations avec les ONG de solidarité internationale et/ou de développement local deviendront un élément constitutif de la *licence to operate* et, par extension, de la stratégie des entreprises concernées.

3. Durée du partenariat : une volonté d'engagement à long terme pour les entreprises

Selon les entreprises interrogées, plus de 80 % de leurs collaborations s'inscrivent dans le long terme (plus de 4 ans). Du côté des ONG, ce chiffre tombe à 1/3 ; la moitié de leurs relations durent moins de 2 ans, et 2/5 durent de 2 à 4 ans (c'est la durée moyenne d'un projet).

Le chiffre fourni par les entreprises est significatif. Il indique qu'elles considèrent leurs relations avec les ONG comme des partenariats durables, et non comme des initiatives ponctuelles associées à un enjeu de communication. Attention cependant : ces résultats, comme nous l'avons mentionné au début du document, concernent seulement quelques entreprises parmi les plus engagées sur ces questions.

4. Moyens mis à disposition

Pour les entreprises et les ONG interrogées, seule la moitié des moyens mis en œuvre pour le partenariat est d'ordre financier: 1/3 des moyens mis à disposition par les entreprises concerne des compétences ou moyens humains. Ces données font écho au développement des relations de type 4 (nouvelles filières économiques), qui fait notamment appel à des expertises/compétences croisées.

On note qu'à aucun moment il n'a été fait de lien direct entre le montant des ressources engagées dans les partenariats et leur caractère «stratégique» par les entreprises et ONG interrogées. Ceci peut être vu comme une évolution, ou plutôt une inflexion dans les perceptions : auparavant, un partenariat était considéré comme « stratégique » par les entreprises lorsqu'il engageait de grandes ONG et des montants importants.

5. Relations ONG/entreprises : vers une fonction dédiée ?

Au sein des ONG interviewées, il existe souvent une fonction dédiée à la relation avec l'entreprise (partenariats, relations entreprises, mobilisation de ressources). Les ressources humaines et financières que ces organisations allouent à leurs collaborations sont importantes si l'on tient compte de leur taille et de leur budget. Comme nous l'avons vu plus tôt, il s'agit là d'un signe tangible de leur capacité d'adaptation.

Dans les entreprises, en revanche, les fonctions en charge des relations avec les ONG sont très diverses : il peut s'agir de la Direction de la communication, de la Direction du développement durable, de la Direction des affaires internationales, de la Direction du mécénat, de la Direction générale, etc. Cela semble indiquer que leurs relations aux ONG de solidarité ne sont pas encore institutionnalisées ou qu'elles ne les considèrent pas comme stratégiques. Un petit nombre d'entreprises (Total, Areva) ont créé une fonction consacrée à ces partenariats, mais la majorité d'entre elles n'ont pas défini une « vision » (ni des outils de management cohérents et partagés en interne) de leur relation aux ONG en général, et aux ONG de solidarité internationale en particulier. Signalons à ce sujet que notre questionnaire a souvent dû passer par plus de 3 services avant d'être remis à la bonne personne.

Les ONG interrogées semblent considérer leurs relations avec les entreprises comme stratégiques ; les 2/3 d'entre elles comptaient une fonction consacrée à la recherche de partenariats et à la gestion de ceux-ci. On peut légitimement considérer que les entreprises devraient elles aussi avoir une fonction dédiée à ces partenariats, portant sur une mission stratégique claire et disposant d'outils adaptés.

6. Les facteurs de réussite et de blocage

On distingue quatre clés d'un partenariat réussi : la qualité de la relation entre les personnes qui pilotent ou mettent en œuvre le partenariat ; une confiance réciproque (liée à la condition précédente) ; le management et les outils de pilotage du projet ; la communication entre les organisations et la valorisation de ce que leur apporte leur partenariat.

Le « facteur humain »

- **L'engagement personnel des dirigeants de l'entreprise** (dixit les ONG), les qualités humaines des individus impliqués, ou une forte volonté politique, sont à plusieurs reprises mentionnés comme des éléments qui facilitent la relation.
- **La relation humaine, souvent un excellent point de départ, se révèle être aussi un facteur de risque important.** Lorsque les relations reposent avant tout sur des individus dans l'ONG comme dans l'entreprise, les changements de personnes peuvent remettre en cause les partenariats et nuire ainsi à leur durabilité.
- **Les ressources humaines sont mal adaptées.** Les experts des ONG de développement et leurs alter egos dans les entreprises soulignent souvent le manque de compétences internes en ce qui concerne la connaissance de la culture de l'autre. Ce fossé doit être dépassé.

La confiance et la transparence

- **L'incompréhension mutuelle** qui a longtemps régné entre ces deux mondes implique qu'ils doivent aujourd'hui développer une relation de confiance avant d'entreprendre un

partenariat. Ces acteurs appartenant à deux cultures différentes doivent apprendre à comprendre leurs modes opératoires, leurs langages et leurs « repères temporels » (temps de prise de décision, perspective à court ou à long terme, etc.) respectifs.

- **L'élaboration d'une relation de confiance** repose sur une approche pragmatique et non idéologique du partenariat. La reconnaissance mutuelle des compétences et de l'identité de chacun joue un rôle clé.
- **La patience que nécessite la construction de la relation** est évoquée par plusieurs des entreprises et ONG sondées. La phase de découverte mutuelle est considérée comme cruciale pour sa réussite. Du premier rendez-vous à la mise en œuvre, elle peut durer de 6 mois à 2 ans.
- **Le risque d'instrumentalisation ou de manipulation**, souvent évoqué lors d'entretiens oraux ou de discussions informelles, a été peu mentionné dans le cadre de l'étude. Peut-on en déduire qu'il aurait tendance à disparaître ? Les relations ONG/entreprises commenceraient-elles à atteindre un certain degré de maturité ? Quoi qu'il en soit, une question demeure importante : comment une ONG peut-elle garder sa capacité de plaider et d'interpellation lorsqu'elle contractualise ou officialise sa relation avec une entreprise ?

