



GUIDE PRATIQUE

Partenariats stratégiques ONG-Entreprises*

***Organisation Non Gouvernementale** : Le terme *ONG* est usuellement réservé aux associations intervenant sur un périmètre international, reconnues par une Institution publique. En France, seules 1.000 organisations environ relèvent de cette définition. Dans ce guide, par mesure de simplicité, le terme d'*ONG* sera étendu pour qualifier toutes les structures d'intérêt général que leur périmètre d'intervention soit international, national ou local, quel que soit leur domaine d'action en matière de bien commun.

En partenariat avec :

Sommaire

Introduction	3
Chapitre 1 : Approche générale sur les partenariats stratégiques ONG-Entreprises	4
Thème 1 : Evolution et enjeux des relations ONG-Entreprises	4
Thème 2 : Typologie des partenariats ONG-Entreprises	5
Thème 3 : Pourquoi établir un partenariat stratégique ONG-Entreprise?	7
Chapitre 2 : Comment réussir un partenariat ONG-Entreprise ?	10
Schéma introductif.....	10
Etape 1 : identifier les enjeux et procéder à un auto-diagnostic.....	11
Etape 2 : Dialoguer et échanger en toute franchise	12
Etape 3 : Identifier et choisir le partenaire “idéal”	13
Etape 4 : Définir le contenu du partenariat	14
Etape 5 : s’engager vis-à-vis du partenaire et formaliser le partenariat	16
Etape 6 : Mettre en œuvre le partenariat.....	17
Etape 7 : Evaluer le partenariat et ses résultats	19
Conclusion	20
Bibliographie et liens utiles	21

Introduction

Depuis la parution du premier guide de l'ORSE sur les partenariats stratégiques entre ONG et entreprises en 2006, la situation et la conception des partenariats ont profondément évolué. Si la première édition se consacrait aux partenariats entre grandes entreprises et ONG à l'international, cette nouvelle édition élargit le sujet aux partenariats entre entreprises et associations d'intérêt général, toute taille confondue, et réintègre à la réflexion la dimension nationale.

Le secteur associatif dans son ensemble connaît une évolution de son modèle. Ses champs de compétences et d'interventions se multiplient et s'affinent. Les acteurs associatifs sont également de plus en plus sollicités pour répondre à des défis de société qui se complexifient. Parallèlement ils sont confrontés à un enjeu accru de mobilisation des ressources, tant financières qu'humaines. Dans ce contexte, l'ouverture à d'autres univers apparaît comme une option porteuse et les entreprises peuvent alors avoir un rôle à jouer pour appuyer les associations dans leur recherche de solutions.

Le monde de l'entreprise est également en proie à un changement de paradigme : mondialisation, accroissement des contraintes de production et de distribution pour les matières premières, les biens et les services, développement des démarches de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), mais également crise économique. Cette transformation ne concerne pas uniquement les grandes entreprises mais également les PME.

Pour les aider à relever leurs défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, les entreprises ont donc commencé à se rapprocher du monde associatif. Cette dynamique de rapprochement n'est pas spécifique aux grandes entreprises, elle touche aussi des PME.

Même si entreprises et associations / ONG sont parfois en confrontation sur certains sujets, ces deux acteurs s'inscrivent donc de plus en plus dans une logique de concertation pour construire ensemble des réponses innovantes à leurs enjeux respectifs et aux défis de Société. C'est ainsi que des partenariats stratégiques entre ONG et entreprises commencent à émerger. Un partenariat se révèle stratégique lorsqu'il répond au mieux aux enjeux des partenaires et de la Société, tout en conservant l'identité, les valeurs et l'indépendance de chacun des partenaires. Ils s'inscrivent alors comme de véritables alliances durables au travers d'échanges d'expertises, voire d'innovation conjointe.

Chapitre 1 : Approche générale sur les partenariats stratégiques ONG¹-Entreprises

Thème 1 : Evolution et enjeux des relations ONG-Entreprises

De quoi s'agit-il ?

Ce premier thème retrace l'évolution des relations entre associations/ONG et entreprises et qualifie les enjeux que peuvent recouvrir les partenariats établis entre ces deux acteurs.

