



## **Nouvelles alliances dans la sphère privée :**

*Cette étude est le fruit de la collaboration entre la Fondation de France et l'association Admical.*

*Elle bénéficie ainsi d'expériences complémentaires :*

*Celle d'Admical est riche de plus de 20 ans d'analyse, d'accompagnement et de promotion du mécénat d'entreprise en France et à l'étranger.*

*Celle de la Fondation de France s'appuie :*

*- sur une expertise en matière d'ONG et de développement bâtie au long de 33 années de programmes de Solidarités internationales,*

*- une position privilégiée d'observation à travers l'Observatoire de la générosité et du mécénat qui, depuis 1997, réalise des études sur le mécénat d'entreprises.*

## Avant propos

Le progrès économique et industriel n'a pas encore permis d'éradiquer la détresse humaine : de nombreux pays sont touchés par la famine, les guerres, la pauvreté, le non-respect des droits de l'Homme ou encore des troubles écologiques majeurs. Ces situations de crise constituent des enjeux planétaires. Au-delà des gouvernements, elles concernent la société civile mondiale.

Dans le passé, les gouvernements des pays développés étaient les vecteurs prépondérants de l'aide humanitaire : la coopération internationale représentait pour les pays défavorisés un soutien indispensable et une part significative de leurs ressources. Depuis plusieurs années, les ONG se sont imposées dans ce domaine : la qualité de leur engagement ainsi que la diminution constante des budgets publics de coopération en font désormais des acteurs incontournables du développement.

Cependant, elles ne peuvent à elles seules prendre en charge l'avenir des pays défavorisés. Les Etats se doivent, pour leur part, d'être les garants légitimes du bien-être de leurs citoyens ; mais le développement ne peut être durable sans un tissu économique fort. Les entreprises des pays développées peuvent alors compléter efficacement l'action conjuguée des ONG et des Etats.

Encore peu actives dans le domaine humanitaire, les entreprises font parfois l'objet de critiques d'ONG, qui dénoncent les effets néfastes de leur activité dans les pays en voie de développement. Cependant, face à la pression de la société civile et à l'évolution des mentalités, nombre d'entreprises en sont venues à s'intéresser à l'état de santé économique, social et écologique de régions défavorisées du globe. L'entreprise participe alors à la préservation de son « environnement », au sens large du terme.

Le mécénat et les partenariats qui peuvent se créer au sein de la sphère privée constituent un premier pas vers cette collaboration poussée. Bien que les entreprises et les ONG partagent l'objectif d'améliorer la vie quotidienne des populations défavorisées, la conciliation harmonieuse de leurs vues et des enjeux de leur intervention reste un défi parfois difficile à relever. L'ONG pourra y trouver une source de revenu indispensable dans un contexte de diminution de l'aide publique, tandis que l'entreprise espérera en retirer des bénéfices en terme d'activité : renforcer ses réseaux relationnels, enrichir sa politique de communication et parfois même, s'enrichir de l'expertise des ONG.

Le rapprochement de ces deux mondes ne saurait leur faire perdre leur « âme ». Il doit se faire dans le respect de leurs spécificités, tant de leur mode de fonctionnement, que de leur positionnement éthique, tout en encadrant très précisément les modalités du partenariat. La plus grande transparence doit prévaloir dans la mise en œuvre de ces actions de mécénat. L'étude que nous avons réalisée avec la Fondation de France a pour but d'identifier les intérêts et les limites des nouvelles alliances dans la sphère privée, et présente des exemples de bonnes pratiques.

Aujourd'hui, le mouvement du développement durable coïncide avec la volonté commune à tous les acteurs de l'humanitaire d'établir de réels partenariats, chacun ayant droit à la parole et apportant sa valeur ajoutée à une cause commune. L'engagement croissant de la société civile pour des causes d'intérêt général va dans le sens de l'histoire.

Jacques Rigaud  
Président  
**Admical**

## Avant-propos

Lorsque surgit une crise humanitaire les ONG françaises retrouvent souvent sur le terrain des ONG étrangères en collaboration active avec des entreprises de leurs pays, parfois soutenues par les militaires et les diplomates. C'est toute une force active qui se déploie.

Si les ONG françaises sont la plupart du temps présentes, elles ne sont pas portées par ce fort mouvement collectif. Les entreprises en particulier n'ont pas organisé et systématisé leur intervention alors qu'elles sont de plus en plus sensibles aux crises de ce type.

Existe-t-il des blocages en France aux rapprochements des ONG et des entreprises ?  
Les entreprises se font-elles une fausse idée des ONG ? Sont-elles insensibles aux crises lointaines ?  
Les ONG sont elles réticentes à la présence des entreprises ? et si oui, pourquoi ?  
Faut-il s'en tenir au constat souvent formulé de part et d'autre : « nous n'avons pas les mêmes valeurs » ? N'est-il pas temps de faire évoluer les mentalités ?

Telles ont été les interrogations à l'origine de la présente étude, menée conjointement avec Admical.

Avant d'inviter le lecteur à sa découverte, deux précisions essentielles méritent d'être apportées :

- le constat de relations fonctionnelles et simples entre les ONG et les entreprises dans les pays étrangers a été le déclencheur de notre réflexion. Ces relations ne sont pas pour autant considérées comme des modèles exemplaires et reproductibles tels quels.

- l'impact de l'activité économique des entreprises dans des zones en développement ou en crise constitue un sujet en soi, largement plus vaste et plus complexe que le sujet de cette étude. Celle-ci n'a pas la vocation de dire que le rapprochement ONG/Entreprise doit se substituer à l'urgente nécessité d'un investissement plus massif des entreprises dans le Sud.

Nous parlerons donc, dans le contexte de l'urgence et de la post-urgence humanitaire, de mécénat ou de partenariat : des dons consentis par des entreprises, sans intention lucrative directe.

Ce travail est issu de dix-huit entretiens individuels et d'un atelier d'échanges entre ONG et entreprises. Il a ainsi, par sa méthode, déjà contribué à une meilleure connaissance réciproque d'un certain nombre d'entreprises et d'ONG.

Il dresse un état des lieux de leurs relations et propose des éléments de réponse pour une démarche constructive, intelligente, qui préserve les intérêts et la nature de chaque partie.

Bertrand Dufourcq  
Président  
**Fondation de France**

## Méthodologie

En mars 2000, Admical et la Fondation de France ont organisé conjointement une conférence sur le thème :

« Quel mécénat d'entreprise dans l'urgence humanitaire ? », à laquelle ont participé de nombreuses entreprises et ONG.

La richesse des débats et l'intérêt manifesté par les participants ont amené les deux organismes à poursuivre la réflexion sur les représentations des acteurs et les modalités de rapprochements entre les entreprises et les ONG.

Cette publication est donc la synthèse d'une étude conduite en 2001 par Estelle Hédouin pour la Fondation de France et Jean-Marc Pautras pour Admical.

Une trentaine d'entretiens individuels, en face à face, ont été conduits de mars à juin 2001, auprès d'entreprises engagées dans des actions de mécénat de solidarité internationale et d'ONG, de taille et de secteurs différents. Dans une deuxième phase, les acteurs ont été réunis, en novembre 2001, pour échanger leurs visions et témoigner de leurs expériences collectivement.

Cette synthèse est une articulation et une mise en perspective des arguments, des blocages mais aussi des solutions mise en avant par les acteurs eux-mêmes.

Dans le souci de respecter leur anonymat, seule la nature des organismes, entreprise ou ONG, a été signalée lors de citations. Du fait de la méthode inductive utilisée, les caractéristiques ou les questionnements sont mis en lumière parfois de façon caricaturale ou extrapolée à l'ensemble des ONG et des entreprises. Une plus grande rigueur demanderait une analyse au cas par cas, bien au-delà des moyens disponibles pour réaliser cette synthèse. C'est donc pour les besoins de la démonstration que les traits significatifs ont été mis en avant, *sans prétendre à une complète représentativité*.

L'objectif de cette étude est d'offrir une photographie des représentations et des pratiques, tout en essayant de montrer que le

partenariat entre les entreprises et les ONG est souhaitable et possible. Pas davantage qu'à l'exhaustivité, nous ne prétendons à la rédaction d'un guide méthodologique offrant les « bonnes recettes » pour un partenariat « réussi ». Il s'agit davantage de proposer une grille de lecture pour essayer de décoder les mécanismes à l'œuvre dans les modalités de rapprochements entre les entreprises et les ONG, et d'entrevoir quelques possibilités derrière les discours ou les particularismes institutionnels.

## Remerciements

Admical et la Fondation de France souhaitent remercier tout particulièrement les entreprises et les ONG qui ont accepté de participer aux entretiens individuels, et à la table ronde en 2001. Sans leur contribution, cette étude n'aurait pu être réalisée. Nous espérons que leurs témoignages pourront inciter d'autres organismes à se rapprocher et à faire œuvre d'inventivité pour imaginer d'autres modalités de partenariat.

# Sommaire

## 1<sup>ère</sup> partie

### **La solidarité internationale : sujet à la mode ou véritable tendance ?**

---

#### **I - Contexte favorable**

#### **II - Évolution du mécénat de solidarité internationale**

## 2<sup>ème</sup> partie

### **Méconnaissance, réticences et divergences entre les acteurs**

---

#### **I - A problèmes communs, réponses spécifiques**

- l'argent
- le positionnement idéologique, les valeurs et l'éthique
- l'image externe
- l'image interne
- le savoir-faire professionnel, les compétences
- les populations cibles
- le contrôle, l'évaluation

#### **II - Contre les généralités, variabilité des acteurs par famille**

- a. exemples de facteurs de variabilité : la taille de la structure ; le domaine ou le secteur d'activités
- b. l'importance des personnes derrière les institutions

## 3<sup>ème</sup> partie

### **Les modalités du partenariat**

---

#### **I - Sortir du cercle vicieux de la méconnaissance et des a priori**

- a. recherche de l'adéquation entre les acteurs : motivations, intérêts et compétences
- b. facteurs de convergence : transparence, confiance, durée et qualité du contact

#### **II - Entrer dans le cercle vertueux de l'éducation au partenariat**

- a. les ONG en forces de propositions
- b. impliquer les salariés
- c. sensibiliser aux relations Nord/Sud

### **En guise de conclusion**

Petit exercice méthodologique : « le carré des compatibilités »

### **Annexes**

## 1<sup>ère</sup> partie

# La solidarité internationale : sujet à la mode ou véritable tendance ?

---

### I - Contexte favorable

La préoccupation du grand public sur le comportement responsable des entreprises, et en particulier sur les conséquences sociales et environnementales de leurs pratiques, est de plus en plus perceptible.

Une enquête réalisée par l'agence de conseil en communication et relations publiques Edelman<sup>1</sup> a montré que la crédibilité des organisations humanitaires, de défense de l'environnement ou des droits de l'homme s'accroît dans l'opinion publique aux dépens des hommes politiques, des entreprises ou des médias.

D'après cette enquête, 90% des personnes interrogées pensent que les ONG jouent un rôle plus important par leur influence que les gouvernements et les dirigeants des grandes entreprises. Cette influence est jugée croissante. 70% des sondés pensent que les ONG contribuent à construire « un monde meilleur ». Seulement 12% des sondés reconnaissent les efforts des entreprises et des gouvernements dans ce sens. Deux tiers d'entre eux ont répondu que les entreprises se souciaient seulement de faire du profit tandis que la moitié pense que les ONG représentent les valeurs dans lesquelles ils croient.