La méthodologie et la planification

- **La faible connaissance des tissus locaux par les entreprises**, souvent évoquée par les ONG, semble entraîner des difficultés d'articulation et des décalages entre ce qui est préconisé par le siège des entreprises et ce qui se passe réellement sur le terrain.
- **La clarté des objectifs à atteindre (qui, dans un contexte favorable, peuvent recouper les grandes orientations de la RSE)**. Les préoccupations d'une ONG au sujet d'une thématique (santé, nutrition, etc.) doivent être communes à celles de l'entreprise et cohérentes avec les engagements de l'entreprise. Cela soulève la question de la contractualisation ; si c'est une forme de contrainte, elle permet néanmoins de lister les objectifs de terrain et financiers, comme l'Orse⁵ l'a souligné en 2006 dans son guide. Les cas analysés dans cette étude sont très divers : de très grandes entreprises et des ONG expérimentées travaillent sur la base d'un accord oral, alors que des ONG de taille plus modeste font signer des conventions à leurs partenaires, généralement parce qu'elles veulent se prémunir face à un risque de récupération.
- **La planification, une stratégie commune et la formalisation des attentes**. Si tous ces éléments ne sont pas bien définis, ils pourront avoir un impact négatif sur la relation. Les difficultés à faire coïncider les attentes réelles de l'entreprise avec la réalité des questions de développement sur le terrain sont tout aussi complexes à gérer. Le manque de planification mènera à une mauvaise méthodologie de suivi ; ce qui, à son tour, conduira l'entreprise et l'ONG à naviguer à vue, sans objectifs clairs ni moyens de mesure communs adaptés au projet.

La communication entre l'ONG et l'entreprise et la connaissance réciproque

- **L'importance de la communication et de la concertation entre organisations**. La communication permet de clarifier les engagements initiaux. Un dialogue ouvert (qu'il ait lieu à un niveau stratégique ou entre les équipes techniques) au cours de la mise en œuvre

⁵ Guide pratique : Partenariats stratégiques ONG-entreprises. Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (ORSE), 2006

des projets est tout aussi important. Il permet d'échanger sur les expériences et d'identifier les divergences d'opinion. Les organisations doivent apprendre à reconnaître qu'elles ne sont pas toujours d'accord sans remettre en cause leur relation dans son ensemble. A l'inverse, le manque de concertation, (évoqué à plusieurs reprises durant les entretiens comme une difficulté fréquemment rencontrée), ou une mauvaise communication entre l'ONG et l'entreprise au cours du partenariat peuvent engendrer des blocages importants.

- **Le milieu du développement et des ONG est très peu lisible pour les entreprises.** Celles-ci ont donc besoin d'éléments de réassurance quant à la qualité des actions/projets menées par les ONG sur le terrain.

7. Des collaborations jugées satisfaisantes par les entreprises et les ONG, mais des progrès à accomplir en matière de suivi/évaluation

Les partenariats évoqués par les entreprises et ONG qui ont fait l'objet de cette étude sont perçus de manière globalement satisfaisante (97 % d'entre elles sont satisfaites ou très satisfaites). Dans le cas des relations de mécénat (type 5), cela s'explique principalement par le fait que les conditions de financement sont rarement astreignantes ou liées à un objectif de création de valeur commune. Mais qu'en est-il des autres types de collaboration ? En effet, peu d'outils méthodologiques sont mis en œuvre pour mesurer la satisfaction, ce qui implique que les parties prenantes ont des notions subjectives du succès et de l'échec de leur collaboration. Elles peuvent considérer que leur relation s'est déroulée dans d'excellentes conditions et a été très favorable, alors qu'elle n'a pas répondu à des enjeux de terrain ni donné de résultats tangibles ou durables.

Il est donc important qu'une concertation en amont permette de créer de solides outils de gestion, de suivi et d'évaluation des projets, grâce auxquels la pertinence et l'efficacité des actions entreprises pourront être évaluées objectivement.

Méthodes de suivi et évaluation

- **Les méthodes de suivi sont hétéroclites**, ce qui explique en partie pourquoi il est difficile d'obtenir des résultats quantitatifs et qualitatifs sur les projets menés en commun, comme le soulignent nombre d'entreprises et d'ONG. Cet aspect du partenariat mérite d'être appréhendé de manière plus systématique.

Si 7 ONG sur 10 déclarent avoir des outils de suivi des partenariats, il existe une grande différence entre lesdits outils : groupes de travail formels ou informels, comités de revue, fichiers Excel, entretiens téléphoniques...

- **La proportion de partenariats ne faisant pas l'objet d'un suivi particulier est importante (1/3 pour les ONG et 1/5 pour les entreprises).** Cela est surprenant puisque, dans le secteur privé comme dans le monde de la coopération internationale, l'évaluation des résultats est perçue comme un élément important de l'efficacité des initiatives. Cette situation peut être due à l'absence de méthodologies adaptées, à une forme de naïveté liée au caractère émergent de ces collaborations ou à une volonté exprimée : les partenariats sont encore perçus comme un « plus » ne nécessitant par conséquent pas de suivi systématique.

Les entretiens qualitatifs nous permettent de corréler ces résultats schématiquement :
mécénat = peu d'outils d'évaluation ; autres typologies = plus d'outils de suivi

Objectifs et réalisation

- **Les objectifs de départ sont encore trop rarement définis de manière claire.**

Lors de certains entretiens qualitatifs, ONG et entreprises indiquent que les attentes sont rarement exprimées de manière explicite (objectifs, plan d'action, évaluation, etc.). Le niveau d'exigence est limité car il s'agit encore d'un champ expérimental. Si les collaborations sont globalement considérées comme étant bonnes et efficaces, et comme ayant respecté les objectifs assignés au départ, 1/4 des ONG et 1/3 des entreprises ont trouvé difficile d'apporter une réponse en l'état.

Au regard de ces chiffres, il convient de se demander pourquoi les parties prenantes n'accordent pas plus d'attention au suivi et à l'évaluation de leurs initiatives de partenariat (notamment à l'impact de celles-ci sur les plans sociaux et sociétaux), et pourquoi elles semblent de pas prendre en considération la valeur ajoutée que constituerait un suivi plus systématique et méthodique.

La valeur sociale et environnementale générée par les projets communs nous paraît être une question centrale sur laquelle travailler : pour son caractère innovant, mais aussi et surtout parce qu'elle permet de faire le lien entre un grand nombre de thématiques abordées dans le cadre de l'étude.