Les représentations des citoyens sont alimentées par les révélations des médias, notamment en période de crise sociale, de catastrophe écologique ou d'urgence humanitaire. Ces derniers se font l'écho de dénonciations d'associations militantes (droits de l'Homme, écologie, consommation...),

mais ils reprennent également les indicateurs de plus en plus nombreux des analystes sociétaux, agences de notation sociale et environnementale et autre rapport sur le développement durable.

*« La pression médiatique et citoyenne pour rendre les pratiques des entreprises plus éthiques et « socialement responsables » peut-elle être un facteur de rapprochement de celles-ci vers les ONG ? » (une ONG)*

L'implication des entreprises dans la société, plus importante, de meilleure qualité se décline sous des registres différents.

Qu'il s'agisse de « responsabilité sociale et environnementale » des entreprises, de « comportement éthique », ou encore de développement durable, tous les acteurs s'en sont saisis : dirigeants d'entreprises, responsables de marketing, de communication ou de ressources humaines, mais aussi hommes politiques, journalistes, consultants, agences de prestation de services, et bien sûr les ONG.

S'agit-il d'une véritable prise de conscience de la part des entreprises, d'une nouvelle façon de se démarquer de la concurrence, ou d'une stratégie pour regagner la faveur du grand public ? L'évocation si partagée du développement durable actuellement sera-t-elle elle-même durable ?

---

<sup>1</sup> Enquête réalisée à l'occasion du premier anniversaire de la conférence de Seattle en novembre 2000, auprès de 1300 leaders d'opinion, en Angleterre, en France, en Allemagne, aux Etats-Unis et en Australie.

## II - Évolution du mécénat de solidarité internationale

« *Qu'il s'agisse d'intervenir dans l'urgence humanitaire, la post-urgence ou le développement, nombreuses sont les entreprises qui aujourd'hui s'intéressent à l'action internationale* » signale le Répertoire du Mécénat d'entreprise 2001-2002 édité par Admical.

Et d'ajouter : « *Alors que les dix dernières années avaient été marquées par un recentrage du mécénat de solidarité sur l'hexagone, il semble que l'action internationale reprenne, se structure davantage, au travers d'ONG plus conscientes de l'importance du mécénat et d'entreprises plus organisées et prêtes à réagir dans des situations graves, pour mettre à disposition des biens et des services* »<sup>2</sup>.

Les grandes catastrophes naturelles (Mozambique, Mitch, Turquie, Inde, Salvador...).

comme les conflits politiques (Balkans, Kosovo) ont engendré des situations d'urgence humanitaire. Elles ont fait prendre conscience à des entreprises qui étaient présentes dans ces pays, qu'elles ne pouvaient rester sans agir. Mais au-delà du coup de cœur qui a été souvent le motif d'intervention des entreprises, il semble que certaines s'organisent davantage, parfois même en amont des crises, et souhaitent établir dans la durée leurs actions de solidarité internationale.

Beaucoup d'entreprises ne se contentent plus de répondre passivement aux sollicitations des ONG, mais au contraire, elles mettent en place une stratégie pro-active de sélection de leurs partenaires, établie en fonction des valeurs et du métier de l'entreprise. Cette réflexion leur permet d'être plus cohérentes dans leur politique de mécénat.

### Opinion d'un dirigeant d'une ONG :

« *On peut sentir une tendance actuelle selon laquelle l'humanitaire n'est plus l'apanage exclusif des ONG. Il y aurait ainsi une véritable démarche solidaire et citoyenne des entreprises qui peut être assez saine d'une manière globale, même si certains grands groupes préfèrent créer leur propre structure interne pour mener leur propre mission humanitaire, en niant l'expérience et l'ancienneté des ONG en la matière, et cela pour deux raisons :*

*la première, c'est que les ONG ont été elles-mêmes étanches aux entreprises pendant longtemps, qui ont donc été totalement refoulées, et la deuxième, qui appelle à la vigilance, c'est que l'humanitaire ouvre des marchés pour l'entreprise, qui place ainsi des veilles économiques.*

*Ce sont avec les entreprises qui veulent exprimer une certaine citoyenneté, une solidarité, créer des chantiers de mobilisation des salariés, que les ONG peuvent travailler aujourd'hui, et non avec les entreprises qui cherchent à positionner des plate-formes opérationnelles.*

*Il faut pouvoir créer un nouvel espace de coopération, de rencontre entre les entreprises et les ONG. Pour caricaturer une situation de blocage rétrograde, ces sont à l'extrême des entreprises qui se réinventent humanitaires et de l'autre côté des ONG qui diabolisent les entreprises et réduisent leur implication à la signature d'un chèque. Il faut aujourd'hui démultiplier la solidarité, avec tous les acteurs de la société civile ».*

<sup>2</sup> Répertoire du Mécénat d'entreprise 2001-2002, Admical, p 120.



Il existe aujourd'hui une grande diversité de formes de partenariats. Elles varient selon les domaines, les besoins, les circonstances, les lieux, les tailles des organisations... Il peut ainsi s'agir d'un soutien financier, d'un apport en nature (vivres, transport, logistique, équipements, fournitures, médicaments...) ou encore d'une implication des salariés de l'entreprise, au siège de l'ONG ou sur le terrain, sur leur temps libre ou sur leur temps de travail, sur la base de leurs compétences professionnelles ou de leurs qualités personnelles...

Toutes les occasions de rapprochement ne font pas l'objet d'une démarche de mécénat formalisée *stricto sensu* : elles sont parfois « informelles », notamment quand elles sont le fruit d'un contact personnalisé entre l'entreprise et l'ONG et qu'elles restent ponctuelles.

Les expériences des acteurs, entreprises et ONG, dans l'établissement de partenariat, soulèvent un certain nombre de questions

que cette étude se donne pour objectif de synthétiser et de mettre en lumière.

Plusieurs facteurs semblent aujourd'hui favoriser le rapprochement entre entreprises et ONG : contexte international, pression médiatique, attente de l'opinion publique, apparition de nouveaux enjeux, comme la recherche de valeurs non économiques... Ces rapprochements attirent l'attention de plusieurs organismes intermédiaires qui leur consacrent actuellement des colloques ou des études. Il n'en demeure pas moins cependant qu'il s'agit d'un phénomène récent, relativement limité et parfois précaire.

Pourquoi donc un tel décalage entre les pratiques et les discours ? Il semble nécessaire d'analyser les représentations des acteurs eux-mêmes pour mieux comprendre les blocages qui subsistent, et tenter de les dépasser.

## 2<sup>ème</sup> partie

### Méconnaissance, réticences et divergences entre les acteurs

---

Quand on demande à une entreprise sa perception du « monde des ONG », il n'est pas rare que ce dernier soit taxé d'amateurisme, de militantisme excessif ou encore de manque de transparence. A l'inverse, les ONG accusent assez facilement les entreprises de mauvaises pratiques sociales et environnementales, et de

poursuite d'objectifs purement capitalistes sans considérations humanistes.

Concrètement, cependant, la dimension humaine dans les relations entre les deux entités peut permettre de dépasser ces a priori. La découverte réciproque des réelles motivations et modes de fonctionnement des acteurs vient souvent dans un deuxième temps.

#### I - A problèmes communs, réponses spécifiques

Les réticences ou craintes exprimées relèvent, le plus souvent, d'une méconnaissance réciproque des acteurs. Cette méconnaissance concerne autant les modes de fonctionnement, les objectifs, que les besoins et les contraintes spécifiques à chaque type d'organisme. Pourtant, les réalités des entreprises et des ONG ne sont pas si éloignées. Elles partagent en effet des préoccupations communes : l'argent, le positionnement idéologique, les valeurs et l'éthique, l'image externe, l'image interne, le savoir-faire professionnel, les compétences, les populations cibles, le contrôle, l'évaluation.

##### ▪ L'argent

La principale question qui se pose aux ONG est celle de leur autonomie dans l'action et la décision, alors qu'elles dépendent financièrement de la générosité du public et de bailleurs de fonds. La seule alternative serait une autonomie acquise par autofinancement, ce qui est irréalisable. C'est donc dans la diversification des ressources, et dans l'interdépendance, que les ONG trouvent le moyen de conserver leur marge de manœuvre.

En effet, les deux principales sources de financements actuelles des ONG présentent des inconvénients indéniables. En premier lieu, l'appel à la générosité, la collecte auprès des donateurs, offre des ressources assez pérennes, mais l'opinion publique est très réactive aux aléas économiques, aux périodes de changements (passage à l'euro, changements politiques, ...) tant bien sûr qu'aux scandales qui peuvent ternir l'image des ONG. Dans ce

dernier cas, même si l'immense majorité des ONG n'est pas concernée, elles doivent souvent toutes en supporter les conséquences. Par ailleurs le climat concurrentiel de la collecte nécessite des efforts toujours plus soutenus en communication menant parfois à une surmédiasation, voire à des exagérations.

Les financements institutionnels, quant à eux, présentent deux défauts majeurs : tout d'abord, la lourdeur administrative et les retards de paiements qui en découlent sont très pénalisants pour la trésorerie des ONG. Ensuite, ces subventions peuvent parfois être conditionnées à des critères correspondant à des choix politiques des bailleurs, qui ne sont pas sans conséquence sur la liberté associative.

La diversification de la recherche de financements est donc vécue comme une réelle urgence par les associations. Cet impératif est renforcé par l'obligation pour les ONG de fournir une part de fonds privés au moins égale à 15% du budget total du projet soumis aux principaux bailleurs de fonds institutionnels – Ministère des Affaires Etrangères et Commission Européenne – pour cofinancement. Elles ont également le souci permanent de couvrir les frais de fonctionnement de leur structure.

Les ONG sont donc encouragées à se rapprocher des entreprises. Pourtant, la plupart craignent d'être instrumentalisées ou fragilisées par les entreprises, auxquelles elles prêtent un comportement « intéressé » et

« capricieux », guidé par les aléas du marché économique. Leur volonté d'indépendance peut les conduire à cantonner les entreprises dans un rôle de pourvoyeur de fonds. Enfin, les ONG ont encore souvent des points de vue très arrêtés sur « l'argent des entreprises », non pas sur l'argent lui-même, mais plutôt sur la façon dont l'entreprise l'a gagné, jugée trop peu éthique.

**« Un donateur seul ne peut pas peser sur la politique de l'ONG, contrairement à une entreprise partenaire très impliquée. La question sous-jacente est donc celle de l'autonomie de l'ONG ». (une entreprise)**

Le financement de projets d'intérêt général à l'international ne constitue pas une priorité pour les entreprises. N'étant en aucune façon un organisme philanthrope, l'entreprise est soumise à un cadre juridique pour toute activité de mécénat qu'elle ne maîtrise pas toujours. Elle doit également rendre des comptes à ses actionnaires et à ses salariés, qui peuvent regarder d'un mauvais œil que leur entreprise finance un projet associatif plutôt que d'augmenter leurs rétributions...

Enfin l'entreprise peut craindre d'être prise dans un engrenage de sollicitations à répétition par les associations, sur les montants comme sur le nombre de projets présentés.

**« Il existe un décalage certain entre la charge de travail que nécessite au sein de l'ONG le montage d'un partenariat adapté et les budgets qu'amènent les entreprises ». (une ONG)**

D'autre part, le budget qu'une entreprise est prête à consacrer à la réalisation d'actions de solidarité reste marginal par rapport à son chiffre d'affaires, et surtout à la charge de travail engendrée au sein d'une ONG pour effectuer un montage adapté.

Il existe donc un réel décalage entre les ONG et les entreprises concernant la question de l'argent. Quand pour les unes, il s'agit d'une urgente nécessité, il s'agit pour les entreprises d'un choix stratégique supplémentaire à la réalisation globale de leurs objectifs.

#### ▪ **Le positionnement idéologique, les valeurs et l'éthique**

Les craintes exprimées par les ONG concernent le plus souvent leur vocation et leur identité, sujet pour le moins sensible. Certaines redoutent d'être considérées comme des « VRP de la solidarité », ou encore des sous-traitants des entreprises, au risque de se faire instrumentaliser et ce, au détriment de leurs valeurs de solidarité, de partage et d'indépendance.

Les ONG sont particulièrement vigilantes sur les pratiques environnementales et sociales des entreprises. Un jugement négatif peut être un obstacle à leur rapprochement avec des entreprises.

Cette question du positionnement idéologique des ONG vis-à-vis des entreprises est d'autant plus délicate qu'elle met en balance d'une part, leur vision du monde et leur raison d'être et d'autre part, les moyens de réaliser cette vocation humanitaire.

Directement lié à la question de l'argent, encore souvent taboue dans les associations, le partenariat avec une entreprise n'est pas toujours assumé et fait débat au sein de l'ONG. Relativement bien cernés par les responsables de la collecte de fonds ou des partenariats avec les entreprises, les enjeux d'une telle démarche sont beaucoup moins bien partagés avec les bénévoles, les anciens militants ou encore le conseil d'administration.

La question posée en amont, et non pas au moment critique de la signature d'une convention de partenariat, pourrait être formulée ainsi : « Jusqu'où acceptons-nous d'aller avec une entreprise, en fonction de ce que nous sommes, de ce dont nous avons besoin et de ce que nous souhaitons faire ? »

Les ONG, partagées entre la nécessité de diversifier leurs sources de revenus et leur souci d'éthique, cherchent à sélectionner les entreprises avec lesquelles il leur semble acceptable de travailler, en excluant par exemple les secteurs du tabac, du sexe et de l'alcool. Par ailleurs, beaucoup d'ONG dénoncent les processus de délocalisation des entreprises et les conditions de travail du personnel employé dans les pays en voie de

## Grille et indicateurs des pratiques responsables des entreprises

La problématique de l'éthique qui se pose au sein de l'ONG avant le démarrage d'un partenariat avec une entreprise peut faire l'objet d'une discussion collégiale, avant d'être validée et après une recherche du maximum de données en amont.

La presse économique ainsi que des sites Internet d'agences de notations des pratiques sociales et environnementales des entreprises fournissent plus d'informations à ce sujet.

Par exemple : [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr) ; [www.orse.org](http://www.orse.org) ; [www.aresa-sa.com](http://www.aresa-sa.com) ; [www.admical.org](http://www.admical.org)

développement. Malheureusement, il est difficile d'établir une grille éthique figée, car cette notion est relative, surtout au niveau international. Les représentations culturelles sont très présentes et les seuils de tolérance variables d'un pays à l'autre. Ainsi, le positionnement au cas par cas selon l'entreprise reste la réaction la plus répandue.

**« Les ONG peuvent-elles fournir un cadre déontologique aux entreprises impliquées dans des actions à l'international ? »  
(une entreprise)**

Le rôle d'une ONG est-il de faire évoluer une entreprise sur son comportement éthique ? Certaines, dont la mission est de sensibiliser le grand public sur les relations Nord/Sud, estiment qu'il est de leur devoir d'attirer l'attention sur des entreprises dont les pratiques iraient à l'encontre de la préservation de l'environnement, des droits de l'Homme et plus encore des droits des Enfants. Pour d'autres, s'il leur semble hors de propos de s'ingérer dans les affaires économiques d'une entreprise, il n'est pas moins possible de « négocier » avec elle, au cours d'un partenariat, pour la faire progresser dans ce domaine.

D'un autre côté, le manque de connaissance par les entreprises des organismes humanitaires, dans le foisonnement qui les caractérise, peut être à l'origine d'une crainte ou d'un a priori sur le « monde associatif » marqué en 1995 par le « scandale de l'Arc ».

Parfois accusées de vouloir s'ouvrir des marchés par le biais d'actions humanitaires, les entreprises rétorquent qu'elles possèdent

d'autres atouts pour cela, plus efficaces et moins coûteux du reste. Il n'est d'ailleurs pas dans leur intérêt de jouer sur la confusion de leurs activités commerciales et humanitaires, car elles prendraient alors un risque important au niveau de leur image. Bien que parfois, certaines le reconnaissent à mots couverts.

Enfin, concernant les valeurs, des entreprises récusent le fait que les ONG s'érigent comme les seules représentants de toutes les valeurs humaines, éthiques et solidaires. En tant qu'acteurs de la société civile et regroupement de personnes, les entreprises s'estiment également porteuses de valeurs.

**« Il est très présomptueux pour une ONG de dire qu'elle peut être utilisée dans des buts d'entrisme économique par une entreprise ».  
(une ONG)**

### ▪ L'image

Être vu, être reconnu, inspirer confiance : les objectifs sont similaires pour les entreprises et pour les ONG. Ainsi l'histoire ne se joue-t-elle pas à deux mais à trois, et c'est de l'équilibre de ce rapport triangulaire ONG / entreprise / grand public que dépendra également l'harmonie du partenariat ...

Pour les entreprises, l'intérêt évident pour le développement de leur activité, de leur image, n'a pas besoin d'être expliqué ici.

Pour les ONG, nous avons souligné un peu plus haut comment leur image était un élément décisif dans le succès des collectes de fonds auprès du grand public. Les efforts d'information et de communication qu'elles

déploient pour prouver leur transparence et l'efficacité des actions financées grâce à l'argent des donateurs, témoignent de leur vigilance sur la perception de leur image. Les responsables de la collecte de fonds emploient d'ailleurs des techniques de marketing pour se démarquer de la « concurrence » des autres ONG, voire pour mesurer de manière quantitative leur pourcentage de notoriété et de visibilité dans le « marché » des organismes faisant appel à la générosité du public.

Cependant, les spécificités de l'action « humanitaire » rendent plus délicate la communication externe dans le cadre d'un partenariat.

Pour les entreprises, il n'est pas toujours possible de s'afficher au grand jour comme partenaire d'une ONG qui peut être amenée à critiquer les pratiques d'un État, dans lequel est implantée l'entreprise. Une entreprise peut aussi chercher à mieux connaître un marché national et alors considérer le partenariat avec l'ONG comme un premier contact avec les réseaux locaux (institutionnels ou autres). Pour des raisons de concurrence évidentes, l'entreprise pourrait alors préférer garder ce soutien confidentiel, ou en tout cas ne pas en faire de publicité.

Pour les ONG, la communication sur un partenariat avec une entreprise est souvent délicate. Les membres de l'ONG, mais aussi les donateurs pourraient toujours trouver à redire sur l'éthique de l'entreprise en question. Par ailleurs, rares sont les ONG à pouvoir se prévaloir d'une image forte auprès du grand public. Cela reste l'apanage des plus grandes. Dans la majorité des cas, les ONG de taille plus modeste apportent à l'image des entreprises un crédit supplémentaire, moins dû à la célébrité de leur logo qu'à l'intérêt de leur programme.

C'est donc bien sur le terrain de la communication que les entreprises et les ONG sont les plus susceptibles : de la même manière qu'une ONG refusera d'associer son nom à celui d'une entreprise dont les pratiques sociales et environnementales sont publiquement critiquées, une entreprise sera frileuse vis-à-vis d'une ONG très marquée par ses valeurs, ou virulente dans ses pratiques

(certaines causes comme le VIH sont plus délicates à assumer pour une entreprise).

Lorsqu'une entreprise souhaite mettre en place un partenariat avec une ONG dans un objectif de communication externe, il s'agit bien souvent de communication institutionnelle, en direction des réseaux des pays concernés par l'aide de l'ONG, ou des organismes internationaux parties prenantes de l'aide internationale (PNUD, Union Européenne ...). Les entreprises peuvent aussi intervenir à la demande du Ministère des Affaires Étrangères français.

À la frontière du mécénat et du parrainage, les entreprises peuvent associer à leurs produits le nom ou le logo d'une ONG, le plus généralement dans le cadre d'un « produit – partage ». En échange, l'entreprise reverse à l'ONG une partie des produits de la vente de cet article sur une période donnée.

#### ▪ **L'image interne**

Les entreprises et les ONG n'étant pas que des « monstres sans âmes » mais bien des espaces collectifs de travail, et de vie, elles accordent souvent une attention toute particulière à leur communication interne.

*« Il existe des réticences des bénévoles et des militants de base au sein des ONG vis-à-vis des relations avec les entreprises »  
(une ONG)*

Les personnes en charge de monter des partenariats avec des entreprises se trouvent parfois assez isolées au sein de leur propre ONG, dans la mesure où elles doivent elles-mêmes expliquer ce rapprochement aux bénévoles ainsi qu'aux autres salariés, peut-être moins ouverts sur « le monde de l'entreprise ». Non pas que les responsables de partenariat soient moins attachés aux valeurs associatives et à la vocation humanitaire de leur structure, mais ils sont peut-être davantage prêts à concilier ces impératifs idéologiques et les choix sur les moyens pour les réaliser.

Il est intéressant de constater que cet effort d'explication du partenariat en interne est le même pour l'entreprise. L'interlocuteur de l'ONG au sein de l'entreprise aura beau être parfaitement convaincu de l'intérêt du projet, il

devra lui aussi suivre le processus de décision dans son entreprise, et présenter, justifier, voire défendre le dossier.

Dans le cas où les deux interlocuteurs, côté entreprise et côté ONG, ont envie de travailler ensemble, il reste à convaincre de part et d'autre. Les obstacles dus au fonctionnement interne peuvent être relativement importants : la personne en charge du dossier doit combattre des idées préconçues au sein de son « propre camp » et risque d'être mal perçue voire isolée.

Paradoxalement, l'interlocuteur de l'entreprise devient l'avocat de l'ONG et vice versa. Dans cette configuration, il est d'autant plus nécessaire que les deux protagonistes détiennent les arguments décisifs, le premier d'entre eux étant la bonne connaissance de l'identité du partenaire.

Enfin, les entreprises peuvent chercher au travers d'un partenariat social à répondre aux attentes grandissante des salariés en la matière. Certaines vont jusqu'à leur proposer une participation active.

- **Le savoir-faire professionnel, les compétences**

Les ONG rejoignent les entreprises sur leurs exigences en terme de recrutement et de gestion du personnel. De plus en plus d'associations mettent en place des procédures de recrutement strictes où la bonne volonté n'est plus suffisante. Les plus importantes sont, au quotidien, confrontées aux mêmes impératifs de fonctionnement interne, de communication et de développement qu'une entreprise. Ainsi, aux a priori sur le militantisme excessif et l'amateurisme, les ONG répondent certes par leur vocation « humanitaire », mais aussi de plus en plus, par leur savoir-faire professionnel et leurs compétences sur le terrain.