8. Place des syndicats

Les syndicats devraient-ils constituer le troisième pilier du partenariat ONG/entreprises ? En France, ce sont des acteurs incontournables des relations sociales et ils font partie intégrante de l'entreprise. Par contre, ils n'ont généralement pas pris part aux relations entreprises/ONG de solidarité internationale, qui se développent en grande partie dans les pays du Sud. Le cas de Human Rights Watch, qui défend les intérêts des salariés de Walmart en lieu et place des syndicats, ouvre un débat nouveau sur le rôle des ONG.

De nombreux dispositifs de dialogue et de collaboration entre syndicats du Nord et du Sud sur des thématiques de coopération et de développement (comme le travail décent) sont déjà effectifs. Si des collaborations ont été développées avec des ONG dans certains cas, les collaborations équilibrées entre 3 acteurs, elles, sont rares.

La majorité des ONG françaises que nous avons interviewées considèrent que les syndicats devraient jouer un rôle clé dans la relation au secteur privé. Par contre, au-delà de ce constat, très peu de propositions ont été formulées pour savoir exactement comment articuler la relation des trois acteurs. Les entreprises interrogées, elles, ne se sont généralement pas prononcées à ce sujet. Au cours des entretiens, les ONG ont mentionné à plusieurs reprises la capacité des syndicats à favoriser le dialogue et la mobilisation. Elles considèrent qu'ils peuvent promouvoir en interne l'esprit citoyen de l'entreprise. Cela pose la question de la sensibilisation des salariés aux questions plus globales de RSE, de citoyenneté et de solidarité.

Plus étonnant, certaines ONG ont évoqué le fait que les syndicats pourraient être des mécènes ou financer des projets.

III. Les clés d'une évolution positive des partenariats entreprises/ONG de solidarité internationale

1. Favoriser les efforts de compréhension mutuelle : une question de management interculturel

Au-delà des constats globaux déjà faits par le passé, il semble urgent que les entreprises comprennent les modes opératoires et temps de décision des ONG, et que celles-ci réalisent que les entreprises ont besoin de retour sur investissement. Le management et les outils de suivi des projets, lorsqu'ils existent, sont rarement partagés et élaborés en commun.

2. Instaurer des relations de confiance

Tout comme le fait de reconnaître la valeur ajoutée d'un partenaire, la confiance permet d'instaurer une relation efficace. La formalisation des engagements réciproques y contribue également. De plus, il est important d'établir des liens de confiance avec les pouvoirs publics locaux, ce qui garantira un ancrage territorial pertinent en matière de réponse à des enjeux sociétaux au Sud.

3. La contractualisation systématique des relations entre ONG et entreprises

Elle permettrait d'assurer la pérennité des actions engagées. Grâce à elle, les organisations pourraient tisser des liens solides, capables de résister aux changements internes. Lors des entretiens qualitatifs, il a été signalé que l'absence de contrat était un des éléments qui bloquaient certaines collaborations. Il s'agit d'une question importante car, au niveau européen, ECCJ et Sherpa travaillent à des cadres juridiques pour la RSE ; la relation aux ONG pourrait légitimement s'y inscrire. Par ailleurs, la professionnalisation des collaborations entre les ONG et les entreprises entraîne l'utilisation plus systématique de conventions et de contrats qui permettent à chacun de mieux anticiper et gérer les risques. Par exemple, le WWF travaille en ce moment à une charte type avec un certain nombre d'ONG (dont Care) qui ont progressé dans leur relation aux entreprises.

4. Définir des résultats représentant une valeur ajoutée pour les 2 parties prenantes

Il est important que chaque partenaire trouve un bénéfice mesurable dans la relation ; de plus, il doit comprendre quel bénéfice cherche son partenaire. L'étude montre que l'envie de comprendre et de mieux connaître l'autre est très présente. Elle montre également que l'on ne peut considérer la relation ONG/entreprise sans se placer dans un contexte international et global. La question de la création de valeur sociale/sociétale

est un point d'ancrage solide. De quoi s'agit-il exactement ? Comment la mesurer ? Chacun des partenaires doit avoir des réponses claires à ces questions, ce qui facilitera leur relation.

5. La création d'une fonction dédiée au sein des entreprises, à un niveau décisionnel

Ce niveau décisionnel doit être suffisamment élevé pour que l'enjeu de la relation soit géré de manière aussi stratégique que possible. La création d'une fonction dédiée pourrait être une solution à long terme. Lorsqu'on s'interroge sur l'ensemble des outils et pratiques à faire évoluer, la question RH est centrale. Le fait que les partenaires y allouent des ressources est un signe tangible qu'ils considèrent les relations ONG/entreprises comme importantes.

Cette construction de bases solides en amont devrait bien sûr être accompagnée de mesures de sensibilisation (sur la culture du partenaire, par exemple) et de formation, de façon à ce que les parties concernées aient la même culture de gestion de projets et développent une méthodologie commune de suivi et d'évaluation des partenariats.

Enfin, une analyse de risques devrait être entreprise ; elle permettrait de prévoir les « sorties de route » éventuelles, ainsi que les solutions à appliquer dans les situations de crise.

6. Propositions opérationnelles

Poursuivre le dialogue sur les partenariats ONG de solidarité internationale / entreprises en y associant les syndicats de salariés.

La poursuite du dialogue engagé dans le cadre de cette étude pourrait permettre de :

- Définir des cadres d'approches communes et concevoir des outils
- Rassembler les initiatives
- Apporter des réponses concrètes aux enseignements de l'étude en fonction de chaque typologie
- Informer et échanger les bonnes pratiques
- Favoriser et nourrir les travaux universitaires
- Débattre

IV. Résultats détaillés de l'enquête

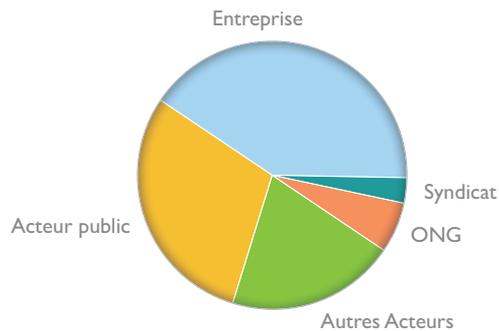
1. Enquête auprès des ONG

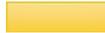
Thématiques d'action des ONG

On peut distinguer 4 grandes familles parmi les ONG interrogées entreprenant un mode de collaboration :

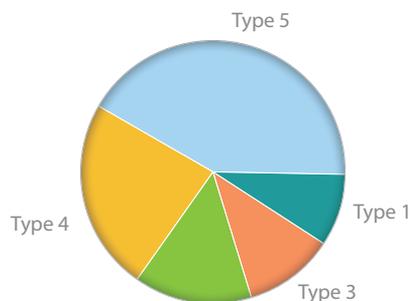
- 17 ONG ont une vocation de solidarité internationale, d'aide au développement ou de lutte contre la pauvreté.
- 5 ONG traitent des questions de l'enfance ou d'éducation.
- 3 ONG sont spécialisées dans le domaine de la santé.
- 2 ONG ont une mission de formation professionnelle.