Malgré cette réalité, leur rapprochement ne se fait pas simplement. A titre d'exemple, une personne ayant eu une expérience d'expatriation humanitaire n'est pas toujours considérée à sa juste valeur lorsqu'elle désire accéder à un emploi au sein d'une entreprise.

Toutefois les représentations semblent évoluer rapidement, car de nombreux partenariats entre

les entreprises et les ONG se nouent autour d'une complémentarité de compétences. Il peut s'agir, par exemple, d'une campagne de communication d'une ONG aidée par une agence de communication professionnelle, ou à l'inverse, d'un projet d'infrastructure ou de réseau obtenu par appel d'offres international par une entreprise et pris en charge sur le volet ingénierie sociale par les spécialistes de terrain d'une ONG.

- **Les populations cibles, les causes, les lieux d'action**

La relation bilatérale entre l'entreprise et l'ONG s'établit également en fonction d'un élément tiers, souvent à l'origine de l'enthousiasme ou de l'intérêt du partenariat : la cause (soutien à l'enfance, développement économique, micro-crédit, accès à l'eau potable...), la population cible (enfants, personnes âgées, victimes d'une catastrophe naturelle, malades du VIH/Sida,...) ou encore le lieu de l'action.

En ce qui concerne le lieu, le partenariat peut se situer en France dans le cadre d'une coopération de fonctionnement entre l'entreprise et le siège de l'association, mais également sur des actions en France (par exemple, l'éducation au développement).

La question du lieu est davantage problématique lorsque le terrain de la collaboration se situe à l'étranger, dans le cadre d'un partenariat opérationnel principalement. Dans ce cas, se pose la question de la relation au terrain, à sa connaissance, aux effets pervers induits par la présence éventuelle de salariés d'une entreprise privée, ainsi que sur les relations des salariés des deux organismes, et des motivations de l'entreprise à opérer sur le terrain : entrisme économique ? velléité d'exploitation de l'intervention humanitaire à des fins de communication ? utilisation abusive de la logistique de l'ONG disponible sur place ?

La relation aux populations cibles est particulièrement sensible. Pour certaines ONG en effet, il n'est pas question que l'entreprise ait un accès direct à ces populations.

Ces interrogations bloquent assez rapidement les processus de partenariat, à moins que la

répartition des rôles et les limites d'intervention ne soient clairement posées, anticipées, contractualisées et surtout respectées par les partenaires.

Plusieurs domaines apparaissent plus favorables au rapprochement entre les entreprises et les ONG. Les services de base, comme l'accès de tous à l'eau potable ou à la santé, par exemple, nécessitent des compétences techniques, mais également la concertation avec les bénéficiaires sur le terrain (groupes villageois, populations...). Certaines activités à dimension sociale, comme le micro-crédit, peuvent solliciter d'une part les structures et les techniques d'entreprises et d'autre part les capacités des ONG à suivre et se concerter avec les populations.

Enfin, les domaines dans lesquels agissent les ONG peuvent être un frein à la mobilisation des entreprises partenaires.

Les programmes de développement à l'étranger, de sensibilisation en France et la question des droits de l'Homme remportent plus difficilement l'adhésion des entreprises que des opérations dans l'urgence, davantage médiatisées et circonscrites dans le temps.

Les ONG sont, ouvertement ou non, porteuses d'une mission de sensibilisation du grand public en France sur les sujets de solidarité internationale. Pourquoi ne pas considérer comme une partie de ce public les salariés des entreprises partenaires ?

La préoccupation du développement durable s'impose désormais comme une véritable nécessité. Certaines entreprises n'hésitent pas à en faire un outil de leur performance économique. Sur ce terrain, elles recherchent le rapprochement avec des ONG, en tant que partenaires / prestataires, voire comme garants de leur démarche.

#### ▪ **Le contrôle, l'évaluation**

Argent, valeurs, éthique, transparence, image interne et externe... autant d'éléments clés que les entreprises et les ONG peuvent contrôler et évaluer lorsqu'elles se rencontrent. Les ONG peuvent craindre qu'une entreprise partenaire s'arroge le droit de contrôler leurs actions, sous prétexte de vérifier l'utilisation des fonds octroyés. La question sous-jacente est bien celle de la transparence.

Tout comme les donateurs particuliers, il est tout aussi légitime qu'une entreprise veuille savoir ce qu'elle contribue à financer.

L'entreprise peut souhaiter, au-delà d'une transparence sur les résultats obtenus, comprendre le fonctionnement de son partenaire. L'ONG lui apparaît bien souvent comme une boîte opaque, dont elle ne saisit ni les méthodes de travail, ni très bien la réalité des besoins : fonds, expertise, biens ou matières premières, transport et logistique, communication...

L'entreprise peut aussi demander l'évaluation des projets qu'elle soutient, et ce à plusieurs niveaux. Il lui est tout d'abord nécessaire de savoir si l'argent dépensé est utilisé conformément aux engagements pris. Cette évaluation peut amener une entreprise à réorienter ses axes d'intervention, si ses objectifs initiaux ne sont pas atteints. Il n'est cependant pas possible de consacrer un budget trop conséquent à ce travail, la priorité devant être accordée à l'action de l'ONG.

Si les ONG quant à elles, campent sur l'idée qu'elles n'ont pas à se justifier auprès des entreprises, il peut être utile d'inverser les rôles. En effet, ne sont-elles pas les premières à réclamer une transparence de la part de leur entreprise partenaire sur leurs pratiques sociales et environnementales ? Cette recherche doit être explicite auprès de l'entreprise, future partenaire. Cette démarche peut alors apparaître comme une preuve de sérieux, sinon de professionnalisme.

Pour cela, les ONG peuvent trouver des informations, en plus des moyens classiques, auprès de l'entreprise ou plus récemment auprès d'agences de notation des pratiques des entreprises, comme par exemple l'Agence de rating social et environnemental sur les entreprises (ARESE<sup>3</sup>).

Pour résumer, les entreprises et les ONG, au-delà de leurs a priori respectifs, rencontrent un certain nombre de contraintes et d'obstacles au partenariat, dus à leur fonctionnement, leurs moyens ou leurs objectifs propres. Les tableaux suivants en rappellent les principales.

<sup>3</sup> Le 20 juin 2002, Nicole Notat a été nommée à la tête d'Arese, qui sera intégré à un projet à dimension internationale. La nouvelle agence verra le jour en janvier 2003.

<i>Contraintes des ONG</i>	<i>Contraintes des entreprises</i>
<i>Ressources financières, humaines, matérielles</i> <i>Objectif de l'ONG : populations, causes...</i> <i>Donateurs</i> <i>Bénévoles</i> <i>C.A.</i> <i>Valeurs et image de l'ONG</i> <i>Besoins de ressources non affectées, notamment pour le fonctionnement</i> <i>Marge de manœuvre</i> <i>Durée et pérennité de la structure</i> <i>Temporalité du projet</i>	<i>Financières</i> <i>Logistiques</i> <i>Concurrence</i> <i>Actionnaires ou investisseurs</i> <i>Hiérarchie dans le cas où la direction est à convaincre</i> <i>Image (notamment auprès des médias)</i> <i>Image interne auprès des salariés, des syndicats</i> <i>Durée et récurrence de l'investissement</i> <i>Cohérence avec les valeurs, les métiers</i>

*Remarque : il ne s'agit pas d'un classement par ordre d'importance.*

<i>Obstacles rencontrés par les ONG</i>	<i>Obstacles rencontrés par les entreprises</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Accès aux entreprises : quelle entreprise et quel interlocuteur ?</i></li> <li>- <i>Problème culturel (rejet du profit, du capitalisme) et idéologique</i></li> <li>- <i>Déséquilibre des rapports de force</i></li> <li>- <i>Urgence financière</i></li> <li>- <i>Conséquences sociales et environnementales des pratiques des entreprises</i></li> <li>- <i>Pas de stratégie en matière de recherche de fonds</i></li> <li>- <i>Manque de temps et de ressources humaines</i></li> <li>- <i>Décalage du temps consacré par rapport aux sommes perçues</i></li> <li>- <i>Difficulté pour mobiliser une entreprise sur la durée</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Manque de professionnalisme des Ong</i></li> <li>- <i>Manque de souplesse</i></li> <li>- <i>Rouages de l'entreprise (processus de décision)</i></li> <li>- <i>Trop de sollicitations</i></li> <li>- <i>Manque de compréhension du fonctionnement des ONG</i></li> <li>- <i>Nécessité de l'évaluation</i></li> <li>- <i>Difficulté d'identification des besoins des ONG</i></li> </ul>

*Remarque : il ne s'agit pas d'un classement par ordre d'importance.*



## II – Contre les généralités, variabilité des acteurs par famille

Si les positions et motivations des entreprises et des ONG sont bien différentes, il semble important d'éviter les généralités : selon leur taille ou leur secteur d'activité par exemple, la question du partenariat se pose en d'autres termes.

D'autres facteurs de différenciation interviennent, comme l'histoire ou le fonctionnement interne, mais il n'est évidemment pas possible d'être exhaustif à ce niveau.

### a. exemples de facteur de variabilité : la taille de la structure ; le domaine ou le secteur d'activités

#### • Taille de la structure

Taille de l'ONG

Il existe une grande disproportion entre l'offre de mécénat dans le domaine de « l'humanitaire » et la demande exprimée par les milliers d'ONG existantes. On pourrait presque parler de « marché saturé ». Dans ce contexte, certaines entreprises peuvent être tentées de ne choisir que de « grandes » ONG, solution qui peut leur sembler plus facile, plus rassurante et plus efficace.

*« Il est difficile pour les petites associations de s'adapter aux attentes des entreprises et de systématiser leur démarche ». (une ONG)*

Face à ce panorama, les ONG de taille importante ont alors parfois la possibilité de choisir leur entreprise partenaire. Leur nom faisant office de label, elles sont d'autant plus sollicitées.

Mais cette situation reste marginale. Elle ne retrace pas la situation de la majorité des ONG, de taille modeste, confrontées à la difficulté de convaincre une entreprise, qui peut ne juger que leur manque de notoriété et de moyens. A qualité de projet égale, il n'est pas sûr qu'elles passent de la même façon l'obstacle de la pré-sélection des dossiers par les entreprises mécènes.

Cependant, ces ONG de dimensions modestes pourraient utiliser des atouts spécifiques à leur taille, en particulier auprès des entreprises

n'ayant pas encore arrêté leur politique de mécénat dans une stratégie précise.

En faisant preuve d'originalité et de créativité, en misant sur l'enthousiasme qu'elles peuvent transmettre autour de leur projet, elles peuvent arriver à leurs fins en contournant les « process » des mécènes traditionnels, saturés par la demande. Mais il s'agit là encore d'un parcours de combattant pour les petites associations.

Des actions bien ciblées de ces petites associations peuvent être facilement identifiables.

La proximité d'un site d'activité d'une entreprise, l'identification parfois plus claire de leurs projets peuvent constituer des arguments forts auprès d'entreprises mécènes. Ils répondent en effet à deux de leurs objectifs potentiels : la communication de proximité et la communication interne.

Les sommes apportées dans le cadre du mécénat d'entreprise sont souvent dérisoires par rapport aux besoins des ONG importantes, et au regard de la collecte des dons de particuliers. Ces mêmes sommes sont proportionnellement plus conséquentes et plus utiles pour de petites associations dont les projets sont moins ambitieux : cet apport est souvent décisif au lancement d'initiatives.

Taille de l'entreprise

Si l'implication des grands groupes fait davantage l'objet de l'attention des médias, les P.M.E ne sont pas à exclure du panorama des acteurs des mécènes potentiels. Leur taille, leur mode de gestion, et souvent leurs valeurs humaines et de proximité les rapprochent des ONG.

Fondation d'entreprise

Créée à l'initiative de l'entreprise, et avec ses propres fonds, la fondation se donne des axes des critères et des modes d'intervention précis, arrêtés dans ses statuts (ou la convention la liant à l'organisme qui l'abrite).

Il est a priori inutile d'adresser un dossier de demande de partenariat à une fondation n'intervenant pas dans ce domaine, ou que le mode d'intervention limite à certaines ONG (ONG choisies par les salariés par exemple). En créant une fondation, une entreprise s'engage pour une action pérenne d'au moins 3 ou 5 ans. Cette stabilité dans le temps constitue une garantie supplémentaire pour l'établissement d'un partenariat durable. Les salariés animant cette fondation peuvent acquérir au fil des ans une bonne connaissance des spécificités du domaine, et constituer de bons interlocuteurs pour l'association partenaire. Cette qualité est particulièrement appréciable pour les questions de solidarité internationale, domaine complexe s'il en est.

#### • Taille du projet

Une entreprise peut vouloir s'orienter davantage vers des projets lourds, conduits sur plusieurs années, ou au contraire valoriser les petits projets, plus immédiats et plus facilement « appropriables » par les salariés de l'entreprise. Les projets de petite taille sont également plus faciles à évaluer.

#### • Domaines ou secteurs d'activité : autre facteur de variabilité

*« La gestion de l'eau à l'échelle de la planète appelle une mobilisation commune des acteurs de la société civile ». (une entreprise)*

Le domaine, la cause ou le secteur d'activités est un autre facteur de variabilité entre les ONG d'une part, et les entreprises d'autre part. Entre une ONG ayant pour mission la défense de la liberté de la presse et une autre intervenant dans des situations d'urgence, il y a presque autant de différences qu'entre une ONG et une entreprise... Une entreprise dont le métier est la communication n'aura pas non plus la même approche d'un partenariat avec une ONG, qu'une entreprise pétrolière...

*« Certains domaines comme les droits de l'homme ne sont pas particulièrement propices à des rapprochements avec des entreprises, car trop politiques. Dans ce cas, les partenariats tiennent encore plus à des affinités particulières entre des hommes. »  
(une entreprise)*

A titre d'exemple, la question des droits de l'Homme dans un pays peut faire l'objet d'une dénonciation par une ONG, alors qu'il s'agit par ailleurs, du pays fournisseur de l'entreprise pressentie pour un partenariat en France... Là encore, il est de la responsabilité des deux acteurs de délimiter leur champ de partenariat et de conserver leur libre arbitre.

#### b. L'importance des personnes derrière les institutions

Le facteur le plus variable, mais qui est aussi le premier ciment du partenariat, tient aux personnalités derrière les « carapaces » institutionnelles.

Qu'il s'agisse de la volonté, de la sensibilité, du partage des valeurs, du dynamisme, ou encore de la confiance, c'est bien aux qualités humaines que tient l'amorce ou la pérennité d'un partenariat entre deux organismes de nature si différente.

*« Quand dans un projet, il y a de la qualité, bien souvent son leader a beaucoup de qualités ». (une entreprise)*

La subjectivité se retrouve à travers les chargés de mission de mécénat : chacun colore de ses convictions la politique de mécénat, au-delà des grandes orientations qui peuvent être décidées à la tête de l'entreprise. Le choix peut par exemple être de réduire la dimension des projets soutenus et de se recentrer géographiquement, dans un souci de visibilité ou d'un plus grand ancrage auprès des salariés de l'entreprise.

Le parcours personnel ou le cercle de connaissances, sont parfois déterminants pour « former » la sensibilité des hommes de l'entreprise à la cause humanitaire. Or ce sont

des hommes qui façonnent la culture interne de l'entreprise et qui peuvent la faire évoluer.

Au sein des ONG, un acteur familier du monde de l'entreprise sera sans doute plus à même de créer un pont entre ces deux univers : il saura parler le langage de l'entreprise et éventuellement former l'ONG aux méthodes de l'entreprise.

D'une manière générale, il ne semble pas y avoir de recette universelle sur la bonne façon d'intéresser une entreprise ou sur le bon interlocuteur à solliciter. Par contre, on ne se présente pas invariablement en fonction de cet

interlocuteur. Son poste (communication, marketing, ressources humaines, délégué général de la Fondation d'entreprise...), mais aussi sa personnalité entrent en jeu. Le relationnel, la qualité du contact humain qui s'établissent sont souvent aussi déterminants qu'un dossier bien mis en forme.

S'il est évident que l'approche professionnelle est une garantie supplémentaire dans l'établissement d'un partenariat, comptent tout autant la capacité à transmettre l'envie de travailler ensemble, l'engouement pour le projet, pour les valeurs, l'enthousiasme pour une autre façon de faire et de penser.

## 3<sup>ème</sup> partie

### Les modalités du partenariat

---

#### I - Sortir du cercle vicieux de la méconnaissance et des a priori

Au-delà des divergences, des réticences, émerge un terrain constructif : celui d'une véritable « éducation au partenariat », qui correspond à un apprentissage réciproque des représentations et des pratiques, sur toute la durée de la relation entre l'entreprise et l'ONG.

##### **a. recherche de l'adéquation entre les acteurs : motivations, intérêts et compétences**

*« Une ONG ne doit pas chercher à parler le même langage qu'une entreprise, à la « singer ». Cela ne l'empêche pas de chercher un terrain d'entente pour arriver à ce qu'elle attend : de l'argent ou des moyens matériels. Et si en plus cela fait plaisir à un chef d'entreprise ou améliore l'image de l'entreprise, tant mieux » (une ONG)*

Le partenariat peut être défini simplement comme une relation où chacun trouve son compte. Il repose donc sur la conjonction de motivations des entreprises et des ONG. Ce terme sous-entend à la fois les motifs, donc les intérêts de chaque acteur, mais également la volonté qui les porte.

Le tableau suivant résume, sans prétendre à l'exhaustivité, les principales motivations des unes et des autres, dont la rencontre sert de socle au rapprochement.

*« Le débat sur l'intérêt de l'entreprise est nécessaire pour clarifier son implication et établir un cahier des charges. Il est tout aussi important d'aller au sein de l'entreprise, pour la comprendre et travailler avec elle. » (une ONG)*

L'exposition claire des motivations de chaque acteur permet en amont du partenariat de préciser la délimitation du champ de la complémentarité d'intérêts.

Par « intérêt », il faut également distinguer ce qui relève d'une part des intentions, et d'autre part des attentes ou des besoins.

Dans le premier cas, le motif correspond à ce que l'on veut faire, et dans le second cas, ce que l'on souhaite recevoir du partenariat. Cette nuance peut être légère mais conditionne en grande partie les limites du rapprochement.

Il y a lieu de penser que l'on est plus « pro-actif » et plus ouvert lorsque le motif du rapprochement est une intention, plutôt qu'un besoin ou une attente. Ce que l'on est prêt à accepter de l'autre dans le partenariat, et finalement la prise de risques, peut être plus importante.

*« L'entreprise peut perdre de l'argent et l'ONG se faire instrumentaliser. Mais ce risque ne doit pas rendre paranoïaque et freiner des synergies qui peuvent être fécondes sur le terrain » (une ONG).*

Enfin, dans la recherche de l'adéquation entre les acteurs, la recherche de la complémentarité des compétences est un élément important. En face de la question « pourquoi un tel partenariat ? », la recherche de la synergie entre les compétences répond à la question « que puis-je mettre à disposition de l'autre ? », ou alors « en fonction de la fin recherchée, quels moyens sont disponibles et mobilisables ? ».

## Les motivations des entreprises et des ONG pour un partenariat

<i>Motivations des ONG</i>	<i>Motivations des entreprises</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Apports financiers</i></li> <li>- <i>Apports en nature</i></li> <li>- <i>Diversification des ressources par rapports aux bailleurs institutionnels (critère d'apport des 15% de fonds privés)</i></li> <li>- <i>Apport de compétences, de savoir-faire</i></li> <li>- <i>Intérêt des bénéficiaires</i></li> <li>- <i>Gain de notoriété, notamment en s'appuyant sur la force de communication de l'entreprise</i></li> <li>- <i>Objectif d'éducation au développement vers les salariés d'une entreprise</i></li> <li>- <i>Les salariés peuvent devenir des adhérents, des donateurs, des bénévoles</i></li> <li>- <i>Effet levier pour développer des relations vers d'autres entreprises (expériences de partenariat)</i></li> <li>- <i>Apprentissage de méthodes professionnelles de gestion, de comptabilité, de management...</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>S'insérer dans son environnement (au sens large) et être partie prenante de la société civile</i></li> <li>- <i>S'ouvrir sur de nouveaux milieux</i></li> <li>- <i>Développer l'innovation et l'expérimentation</i></li> <li>- <i>Fidéliser et fédérer les « stakeholders » autour de valeurs non économiques, porteuses de sens</i></li> <li>- <i>Répondre à la pression ou l'attente de l'opinion publique et des médias.</i></li> <li>- <i>Valoriser, dynamiser ou renouveler son image externe</i></li> <li>- <i>Valoriser, dynamiser ou renouveler son image interne</i></li> <li>- <i>Donner aux salariés des opportunités de rencontres, d'échanger autour d'autres façons de voir et de faire</i></li> <li>- <i>Former des salariés au contact de terrains d'actions différents</i></li> <li>- <i>Garder un lien avec des salariés retraités (parrainage...)</i></li> <li>- <i>Accéder à des marchés (clauses sociales d'appel d'offre ou volet social d'un projet commercial) ou aux bailleurs internationaux</i></li> <li>- <i>Remontées d'informations locales dans les pays en voie de développement</i></li> <li>- <i>Coup de cœur pour un projet ou une cause</i></li> </ul>

## **b. facteurs de convergence : transparence, confiance, durée et qualité du contact**

Au-delà de la compréhension des intérêts réciproques et de la complémentarité de compétences, le ciment du partenariat réside dans quatre facteurs convergents : la transparence, la confiance, le temps et la qualité du contact.

**La transparence** et donc la confiance sont apparues comme primordiales, à plusieurs étapes de cette étude, notamment sur la clarification des intérêts poursuivis, ou encore sur la connaissance des pratiques, et surtout la gestion des fonds. La transparence doit donc être réciproque et des réunions régulières permettent de continuer à mieux se connaître, informer et renforcer la confiance.

La **confiance** permet par exemple aux interlocuteurs des deux secteurs de se mobiliser ensemble dans les plus brefs délais, dans une situation de crise, dans la mesure où le travail d'apprentissage de l'autre aura été effectué en amont.

La notion de **temps – récurrence et durée** – est tout aussi importante dans l'établissement d'un partenariat : confortant la qualité des contacts, c'est à la fois une condition sine qua non et la meilleure démonstration d'un partenariat réussi. Certains n'hésitent pas à parler de la construction d'une « histoire commune ».