Réponse à la question : « Avec quelles organisations avez-vous engagé un partenariat sur des actions de solidarité internationale ces 5 dernières années ? »



	Réponse	Vote	%	
	Entreprise	26	41	
	Acteur public	19	30	
	Autres Acteurs	13	20	
	ONG	4	6	
	Syndicat	2	3	

Typologie des relations avec les entreprises



	Réponse	Vote	%	
	Type 5 : le mécénat financier.	23	42	
	Type 4 : partenariats économiques dans le cadre de nouvelles filières mises en oeuvre par des ONG ou par des entreprises.	13	24	
	Type 2 : partenariats d'appui à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.	8	15	
	Type 3 : partenariats stratégiques pour atteindre des objectifs communs à une ONG et à une entreprise	6	11	
	Type 1 : partenariats de coresponsabilité pour la réalisation d'objectifs globaux à caractères sociaux ou environnementaux.	5	9	

Le mécénat financier reste le mode de partenariat majoritaire mais les autres types de collaborations plus complexes et innovantes se développent

- Il ressort de l'étude que la majorité des collaborations ONG/entreprises (42 %) étudiées sont de pur mécénat.
- Pratiquement 1/4 des partenariats sont consacrés à la création de nouvelles filières économiques.
- Seulement 11 % des partenariats sont considérés comme stratégiques au sens du type 3.
- Les partenariats de coresponsabilité constituent une proportion légèrement inférieure.

A côté du mécénat se développent donc des dynamiques plus diversifiées. Selon nous, les chiffres montrent qu'une véritable nouvelle voie est en train de s'ouvrir. C'est un signe très tangible de l'évolution des partenariats, qui semblent s'orienter vers la recherche de nouvelles formes de réponses à des enjeux communs.

Les résultats montrent aussi la capacité des entreprises et des ONG à se projeter dans une forme de typologie nouvelle.

Les modèles développés précédemment (Novethic, SustainAbility et Orse, notamment) étaient essentiellement basés sur une étude comportementale (collaboration, conflit, etc.). En mettant l'accent sur le fait de chercher et d'atteindre des objectifs communs, les ONG et les entreprises sortent de ce schéma binaire. Elles explorent des voies un peu plus complexes et fines de coopération, sans doute plus adaptées à la réalité du terrain, moins directement liées à des enjeux de communication et davantage à des enjeux de résultat.

Remarque

Ces résultats ont permis de faire un premier diagnostic de base. Ils semblent indiquer qu'il serait intéressant de créer un « baromètre international » consacré à une observation récurrente des relations ONG/entreprises, qui constituent une thématique stratégique d'un point de vue sociologique mais aussi prospectif.

Un tel dispositif enrichirait les données statistiques et les mettrait à jour sur une base annuelle. Il serait aussi vecteur de valorisation des bonnes pratiques, et contribuerait à l'élaboration de méthodes de suivi et d'évaluation adaptées à la spécificité de la relation ONG/entreprises. De plus, il permettrait l'échange de savoirs relatifs à cette thématique, et une recherche pointue sur la question.

Par contre, cela soulève la question du financement d'une telle initiative et du montage partenarial permettant de préserver l'indépendance de la recherche.

Liste des ONG par typologies de partenariats potentiels ou réalisés

Si l'on agrège les réponses aux questionnaires ainsi que les possibilités mentionnées par les ONG y ayant répondu, on obtient la répartition suivante :

Non	type 1	type 2	type 3	type 4	type 5
AFVP					×
Agrisud International		×	×	×	×
Asmae					×
ATD Quart Monde	×		×		×
AVSF					×
Care			×	×	×
DCC					×
Eau Vive	×		×		×
Appel (Educmad)					×
Electriciens Sans Frontières				×	×
Enfants du Mekong				×	×

Non	type 1	type 2	type 3	type 4	type 5
Enfants et Développement					X
Entraide Médicale Internationale			X		X
Fondation Auteuil X					X
Geres					X
Gret				X	X
Handicap International		X		X	X
IECD					X
IRD					X
IRAM		X		X	X
La Guilde					X
Plan International France			X		X
Première Urgence			X		X
Prisonniers Sans Frontières					X
PSF-CI	X	X		X	X
Secours Catholique		X			X

Rôle de l'ONG dans l'initiation des projets

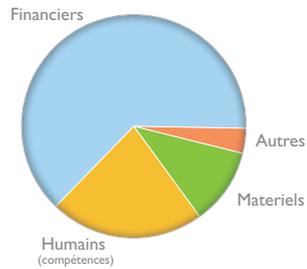


Dans 60 % des cas, l'ONG se dit initiatrice de la démarche

Ces chiffres renvoient à la question de la fonction dédiée à la relation ONG/entreprises. Ils montrent que les ONG se sont dotées des capacités humaines suffisantes pour chercher activement des partenaires.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, 42 % des collaborations entreprises/ONG actuelles sont des mécénats. On peut en déduire que, dans la majorité des cas où l'entreprise est considérée comme l'instigatrice du projet, elle a fait des appels à projets de fondations ou de mécénat auxquels les ONG ont répondu.

Moyens mis à la disposition du partenariat



	Réponse	Vote	%	
■	Financiers	21	51	<div style="width: 51%;"></div>
■	Humains (compétences)	15	37	<div style="width: 37%;"></div>
■	Matériel	4	2	<div style="width: 2%;"></div>
■	Autres	1	2	<div style="width: 2%;"></div>

Importance des échanges de compétences

Près de 40 % des projets appartenant à la catégorie « mécénat », il paraît logique que les moyens mis à disposition du partenariat soient en majorité financiers. Cependant, il semble aujourd'hui que, même si l'entreprise délègue ou finance le projet de l'ONG, la mise à disposition de compétences constitue 37 %, et celle de matériel, seulement 10 %.