*« Une entreprise et une ONG, à travers un partenariat inscrit dans la durée, peuvent se construire une « histoire » commune, reconnue du grand public. » (une entreprise)*

Cette prise en compte du facteur temps permet aussi de distinguer ce qui relève d'une part d'une démarche construite et solide, et d'autre part de soutiens ponctuels, éparses, à des actions humanitaires. Toutefois, il arrive qu'une entreprise se mobilisant sur un « coup de tête », à la suite d'une urgence, ou à la demande d'une ambassade, souhaite asseoir dans la durée la relation établie à cette occasion avec une ONG, et formalise son aide ponctuelle.

Dans la recherche de partenaire, la persévérance dans la sollicitation pourra être

récompensée. Une entreprise qui dit « non » aujourd'hui dira peut être « oui » demain.

De même, le temps est incontournable dans la compréhension du fonctionnement des institutions : de la notion d'urgence à celle de développement pour les ONG, du court terme au long terme pour les entreprises, ou simplement dans la gestion du partenariat au quotidien, selon la hiérarchie des priorités et le respect des échéances des uns et des autres.

Enfin, derrière la notion de temps, se dessine celle de la **fidélité** dans le partenariat. Une ONG peut craindre qu'une entreprise, dirigée selon les aléas du marché, décide brusquement de lui retirer son soutien.. Si une entreprise traverse une crise (plan social, catastrophe écologique...), notamment si elle fait l'objet d'une attention médiatique, elle peut mettre en péril la réputation de l'ONG partenaire, ne serait-ce qu'après de ses donateurs. Mais en tant que partenaire, l'ONG peut alors choisir d'assumer cette relation, sauf en cas de malversation reconnue, et estimer qu'il est de sa responsabilité d'expliquer pourquoi elle choisit de maintenir le partenariat.

A ce niveau, au-delà de la confiance **entre les partenaires**, l'établissement d'une convention peut s'avérer nécessaire pour garantir le cadre temporel.

*« Les partenariats ne donnent pas toujours lieu à l'établissement d'une convention : la confiance prévaut. Mais alors ils ne durent que le temps de la durée du poste de l'interlocuteur au sein de l'entreprise. »  
(une ONG)*

Ces quatre facteurs montrent également combien le partenariat ne s'arrête pas à la signature d'une convention entre deux organismes mais s'inscrit dans une dynamique. Il convient alors de veiller à le faire vivre.

En résumé, on peut avoir chacun son métier et conserver ses positions, sans chercher à modifier celles de son partenaire. En revanche, il convient de définir les frontières de ce que chaque partie est prête à accepter et de jouer la transparence. Des réunions d'équipes et des comités de pilotage réguliers permettent d'échanger, y compris sur les sujets « qui fâchent », de mesurer ensemble l'évolution du partenariat et d'anticiper les conflits potentiels.

## II - Entrer dans le cercle vertueux de l'éducation au partenariat

La recherche de synergies entre les intérêts et les compétences, ainsi que la consolidation des facteurs de convergence permettent de sortir du cercle vicieux de la méconnaissance et des a priori. Ils participent déjà d'une autre dynamique que l'on peut appeler le « cercle vertueux de l'éducation au partenariat » : il ne s'agit pas dans ce cadre, d'être moins exigeant envers son partenaire, mais bien que les réticences « culturelles » et les a priori ne s'érigent plus comme des obstacles au partenariat. En cela, le terme « d'éducation » réciproque n'est pas péjoratif.

### a. les ONG en forces de propositions

D'une part, les postes de « Responsable des partenariats » sont de plus en plus fréquents au sein des ONG et notamment des plus grandes. Les ONG bénéficiant d'un nom reconnu, agissant comme un « label », sont le plus souvent sollicitées directement par les entreprises ou fonctionnent encore « au coup par coup », selon les opportunités. Les petites structures, quant à elles, éprouvent de réelles difficultés à élaborer ou à tenir à jour un fichier d'entreprises, par manque de temps et de moyens.

D'autre part, une dynamique nouvelle est perceptible dans les discours des entreprises, car même si une partie d'entre elles consentent à signer un chèque « pour faire plaisir », elles sont de plus en plus nombreuses à souhaiter se rapprocher des ONG dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant, au cours duquel l'entreprise s'implique plus activement au côté de l'ONG.

La « donne de départ » n'est certes pas équilibrée, mais le contexte apparaît favorable pour que les ONG démontrent aux entreprises ce qu'elles « gagnent » à les soutenir. En ce sens, l'ONG se présente moins dans une position de sollicitation que de proposition, et renforce sa crédibilité, tout en rassurant l'entreprise.

*« Une ONG peut mettre deux entreprises en concurrence pour l'établissement d'un partenariat sur le principe du plus offrant »  
(Une ONG)*

Certaines ONG peuvent s'offusquer que des entreprises puissent les considérer comme des « prestataires philanthropiques », en recherchant une offre de services, de causes ou de label. Cette réalité peut gêner mais elle a le mérite d'ouvrir la porte des entreprises. C'est peut-être à l'ONG ensuite « d'éduquer » son partenaire en lui montrant ce qu'elle sait faire, ce qu'elle recherche et ce qu'ils peuvent faire ensemble.

La démarche des ONG vers les entreprises demande en premier lieu une adaptation de leur discours. Chaque milieu ayant son « jargon », les personnes en charge doivent arriver à présenter simplement l'identité et les projets de l'ONG, ainsi que l'opportunité qu'elle représente pour l'entreprise. La simplicité n'empêche pas le professionnalisme, ni la transmission d'un certain enthousiasme, et elle permet à l'entreprise de se « réapproprier » les termes de la présentation du dossier, ne serait-ce que pour mieux le défendre à son tour dans « son propre camp ».

Dans l'optique d'être force de proposition plutôt que de sollicitation, l'ONG peut s'ouvrir à différents interlocuteurs au sein de l'entreprise : le responsable de la communication, du marketing, des ressources humaines, mais aussi celui en charge de la stratégie internationale ou des services opérationnels. Pour chacun de ces interlocuteurs, il y a une façon différente de présenter l'ONG et ses actions, en fonction de ce qui est susceptible d'intéresser le contact et selon la façon dont il peut aider l'association.

Si le label et les valeurs de l'ONG sont irréductibles, l'éventail de ses actions peut être proposé de façon pragmatique au partenaire, pour mieux correspondre aux motivations des deux. Ce n'est pas la nature du projet qui est modifiée en fonction de l'entreprise, mais bien

la façon dont elle peut s'investir aux côtés de l'ONG.

Les efforts que peuvent faire les ONG ne doivent pas dédouaner les entreprises d'une plus grande ouverture d'esprit, de leur propre responsabilisation et du développement de leur créativité pour mieux travailler avec les ONG. Il y a également fort à faire du côté des entreprises pour « éduquer » les ONG, et derrière elles les médias et le grand public, à une autre vision du rôle des entreprises dans la société et une autre perception de leur image.

En particulier, les ONG attendent des entreprises une plus grande compréhension de leurs contraintes, ainsi qu'une meilleure prise en compte de leur capacité d'expertise, contre une vision qualifiée de « poussiéreuse ». En évitant par exemple tout discours commercial dans le cadre d'un projet commun, l'entreprise est davantage respectueuse de la spécificité de son partenaire, ce qui ne l'empêche pas, avec l'accord de l'ONG, de communiquer une fois l'opération terminée.

Si l'intérêt des entreprises à utiliser l'image des ONG est souvent mentionnée, ces dernières peuvent trouver un intérêt à utiliser la force de communication des entreprises, et à développer leur notoriété en utilisant les moyens de celle-ci.

## **b. impliquer les salariés**

Comme nous l'avons déjà vu, les personnes, plus que les structures auxquelles elles appartiennent, ainsi que leurs qualités propres, sont déterminantes pour amorcer et cimenter le partenariat.

Les salariés d'une entreprise jouent à ce niveau un rôle de premier choix, et selon la nature du partenariat, leur adhésion, voire leur implication, peut être requise pour améliorer et pérenniser la relation entre les structures.

*« Le feed-back des salariés de retour de mission au sein de leur propre entreprise est très important pour susciter d'autres vocations en interne et encourager la pérennité de l'implication de l'entreprise. »  
(une ONG)*

L'engagement d'une entreprise dans le domaine humanitaire ne peut être fort que lorsqu'il est soutenu par l'équipe dirigeante au plus haut niveau. Cet engagement deviendra d'autant plus légitime qu'il sera présenté, expliqué et finalement repris par les salariés.

De nombreux modes de mobilisation des salariés existent aujourd'hui :

- la simple information du personnel (communication interne),
- la consultation lors de la mise en place de la politique,
- le soutien à des projets du personnels,
- la participation à un club de bénévoles,
- le « mécénat associé » qui, comme son nom l'indique, associe, mais cette fois financièrement, l'entreprise et ses salariés, à une initiative commune,
- le mécénat de compétences, forme encore expérimentale et nouvelle, d'implication du personnel.

Sans cet effort, la direction peut s'exposer à des critiques en interne (démagogie, opportunisme...) encore plus virulentes si la limite entre ses choix stratégiques et ses choix de mécène est fragile. Cette confusion est d'autant plus risquée si les deux orientations émanent de la même personne dirigeante.

Dans le cas d'une fondation d'entreprise, et même si l'impulsion est donnée par la direction de l'entreprise à la fondation, la légitimité de celle-ci sera plus grande si son assise est élargie aux salariés. L'implication des salariés est une garantie supplémentaire pour un engagement dans la durée de l'entreprise. Les ONG ont donc tout à gagner à proposer des montages faisant appel à ces compétences ou ces bonnes volontés.

*« Le mécénat de compétences peut permettre à une ONG de bénéficier de personnel expérimenté qu'elle n'aurait pas les moyens d'attirer si elle devait les financer elle-même ». (une ONG)*

A travers l'implication du personnel, l'entreprise peut chercher à renouveler, valoriser et dynamiser son image en interne, autour de valeurs non économiques, porteuses de sens. Mais au-delà des mots désignant ces



valeurs (« proximité », « dimension humaine », « solidarité »... ), comptent réellement les opportunités offertes aux salariés pour s'investir autrement, partager, échanger entre eux, et s'ouvrir à des milieux extérieurs au contexte classique de l'entreprise. Les témoignages des salariés qui ont pu ainsi s'impliquer dans un projet humanitaire révèlent souvent une sensibilité dévoilée au contact d'autres manières de faire et de voir.

Des montages permettent également au personnel retraité d'une entreprise de garder un lien avec celle-ci, par un parrainage d'enfants, de jeunes ou en mettant à disposition des associations les compétences acquises au long de leur expérience professionnelle.

La présence de salariés d'une entreprise au sein ou aux côtés du personnel d'une ONG sur le terrain ne fait pourtant pas l'unanimité, car elle pose, pour certains, la question de la « récupération » par l'entreprise de la volonté d'implication individuelle dans la vie associative.

Les tenants de ce discours réfutent l'idée d'un engagement social ou solidaire des salariés sur incitation hiérarchique, et d'une manière générale, l'idée que l'entreprise puisse investir ce champ de liberté citoyenne à des fins managériales. Ils craignent aussi que la base volontaire de l'action ne devienne un critère de « bon ou mauvais » salarié au sein de l'entreprise.

**«L'expatriation des salariés n'est pas un objectif : c'est une école »  
(une entreprise)**

D'autres critiques accompagnent parfois le mécénat de compétences. On peut redouter que l'entreprise ne cherche à mettre à disposition de l'ONG le personnel le moins qualifié ou en surnombre. Lorsque les salariés de l'entreprise vont sur le terrain du projet de l'ONG, les entreprises s'exposent à des accusations de « tourisme humanitaire ».