La mise à disposition de « ressources humaines », encore peu valorisée d'un point de vue fiscal par les entreprises, se fait surtout dans le cadre d'une politique visant à appuyer et à répondre aux demandes d'implication de salariés (ainsi qu'on peut le voir dans les communications de groupes comme Accenture ou SFR). Si la pratique se développe, les entreprises font encore peu appel à des ONG spécialisées dans l'envoi de volontaires (comme l'AFVP ou plus récemment Planète Urgence).

Des initiatives comme « Passerelles et compétences » ou betobe.org de mise en relation entre volontaires ou bénévoles et ONG peuvent représenter des solutions de développement du mécénat ou bénévolat de compétences.

Outils de suivi

Un point à améliorer, une occasion à saisir

- Selon les ONG, 70 % de leurs projets sont dotés d'un outil de suivi. Néanmoins, ces outils semblent très divers : ils peuvent aller du comité de revue semestriel aux outils de suivi mensuels. Par conséquent, il est logique que la difficulté d'obtenir des résultats quantitatifs et qualitatifs soit souvent soulevée. **Cet aspect du partenariat mérite donc d'être appréhendé plus systématiquement.**
- La proportion de projets (30 %) n'ayant pas d'outil de suivi est importante. Si ce point est

crucial du point de vue des bailleurs de fonds « institutionnels » dans le cadre de projets de coopération internationale, il l'est beaucoup moins dans celui des partenariats avec des entreprises. Pourtant, la question de l'impact social/sociétal des projets et de l'efficacité des fonds alloués est déjà au cœur des réflexions dans les domaines de la solidarité internationale et du développement. Dans un contexte global où l'évaluation des résultats (dans le secteur privé ou dans le monde de la coopération internationale) est perçue comme un élément important de l'efficacité des initiatives, il est intéressant de s'interroger sur ce chiffre. On peut se demander si ce manque de suivi résulte de l'absence de méthodologies de suivi et d'évaluation adaptées, ou si les parties prenantes prennent à la légère la nécessité d'évaluer des initiatives de ce type (parfois perçues comme un « plus » par rapport à leurs activités traditionnelles et ne nécessitant par conséquent pas de suivi systématique).

- **Les ONG considèrent que 11 % des partenariats étudiés n'ont pas atteint leur objectif de départ.** Ce chiffre est à prendre avec beaucoup de précaution, car il ressort de certains entretiens qualitatifs que les attentes et le niveau d'exigence sur les résultats sont rarement exprimées clairement (objectifs, plan d'action, évaluation, etc.). Ce qui peut s'expliquer en partie par le caractère encore expérimental des partenariats..

Au regard de ces chiffres, il convient de se demander pourquoi les budgets des projets de mécénat sont évalués (budgets annuels alloués aux organisations), alors que l'impact de ces projets sur le terrain est rarement mesuré. Un suivi méthodique du partenariat apporterait une valeur ajoutée aux parties prenantes. Il est donc légitime de s'interroger sur les raisons du manque d'investissement des parties prenantes dans le suivi et l'évaluation des initiatives de partenariat.

Remarque

Une réflexion pourrait être menée, non pas pour harmoniser tous les outils de suivi, mais pour leur donner une base méthodologique commune permettant d'atteindre 2 objectifs concomitants :
1/ permettre aux entreprises et aux ONG de planifier ensemble les projets, de définir de manière conjointe les critères de réussite de leurs partenariats et de concevoir des outils adaptés, de façon à créer les indicateurs de suivi les plus pertinents possible, et à dépasser les objectifs assez peu parlants de la RSE en général.

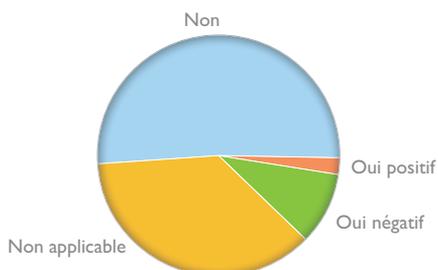
2/ utiliser cette base méthodologique comme un support de langage commun, une première forme de culture commune.

La question du suivi est liée à celle de l'évaluation, de la mesure de l'impact social et sociétal, qui au final sera l'aune à laquelle les partenariats ONG/entreprises seront jugés dans les années à venir. Le milieu associatif conduit des travaux multiples sur ces sujets, en lien avec le monde universitaire et de la recherche, aux niveaux français, européen et international. Il serait intéressant qu'il partage et mette en débat ces réflexions avec les syndicats et les entreprises. Par exemple, avec des espaces tels que la chaire Entreprise/pauvreté d'HEC⁶.

On pourrait aussi envisager d'offrir aux entreprises et aux ONG une formation portant sur une méthodologie commune de gestion de projets. Elle leur apprendrait à démarrer les projets et à les gérer sur la base de modes opératoires compris par tous. Elle contribuerait aussi à la création d'une culture commune, évoquée plus haut. Le cadre logique, fréquemment utilisé par les ONG, serait une bonne base de départ.

⁶ Cette chaire est parrainée par Muhammad Yunus, prix Nobel de la Paix et fondateur de la Grameen Bank of Bangladesh

Décalage entre les objectifs de départ et les résultats atteints



	Réponse	Vote	%	
	non	17	63	
	non applicable	6	22	
	oui négatif	3	11	
	oui positif	1	4	

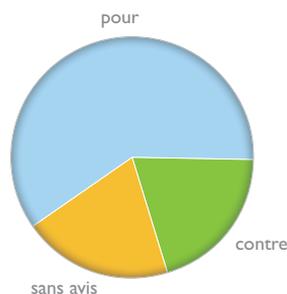
Stratégie et planification : une amélioration possible

Certaines ONG semblent identifier clairement les partenariats/projets qui n'ont pas atteint leurs objectifs de départ (presque 11 %). Selon elles, il y a eu un décalage entre les objectifs fixés et les résultats finaux dans 35 % des partenariats. Ces résultats sont à prendre avec précaution puisque 30 % des ONG interrogées n'ont pas d'outils de suivi ou n'ont pas souhaité se prononcer à ce sujet.