Mais ces remarques ne font qu'illustrer la méconnaissance et les a priori à l'origine des blocages dans le rapprochement entre les entreprises et les ONG. « L'éducation » réciproque au partenariat a justement pour

objectif de les dépasser et d'apprendre à enrichir la relation.

Ainsi l'expatriation même courte des salariés d'une entreprise sur le terrain ou leur mobilisation au sein d'une association sont le plus souvent décrites comme le fruit d'une relation construite « *dans un esprit gagnant-gagnant où chacun bénéficie d'une ouverture sur d'autres cultures et d'un échange des savoirs* ».

### **c. sensibiliser aux relations Nord/Sud**

Mieux se connaître, apprendre des autres et finalement apprendre à travailler avec les autres, sont des étapes progressives du « cercle vertueux » du partenariat entre deux univers aussi différents que les entreprises et les ONG. Les représentations et les pratiques évoluent au contact d'une autre culture et on peut faire le « pari » que plus les acteurs se confronteront dans la différence, plus ils seront sensibilisés à d'autres manières de voir et de faire, plus ils auront une vision d'un autre développement.

**« Le challenge est de prouver que l'humanitaire peut se faire par des non-professionnels et d'ouvrir l'humanitaire à la société civile, en permettant à des salariés d'en être acteurs » (une ONG)**

« L'éducation au partenariat » comme une passerelle vers la sensibilisation aux relations Nord-Sud ?

La sensibilisation aux relations Nord/Sud comme passerelle vers le partenariat : cela se fait tout au long d'un travail de découverte. En amont du partenariat en effet un travail d'information, de présentation et d'animation offrant des clés pour la compréhension mutuelle, les représentations et les pratiques de chacun peut être effectué.

Concrètement, ce travail peut s'exercer, soit à l'occasion de rencontres lors de colloques ou de forum de discussion, soit à l'occasion de réunions en interne, où les uns sont « invités » chez les autres par exemple.

Certaines ONG peuvent réaliser des documents de présentation de leurs actions, voire des partenariats qu'il est possible d'envisager avec elles. D'une autre manière, faire découvrir les compétences des personnes ayant ou ayant eu

une expérience d'expatriation humanitaire permet, par un travail de « traduction » et l'emploi de termes appropriés, de dépasser la méconnaissance entre les acteurs.

Les ONG ont un rôle d'aiguilleur à jouer à ce niveau, pour leur intérêt propre comme pour celui du secteur, d'autant plus que les salariés des entreprises peuvent devenir des adhérents, des donateurs voire des bénévoles pour l'association partenaire.

*« Les entreprises constituent un cadre possible pour l'action collective de leurs salariés-citoyens et ont un rôle de tout premier plan à tenir dans la défense d'un développement durable et équitable ». (une ONG)*

Ce travail de sensibilisation réciproque est, ensuite et surtout, à conduire tout au long du processus du partenariat, pour mieux le faire vivre et l'animer. Tout rapprochement, même simplement financier peut être prétexte à informer les entreprises sur les causes ou les

pays d'intervention. Si la grande majorité des entreprises cherche à s'impliquer dans une « solidarité de proximité », aux dépens parfois de l'international, la démonstration de l'intérêt d'une approche plus globale, de l'interdépendance des causes peut être opportune.

C'est enfin autour de **que l'on souhaite faire ensemble**, que se concrétise le partenariat. Il ne s'agit pas seulement de savoir pourquoi, avec qui et avec quels moyens se rapprochent une entreprise et une ONG, mais bien ce qui peut ressortir de cette relation.

En effet, il est assez curieux de constater qu'au moment où le partenariat en tant que tel, est l'objet des questionnements, les blocages apparaissent. Mais lorsque le partenariat est présenté à nouveau comme un moyen et non une fin en soi, chacun voit mieux ce qu'il apporte à la société et à chaque partenaire. A chacun donc de définir ses choix et d'inventer les modalités d'un « agir ensemble ».

## En guise de conclusion, petit exercice méthodologique : le « carré des compatibilités »

---

Un partenariat entre deux organismes très différents suppose une réflexion préalable qui maximise les chances de réussite. Même s'il n'existe pas de règles générales pouvant en garantir le succès, certaines questions paraissent incontournables. Un simple « jeu », que nous appellerons « **le carré des compatibilités** », permet de ne pas en omettre les principales.

Chaque organisme peut être défini selon **quatre attributs** :

1/ son **identité** : interlocuteur en son sein, statuts, valeurs, taille, lieu d'implantation, lieu d'intervention, ancienneté, budget, processus de décision....

2/ son **projet** spécifique : projet de développement, urgence humanitaire, campagne de communication...

3/ ses **moyens** : financiers, humains, matériels

4/ ses **intérêts** : intentions ; attentes ; besoins (se reporter aux tableaux sur les motivations des entreprises et des ONG)

**Le carré des compatibilités se joue en quatre temps :**

La première étape consiste à bien définir les attributs de son propre organisme.

La seconde étape consiste à bien cerner ceux de son partenaire potentiel.

La troisième étape consiste à évaluer la compatibilité de ses attributs avec ceux de ce partenaire.

La quatrième étape consiste à continuer d'évaluer cette compatibilité de façon dynamique au cours du partenariat, afin de mesurer les évolutions éventuelles.

Au cours de la troisième étape, la compatibilité peut se mesurer de manière qualitative d'après **l'échelle** suivante :

- similaire
- proche
- complémentaire
- éloigné
- contradictoire

Cette échelle servira à qualifier la compatibilité entre les attributs des deux partenaires, selon le tableau ci-contre.

Cette forme simplifiée du tableau n'exclue pas les sous-rubriques de compatibilité entre par exemple les intentions de l'entreprise et les besoins de l'ONG, sous entendu ici dans l'attribut « Intérêts ».

Cet exercice permet également de dépasser son propre positionnement, par un simple jeu de miroir : par exemple, à la question « l'identité de l'entreprise est-elle compatible, et de quelle façon, avec mon projet d'ONG ? », il est tout aussi intéressant pour une ONG de se demander : « mon projet est-il compatible, et de quelle façon, avec l'identité de leur entreprise ? ». Cette posture intellectuelle inversée a pour but d'anticiper sur les réactions du partenaire potentiel, et d'avancer vers des solutions innovantes en évitant les blocages identitaires ou institutionnels.

Par ailleurs, la contradiction ou l'éloignement des attributs sur l'échelle de compatibilité ne sont pas obligatoirement négatifs, tant que les partenaires en sont conscients. Par exemple, une entreprise peut choisir délibérément de soutenir un projet d'une ONG dans un domaine très éloigné des compétences disponibles dans l'entreprise, pour amener ses salariés à s'impliquer autrement à travers le partenariat.

	Identité de l'ONG	Projet de l'ONG	Moyens de l'ONG	Intérêts de l'ONG
Identité de l'entreprise				
Projet de l'entreprise				
Moyens de l'entreprise				
Intérêts de l'entreprise				

## **Annexes**

---

## Liste des personnes rencontrées

---

- **Atlas Logistique et Congés Solidaires** : Hervé DUBOIS, Président
- **Aquassistance- Lyonnaise des eaux** : Jean-François CHÊNE, Président d'honneur
- **Bioforce** : Marie PERROUDON, chargée de mission entreprises -ONG
- **Caisse des dépôts et consignations** : Francis LACLOCHE, responsable de la Mission Mécénat et Pascale Serpette, Chargée de mission pour la solidarité internationale
- **Care** : Philippe LEVÊQUE, Directeur général et Laurent SAUVEUR, Responsable Mécénat et Partenariats
- **CFSI** : Jean-Louis VIELAJUS, Délégué Général et Corinne GILLET, Responsable de la communication et des partenariats
- **Coordination Sud** : Marie DORLEANS, conseillère en financements
- **Croix Rouge Française** : Antoine PEIGNEY, Responsable opérationnel des opérations internationales et Nicole FOURN, Chargée de mission Partenariats
- **Fondation Air France** : Marthe de la TAILLE- RIVERO, Déléguée générale
- **Fondation BNP Paribas** : Martine TRIDDE, Secrétaire générale
- **Fondation Club Méditerranée** : Constance NORA, Secrétaire générale
- **Fondation Gaz de France** : Elisabeth DELORME, Secrétaire générale et Nadine MARCHAND, responsable de la communication
- **Ingénieurs sans frontières** : Laetitia FOULQUIER, chargée de la communication et des financements
- **Médecins du Monde** : Michel BRUGIERE, Directeur Général ;  
Isabelle FINKELSTEIN, Directrice de la communication et du développement  
Elisabeth ILINSKI, chargée de financement
- **Médecins sans frontières** : Pascal BERNARD, Responsable des partenariats et Alain FREDAGUE
- **Reporters sans frontières** : Robert MENARD, Directeur général
- **Secours Catholique** : Vincent GODEBOUT, Chef du département des urgences opérationnelles
- **Vivendi Water Force** : Thierry VANDEVELDE, responsable de la cellule

## Liste des personnes présentes à la réunion organisée le 14 novembre 2001

---

*Réunion animée par Jean-Claude FAGES, Responsable des Solidarités Internationales  
à la Fondation de France*

- Hervé DUBOIS Président d'Atlas Logistique
- Benoît MIRIBEL Directeur de Bioforce
- Laurent SAUVEUR Responsable Mécénat et Partenariats à Care France
- Francis LACLOCHE, Responsable de la Mission Mécénat à la Caisse des Dépôts et Consignations
- Pascale SERPETTE Chargée de Mission Solidarité Internationale, Mission Mécénat à la Caisse des Dépôts et Consignations
- Jean-Louis VIELAJUS Délégué Général au Centre Français pour la Solidarité Internationale
- Marie DORLÉANS Conseillère en Financement à Coordination Sud
- Nicole FOURN Responsable du Partenariat Entreprises à la Croix Rouge Française
- Constance NORA Déléguée Générale à la Fondation Club Méditerranée
- Sophie de SAGAZAN Assistante de Constance NORA à la Fondation Club Méditerranée
- Élisabeth LAMBLIN Responsable des Partenariats Entreprises à la Fondation de France
- José TEIXEIRA Chargé du Mécénat de Solidarité à la Fondation Gaz de France
- Jean-Marie FONROUGE Directeur de la Fondation Internationale Carrefour
- Sophie FICHOUX Chargée de Mission à la Fondation Internationale Carrefour
- Anne BERTHOU Responsable des Relations Entreprises à Handicap International
- Élisabeth ILINSKI Chargée des Partenariats à Médecins du Monde
- Alain FREDAGUE Responsable de la Communication Événementielle à Médecins sans Frontières
- Marie-Pierre BARRE Responsable des Partenariats à Médecins sans Frontières
- Robert MENARD Directeur Général de Reporters sans Frontières
- Cécile GROLLEAU de Reporters sans Frontières

### Etaient également présents

---

- Jean-Marc PAUTRAS, Adjoint au Délégué Général d'Admical
- Francis CHARHON, Directeur Général de la Fondation de France
- Estelle HÉDOUIN, Consultante
- Odile de LAURENS, Responsable de l'Observatoire de la générosité et du mécénat à la Fondation de France

## Bibliographie

---

- Actes de l'Admithème « **Quel mécénat d'entreprise dans l'urgence humanitaire ?** », réunion Admical, - Fondation de France, 20 mars 2000.
- Actes de la conférence « **ONG et entreprises, du duel au duo ?** » organisée par l'agence Edelman, le 27 février 2001, Sénat.
- Actes des **1<sup>ères</sup> Rencontres Solidarité et Entreprises**, organisées par Bioforce, le 20 novembre 2000, à Lyon.
- Actes des **2<sup>èmes</sup> Rencontres Solidarité et Entreprises**, organisées par Bioforce, le 16 novembre 2001 à Lyon.
- Etude Bawiya, initiative conduite par PriceWaterHouse Coopers et l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
- Etude sur le partenariat ONG / Entreprises, CFSI, avril 2000.
- « **Les ONG, nouveaux outils de conquête des marchés émergents ?** », étude de l'Institut de coopération sociale internationale (ICOSI), Mai 1998.
- Plaquettes fournies par Coordination Sud, le Secours Catholique, MSF, Bioforce, Fondation Air France, Fondation Club Méditerranée, Vivendi Water Force, La Croix Rouge...