Ce point rejoint le précédent et met en lumière le peu d'outils à la fois stratégiques (vision, planification) et de pilotage dont se sont dotées les ONG et les entreprises dans leurs relations communes.

L'exemple le plus abouti qu'il nous ait été donné d'analyser est celui de Total. L'entreprise, consciente des progrès qu'elle pouvait accomplir dans certains domaines qui relevaient de son champ de responsabilité sociétale, a créé une série de mesures. Par exemple, elle a mis en place une véritable stratégie de relation aux ONG, portant notamment sur la solidarité et l'appui au développement. Le groupe, qui finance ou cofinance près de 4 000 projets par an, a confié des responsabilités à un certain nombre de collaborateurs issus du monde associatif et du développement afin de s'assurer de l'efficacité de sa démarche. En somme, en suivant la logique de sa réflexion stratégique, il a développé une méthodologie ad hoc d'approche et de suivi de ses relations aux ONG qui lui permet de limiter au mieux les décalages entre les objectifs de départ et les résultats atteints. Il reconnaît néanmoins qu'il s'agit d'un travail long et complexe.

Réponse à la question : « Êtes-vous pour ou contre une intégration plus forte des syndicats dans les partenariats ? »



	Réponse	Vote	%	
	pour	15	60	
	sans avis	5	20	
	contre	5	20	

Un quasi plébiscite... mais une place à trouver

Une majorité des ONG interrogées considèrent qu'il est important que les syndicats jouent un rôle dans les montages partenariaux. Pourtant, aujourd'hui, c'est rarement le cas.

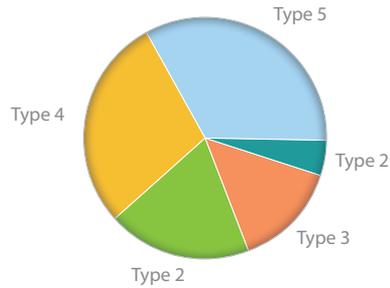
Selon de nombreuses ONG interrogées, la capacité des syndicats à favoriser le dialogue et la mobilisation constituerait un facteur potentiel de succès dans la relation au monde de l'entreprise. On pourrait avoir plus souvent recours à leur connaissance des droits humains fondamentaux et des droits du travail, ainsi qu'à leur culture de la négociation.

Ils sont également perçus comme des mécènes potentiels et on considère qu'ils pourraient communiquer aux salariés des informations sur les partenariats et valoriser ceux-ci.

La capacité et le savoir-faire de négociation des syndicats pourraient aussi constituer une façon de professionnaliser, dans certains cas, la relation entre l'ONG et l'entreprise. La contractualisation des partenariats implique des éléments (négociation, objectifs, suivi, etc.) dont les syndicats ont une connaissance approfondie. Évidemment, il faudrait s'assurer que l'enjeu politique ne supplante pas celui du développement.

2. Enquête auprès des entreprises

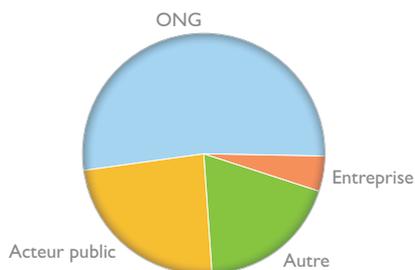
Typologie des partenariats



	Réponse	Vote	%	
■	Type 5 : le mécénat financier.	7	33	■
■	Type 4 : partenariats économiques dans le cadre de nouvelles filières mises en oeuvre par des ONG ou par des entreprises.	6	29	■
■	Type 1 : partenariats des corresponsabilité pour la réalisation d'objets golbaux à caractères sociale et environnementale des entreprises.	4	19	■
■	Type 3 : partenariats stratégiques pour atteindre des objectifs communs à une ONG et à une entreprise	3	14	■
■	Type 2 : partenariats d'appui à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.	1	5	■

Dans plus de 30 % des cas, les partenariats appartiennent au type 5 (mécénat financier). Les partenariats économiques dans le cadre de nouvelles filières (type 4) représentent presque 1/3 des types de relations ; cela montre que, dans le contexte actuel, les entreprises sont à la recherche d'approches innovantes.

Organisations avec lesquelles les entreprises ont engagé un partenariat de solidarité internationale ces 10 dernières années



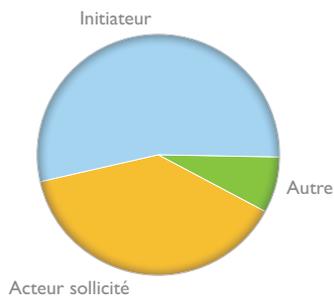
	Réponse	Vote	%	
	ONG	11	52	
	Autre public	5	24	
	Autre	4	19	
	Entreprise	1	5	
	Syndicat	0	0	

Quelques partenaires cités par les entreprises :

ATD Quart Monde - Agrisud International - ECPAT - Enfants du Mékong - Fondation de France - Fondation de la deuxième chance - Iram - ONF- ORBIS - PLAN - ProNatura - Restos du Cœur - UNESCO - UNICEF - Voûte nubienne

On notera les confusions qui peuvent avoir lieu lorsqu'on parle d'ONG. Les entreprises incluent parfois des fondations ou organisation internationales dans cette catégorie.

Rôle de l'entreprise dans l'initiation du partenariat

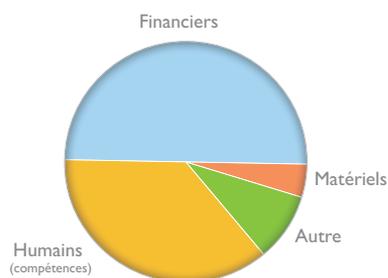


	Réponse	Vote	%	
	Initiateur	7	54	
	Acteur sollicité	5	38	
	Autres	1	8	
	Acteur sollicité mais refus	0	0	

Durée du partenariat

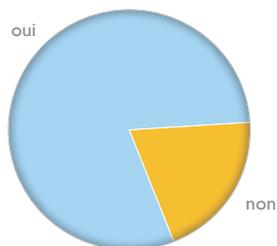
	Réponse	Vote	%	
	4 ans et plus	9	82	
	0 à 2 ans	2	18	
	2 à 4 ans	0	0	

Types de moyens mis à disposition



	Réponse	Vote	%	
	Financiers	11	50	
	Matériels	8	36	
	Humains (compétences)	2	9	
	Autre	1	5	

Réponse à la question : « Disposez-vous d'outils de pilotage du partenariat ? »



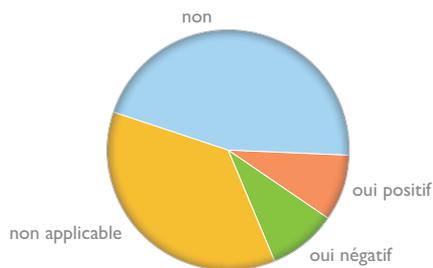
	Réponse	Vote	%	
	oui	8	80	
	non	2	20	

Difficultés rencontrées : verbatim

Il est impossible de généraliser, les principales difficultés mentionnées étant spécifiques à chaque partenariat :

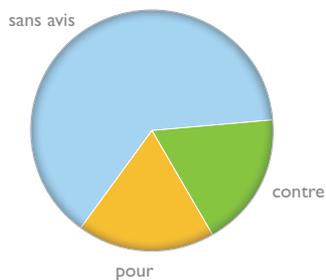
- « Les difficultés de ce partenariat sont celles de tout projet pionnier et ambitieux. »
- « La fiabilité de l'approvisionnement, redistribution équitable des recettes »
- « Scepticisme interne au début »
- « Culture managériale interne »
- « Mise en œuvre lente »
- « Nécessité de prouver que le modèle économique du projet est viable »
- « Concurrence entre ONG et manque de professionnalisme dans certaines approches »

Réponse à la question : « Y a-t-il un décalage entre les objectifs de départ et le résultat atteint ? »



	Réponse	Vote	%	
■	non	5	45	
■	non applicable	4	36	
■	oui négatif	1	9	
■	oui positif	1	9	

Réponse à la question : « Êtes-vous pour un rôle des syndicats dans les partenariats ONG/entreprises ? »

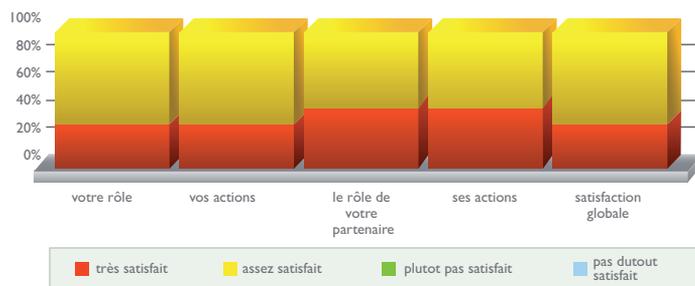


	Réponse	Vote	%	
■	sans avis	7	65	
■	contre	2	18	
■	pour	2	18	

À l'inverse des ONG, les entreprises questionnées ne s'expriment que très prudemment sur le sujet. Comme la majorité d'entre elles ont déclaré ne pas avoir d'avis, ces chiffres ne sont pas significatifs.

Satisfaction globale

La majorité des entreprises est satisfaite ou très satisfaite de tous les aspects de ses collaborations avec ses ONG partenaires.



Bibliographie

Etudes

Nouvelles alliances dans la sphère privée : ONG et entreprises Analyse des rapprochements ONG/ entreprises dans l'urgence et la post-urgence humanitaire.
Fondation de France 2002

Relations ONG/entreprises, contraintes et opportunités,
Novethic 2003

Partenariat ONG-entreprises : une construction de la responsabilité sociale des entreprises
2002 - Université de Marne-la-Vallée OEP/PRISM.Amina Bécheur/Faouzi Bensebaa

Les partenariats entreprise/ONG dans le cadre de démarches sociétales-premiers éléments d'analyse
IMS, Juin 2004

Partenariats stratégique ONG/entreprises
ORSE, rapport remis au ministre de la Jeunesse et des Sports, Juin 2005

Mutual benefits of NGO-Business Partnerships»,
Annelisa Grigg and Tim Knight, Fauna and Flora international 2005

Les relations ONG/entreprises : bilan et perspectives
Institut de l'entreprise/IFRI 2005

Relations ONG/entreprise, quelles évolutions pour quelles tendances ?
Manifeste/Novethic 2006

Corporate-NGO partnerships for Sustainable Development
Corinne Damlamian 2006 University of Pennsylvania

Social partnerships, a new kind of business ?
Jette Steen Knudsen, director of the Copenhagen Centre for CSR. 2006

How NGO/Business partnerships make csr RELEVANT for more than just multinationals
CSR is for you too: London Business School 2006

Private Sector and Civil Society Relations
UNDP 2007

Livres

ONG entreprises Duel ou duo ?

Edelman, Colloque au Sénat Juin 2001

La société civile : le 3ème Pouvoir-Changer la face de la mondialisation

Perlas N Editions Yves Michel 2003

Les multinationales du coeur-les ONG la politique et le marché

Pech Thierry, Padis Marc Olivier République des idées, Seuil, 2004

Entreprise et ONG face au développement durable

Farid Baddache 2004

Quand PDG et ONG osent

Aoust JM, Canaméras G, GuihouX, Crevel C Eyrolles 2004

Mythes et Réalités de l'Entreprise responsable

Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise Editions La Découverte, 2004

Les ONG

Philippe Ryfman Editions Repères La Découverte 2004

Environnement et Entreprises. En finir avec les discours

Bourg D, Grandjean A Libaert T Editions village mondial 2006

La Société, une affaire d'Entreprise ? L'engagement sociétal, enjeux, pratiques et perspectives

IMS-Entreprendre pour la Cité Editions d'Organisation Eyrolles 2007

Ce qui motive les entreprises mécènes-philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?

Seghers Virgine Editions Autrements, 2007

Les ONG, le contre-pouvoir ?