Résultats de l'enquête de la Commission Coopération Développement  
sur les ressources et dépenses des organisations de solidarité internationale en  
1998 et 1999<sup>4</sup>

Les ressources des ASI (associations de solidarité internationale) de 1991 à 1999

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	
									en MF	en
									Md'€	
Ressources privées	1489 65%	1637 65%	1613 59%	1806 56%	1865 58%	1896 56%	1836 56%	2182 60%	2672 61%	407,34
Ressources publiques	785 35%	898 35%	1140 41%	1392 44%	1370 42%	1498 44%	1470 44%	1484 40%	1694 39%	258,25
<b>Ressources totales</b>	<b>2274</b>	<b>2535</b>	<b>2753</b>	<b>3198</b>	<b>3235</b>	<b>3394</b>	<b>3306</b>	<b>3666</b>	<b>4366</b>	<b>665,59</b>

En 1999, la part de collectes et dons individuels représentait 61% des ressources privées.

En 1999 les 18 premières ASI représentaient 76% de la totalité des ressources de l'ensemble des ASI étudiées (échantillon représentatif de 164 ASI).

<sup>4</sup> L'étude est disponible dans son intégralité:

- auprès de la Commission Coopération Développement  
Centre de Conférences Internationales  
19, avenue Kleber

75775 Paris Cedex 16

- auprès de la mission pour la Coopération non-gouvernementale du ministère des Affaires étrangères

- auprès des coordinations et collectifs d'associations de solidarité internationale

- auprès du RITIMO : 21 ter, rue Voltaire, 75011 Paris

- **Les codes de conduite.** Les entreprises se dotent fréquemment de codes ou de chartes sociales, éthiques ou environnementales. Les démarches de ce type posent surtout le problème de l'absence de vérification externe de leur mise en œuvre. Il existe différents textes de référence, notamment les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ou les Global Sullivan Principles (1).
- **Les labels.** Certaines entreprises apposent des labels sur leurs produits. Ceux-ci attestent que le producteur a été audité par une société extérieure et qu'il respecte un cahier des charges précis. Il existe différents labels environnementaux, comme l'écolabel européen, le label bio-AB, délivré par le ministère français de l'Agriculture, ou des labels attestant l'exploitation durable des forêts. Des labels sociaux ont également été créés, notamment le label de l'association Max Haavelar pour les produits du commerce équitable.
- **Les normes.** Sur le modèle de la norme de qualité Iso 9000, des normes sociales et environnementales sont en train de se développer. L'entreprise qui le souhaite doit montrer à un auditeur externe qu'elle respecte un certain nombre de procédures. En matière environnementale, la principale norme de ce type est l'Iso 14001 et en matière sociale, la norme SA 8000, fondée sur les textes de base de l'Organisation Internationale du Travail. Comme pour l'Iso 9000, les donneurs d'ordre peuvent exiger que les fournisseurs soient certifiés selon ces normes.
- **Les rapports.** Certaines entreprises commencent à produire des rapports sociaux ou environnementaux. Mais l'absence de comparabilité d'une entreprise à l'autre pose problème. Le Global Reporting Initiative (2) s'efforce actuellement de standardiser ces rapports. Un rapport sérieux doit également être certifié par un organisme extérieur, comme c'est le cas pour les comptes des entreprises.
- **La notation.** Comme pour la situation financière, des agences de notation sociale et environnementale des entreprises se mettent en place. En l'absence de standardisation des informations diffusées par les entreprises, l'exercice reste périlleux. Ces notes sont utilisées par les acteurs de l'investissement socialement responsable pour décider s'ils investissent ou non dans une société.

(1) site : [www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org)

(2) site : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Extrait du dépliant réalisé par Bioforce :

« L'expérience humanitaire, des compétences pour l'entreprise »

---

« Exigence des donateurs, respect des bénéficiaires de l'aide : depuis une dizaine d'années, les ONG visent l'efficacité maximale. Pour mettre en œuvre cette rigueur sur le terrain, le secteur humanitaire recrute des professionnels compétents, engagés et volontaires. Après quelques années de missions humanitaires, certains d'entre eux désirent offrir aux entreprises les compétences et les savoir-être qu'ils ont développés au cours de leur expérience humanitaire :

➤ Organisation des moyens

- **Gestion administrative**

Gestion des ressources humaines expatriées et nationales

Gestion financière et budgétaire

- **Organisation logistique**

Gestion des flux entrants et sortants

Gestion des services généraux

Sécurité des biens et des personnes

Méthodologie

Capacité d'initiative et de prise de décision

Réactivité

Résistance au stress

➤ Gestion de projet

- **Définition** des besoins, des moyens

- **Mise en œuvre** : planification, coordination, animation

- **Suivi** : évaluation, réajustement

Capacité d'analyse

Et de prise de décision

Méthodologie

➤ En contexte international

Capacité d'adaptation

Faculté d'analyse de l'environnement

Maîtrise des langues étrangères

➤ Management

- **Encadrement**

- **Animation** d'équipes expatriées et nationales

- **Approche interculturelle**

Bon relationnel

Capacité d'écoute

Force de conviction

Engagement

(...)

Créé en 1983 à l'initiative du Docteur Charles Mérieux, Bioforce est un centre de formation, d'expertise et d'orientation, axé sur la Solidarité.

[www.bioforce.asso.fr](http://www.bioforce.asso.fr)



La **Fondation de France** agit depuis plus de trente ans au service de la philanthropie.

Elle collecte et redistribue des fonds pour répondre aux besoins prioritaires de notre société dans tous les domaines de l'intérêt général : solidarités nationale et internationale, santé, recherche scientifique et médicale, culture et environnement.

Elle encourage le mécénat des particuliers et des entreprises, en leur permettant notamment de créer leur propre fondation sous son égide.

### **Solidarités Internationales**

---

Depuis sa création en 1969 la Fondation de France intervient en faveur des pays du Tiers monde, ses programmes de Solidarités Internationales sont axés aujourd'hui autour de trois grands axes principaux :

- démocratie et participation : soutien apporté aux ONG, associations, groupes communautaires, petites collectivités territoriales des pays du Sud afin qu'ils bénéficient d'expertise et de compétences spécifiques,
- famille et socialisation : appui apporté à des projets menés dans des pays en situation de crise, où les liens familiaux et sociaux sont déstructurés,
- urgence et post-urgence : la France et l'Europe sont particulièrement bien dotées en acteurs compétents dans le domaine de l'urgence, qu'ils soient publics ou privés. Depuis plusieurs années, la Fondation de France a su se rendre utile dans les périodes de post-crise, moments où les spécialistes de l'urgence quittent le terrain et où les programmes de développement n'ont pas retrouvé leur rythme.

Pour plus d'informations :

Jean-Claude Fages, Responsable des programmes de Solidarités Internationales  
tel : 01 44 21 31 67 - e-mail : [aline.charles@fdf.org](mailto:aline.charles@fdf.org)

### **Observatoire de la générosité et du mécénat**

---

Dans sa volonté d'encourager la générosité et d'accompagner les acteurs de terrain, la Fondation de France a créé en 1997 l'Observatoire de la générosité et du mécénat. Il contribue à une observation réaliste de la philanthropie en France, de son expression et de son évolution.

Observer, comprendre, faire connaître pour mieux agir sont les objectifs poursuivis par l'Observatoire, en conduisant des études : sur le profil des donateurs et des bénévoles, sur la psychologie des testataires, sur les motivations des créateurs de fondations, ainsi qu'en apportant certains éclairages sur l'implication des entreprises dans les actions d'intérêt général.

L'Observatoire s'adresse aux acteurs, mécènes, chercheurs, media, ou plus généralement à toute personne sensibilisée par le secteur à but non lucratif.

Pour plus d'information :

Odile de Laurens, Responsable de l'Observatoire de la générosité et du mécénat  
tel : 01 44 21 31 75 - e-mail : [odile.delarens@fdf.org](mailto:odile.delarens@fdf.org)



Créée en 1979, **Admical** a pour mission fondamentale **de promouvoir la pratique du mécénat d'entreprise** en France, principalement dans les domaines de la culture, de la solidarité et de l'environnement. Reconnue d'utilité publique par un décret du 25 mars 1992, ce qui atteste le caractère d'intérêt général attaché à sa mission, l'activité d'Admical est non lucrative.

### Les objectifs

- **Représenter** les entreprises mécènes auprès des pouvoirs publics, des médias, des acteurs de la culture, de la solidarité et de l'environnement.
- **Informier, conseiller et former** les entreprises.
- **Constituer un carrefour** de réflexion et de rencontre des différents partenaires du mécénat.

### Les activités

#### **Des manifestations**

Les Assises Internationales du Mécénat d'Entreprise réunissent tous les deux ans l'ensemble des professionnels du mécénat.

Les Oscars du Mécénat, chaque année sont décernés par un jury indépendant d'Admical, à des entreprises dont la politique est jugée exemplaire et innovante.

Les « Admithèmes », des conférences sont organisées sur des thèmes d'actualité.

#### **Des publications**

Admical est une source documentaire unique en France sur le mécénat d'entreprise.

Ses publications sont nombreuses : le Répertoire du Mécénat d'entreprise et son Supplément, l'Actualité du Mécénat d'entreprise, le Guide Juridique et Fiscal du mécénat, des études... Un centre de documentation est ouvert à tous les mardis et jeudis après-midi.

#### **Un site Internet – [www.admical.org](http://www.admical.org)**

Centre de ressources unique pour tous les acteurs du mécénat et véritable vitrine pour les entreprises mécènes.

#### **Des formations**

Des journées de formation à la recherche de fonds sont proposées aux porteurs de projet et des formations sur mesure aux entreprises, écoles, universités ...

**Un service d'information juridique et fiscale et un service « questions européennes et internationales »** répondent aux demandes dans ces domaines.

#### **Des réseaux d'information en région et à l'étranger**

Admical a établi un réseau de correspondants régionaux en France et est un des membres fondateurs du CEREC (Comité Européen pour le Rapprochement de l'Economie et de la Culture). Son équipe participe à de nombreux colloques en France et à l'étranger.

**Pour nous contacter :**

**Admical**

Téléphone : 01-42-55-20-01  
16, rue Girardon – 75018 Paris

[www.admical.org](http://www.admical.org)