Michel Doucin Editions Toogezer 2008

Les relations ONG/entreprises : l'expérience du Groupe initiatives

Cécile Patat (coord.) Traverses n°33, 2009 ; document en ligne sur le site du Groupe initiatives

Articles

Trop puissantes ONG

Shaw Bond Michael : Courrier International Juin 2001

Quand les entreprises et les ONG se pacent
Claire Alet Ringenbach, Alternatives économiques Juin 2005

Entre entreprises et ONG, des intérêts partagés
Marie Bellan les Echos 29 Août 2005

« Entreprises et société civile, nouveaux acteurs des relations internationales
Ludovic François, Les défis diplomatiques 2006

« Strategy and Society, the link between competitive advantage and CSR
Porter Kramer Harvard's Business Review December 2006

Les ONG bousculent les syndicats
Terra Economica 2007

ONG et entreprises : l'âge de raison
Alternatives Internationales : Mai 2008

Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : vers un nouveau mode de régulation ?
Florence Palpacuer Revue de la régulation Janvier 2008

Sites web

Informations et plateformes

Coordination SUD www.coordinationsud.org
Medef www.medef.com
Novethic www.novethic.fr
Wiserearth www.wiserearth.org

Publications sur le sujet

Harvard Business Review www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu
Admical www.admical.org
Be-linked.net www.be-linked.net
IMS www.imsentreprendre.com/
Le Rameau www.lerameau.fr/blog/
ORSE www.orse.org

Annexe I

Liste des ONG et entreprises interviewées ou ayant répondu au questionnaire

Accor	www.accor.com
Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP)	www.afvp.org
Agrisud International	www.agrisud.org
Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)	www.avsf.org
Asmae	www.asmae.org
ATD Quart Monde	www.atd-quartmonde.asso.fr
Care France	www.carefrance.org
Délégation Catholique pour la Coopération (DCC)	www.ladcc.org
Fondation DTP Terrassement	www.bouygues-construction.com/
Eau Vive	www.eau-vive.org
L'Appel (programme Educmad)	www.lappel.org
Électriciens Sans Frontières (ESF)	www.electriciens-sans-frontieres.org
Enfants et Développement	www.enfantsetdeveloppement.org
Entraide Médicale Internationale (EMI)	www.emi-ong.org
Fondation Auteuil	www.fondation-auteuil.org
Geres	www.geres.free.fr
Gret	www.gret.org/
Groupe Pierson	www.pierson-export.fr/accueil.html
Guilde Européenne du Raid	www.la-guilde.org
Handicap International	www.handicap-international.org
Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD)	www.iecd.org
Iram	www.iram-fr.org
L'Occitane/Fondation	www.fondation.loccitane.com
L'Oréal	www.loreal.fr
Laiterie de St Denis de l'Hôtel	www.lsdh.fr
Peugeot PSA	www.psa-peugeot-citroen.com
Pharmaciens sans frontières - Comité International (PSF-CI)	www.psfci.org
Plan International France	www.planfrance.org
Planète Urgence	www.planete-urgence.org
Plate-forme pour le Commerce Équitable	www.commerceequitable.org
Première Urgence	www.premiere-urgence.org
Procter & Gamble France	www.fr.pg.com
Secours catholique France	www.secours-catholique.org
Soieries du Mékong	www.soieriesdumekong.com
Tefal	www.tefal.fr
Total	www.total.com

Annexe II

Liste des entreprises citées comme partenaires par les ONG

Accenture	Legrand
Accor	Natixis
Alcyone Finance	Orange
Allibert	Philippe Morris
Beautiful World	Pizzorno
Bouygues	Sanofi Aventis
Club Med	Schneider
Cora	SEB
Crédit Agricole	SFR
Danone	Solidar'Cité
Eau de Paris	Starbucks
EDF	Suez
Editions Glénat	Systar
Ethiquable	Thomas Cook
Fondation Air France	Ubisoft
Fondation UBS	Veolia
Idéo Consultants	Veosearch
LA Poste	Vetoquinol
Lafarge	Vivendi
Laiterie de Saint Denis de l'Hôtel	

Liste des acronymes

AFD Agence Française de Développement	IECD Institut Européen de Coopération et Développement
AFVP Association Française des Volontaires du Progrès	IRAM Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de développement
ASMAE Association Soeur Emmanuelle, Aide sociaux médicale à l'enfance	IRD Institut de Recherche pour le Développement
AVSF Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières	MEDEF Mouvement des Entreprises de France
BOP Bottom Of the Pyramid	OCDE Organisation de Coopération et de Développement Economiques
CNAJEP Comité pour les relations Nationales et internationales des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire	OMD Objectifs du Millénaire pour le Développement
CRID Centre de recherche et d'informations pour le développement	ONU Organisation des Nations Unies
DCC Délégation Catholique pour la Coopération	ONG Organisation Non Gouvernementale
ECCJ European Coalition for Corporate Justice	ORSE Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
EMI Entraide Médicale Internationale	PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement
ESF Electricien Sans Frontière	PSF-CI Pharmaciens Sans Frontières - Comité International
FORIM Le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations	RSE Responsabilité Sociale et Environnementale
GERES Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités.....	TPE Très Petites Entreprises
GRET Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques	



Dans le contexte d'une mondialisation croissante et de l'apparition de nouveaux enjeux en matière de développement durable, les relations entre ONG de solidarité internationale et entreprises se développent depuis quelques années selon des modalités nouvelles et diversifiées. Afin de mieux appréhender ces évolutions, Coordination SUD et le MEDEF ont lancé une étude en juillet 2008, qui a été conduite par Jérôme Auriac, du cabinet Be-Linked. Elle éclaire les pratiques existantes, leurs enjeux et défis à relever, et donne des pistes pour le développement des partenariats opérationnels dans leur diversité.

Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement - coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui six collectifs d'ONG (CLONG-Volontariat, CNAJEP, Coordination d'Agén, CRID, FORIM, Groupe Initiatives) et plus de 130 ONG qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées et aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer.

Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement

14 passage Dubail
75010 Paris
Tel. + 33(0)1 44 72 93 72
sud@coordinationsud.org
www.coordinationsud.org

MEDEF – Mouvement des Entreprises de France - est le premier réseau d'entrepreneurs de France, avec 700 000 entreprises adhérentes dont 90 % de PME de moins de 50 salariés et 20 000 mandataires.

Porte-parole omniprésent des entreprises qu'il représente, le MEDEF est un interlocuteur privilégié des décideurs et des pouvoirs publics, et un partenaire essentiel du dialogue social en France.

MEDEF - Mouvement des entreprises de France

55, avenue Bosquet
75007 Paris
Tel. + 33(0)1 53 59 00 00
www.medef.com

avec le soutien de