Les relations ONG/entreprises étaient traditionnellement perçues comme plutôt conflictuelles, voire hostiles. Les années 90 ont été marquées par de grandes campagnes de dénonciation qui rendaient les entreprises responsables de la dégradation de l'environnement ou des conditions de travail dans les pays en développement. Au-delà de la dénonciation pure et simple, certaines ONG cherchaient à établir un autre mode d'influence.

Peu à peu, la confrontation a conduit à un rapprochement et de nouveaux types d'échanges se sont instaurés. Bien que la veille et le plaidoyer restent au cœur des démarches des ONG, la mise en place de partenariats a permis à ces deux mondes que rien ne semblait devoir rapprocher de collaborer sur des sujets précis. Ces partenariats s'inscrivent dans une véritable implication des entreprises qui attendent une réelle intégration de ces projets dans leur stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les associations l'ont bien compris et pensent ainsi qu'elles ont un rôle à jouer dans la RSE des entreprises. Ceci demande un engagement de toutes les composantes de l'entreprise, un objectif et des moyens clairement définis, et une auto-évaluation régulière du partenariat débouchant parfois sur des audits extérieurs. Les ONG demandent donc de pouvoir travailler en confiance sur le long terme avec des entreprises sincères, dans une relation équilibrée impliquant la direction au plus haut niveau.

De leur côté, après les avoir d'abord perçues comme un danger, les entreprises ont compris qu'elles ne pouvaient pas ignorer les arguments des ONG. Elles y voient également une façon d'améliorer le dialogue interne, leur image et leur crédibilité. Pour les entreprises, les associations peuvent apporter, à long terme, un bénéfice en termes d'image et de réputation. Les PME sont nombreuses à reconnaître aux associations la capacité à fédérer et mobiliser leurs collaborateurs. Les entreprises recherchent également une expertise et un savoir-faire qu'elles n'ont pas eu l'habitude de pratiquer. Par leur bonne connaissance de la société civile et du terrain, les ONG agissent désormais comme capteur de « signaux faibles » et comme passerelle pour les entreprises vers d'autres parties prenantes, comme les gouvernements ou les collectivités territoriales.

¹ **Organisation Non Gouvernementale** : Le terme ONG est usuellement réservé aux associations intervenant sur un périmètre international, reconnues par une Institution publique. En France, seules 1.000 organisations environ relèvent de cette définition. Dans ce guide, par mesure de simplicité, le terme d'ONG sera étendu pour qualifier toutes les structures d'intérêt général que leur périmètre d'intervention soit international, national ou local, quel que soit leur domaine d'action en matière de bien commun.

Thème 2 : Typologie des partenariats ONG-Entreprises

De quoi s'agit-il ?

Ce second thème s'intéresse aux différents types de partenariats envisageables entre associations et entreprises. Généralement abordées sous l'angle du mécénat, ces relations recouvrent aujourd'hui 4 catégories de partenariats, portant sur une diversité de thématiques.

Quelle thématique ?

Pour l'entreprise, les partenariats stratégiques avec les ONG s'articulent aux démarches de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). Ancrées sur le territoire, les associations sont des partenaires constructifs pour mettre en œuvre des actions RSE et aider les entreprises à faire évoluer leurs pratiques. Selon la norme ISO 26 000, la RSE recouvre 7 thématiques. Les partenariats peuvent impacter plus ou moins fortement chacune d'entre elles. Quelques exemples :

- Gouvernance : mise en place par Lafarge d'un Comité de partie prenante intégrant des associations
- Droits de l'homme : partenariat Carrefour – Fédération Internationale des Droits de l'Homme
- Relations et conditions de travail : partenariat Siel Bleu – Nutricia sur la prévention santé
- L'environnement : partenariat WWF Lafarge
- Loyauté des pratiques : actions avec Transparency International sur la lutte contre la corruption
- Questions relatives aux consommateurs : accès aux personnes handicapées Jaccede – La Poste
- Communautés et développement local. Exemples : chaîne d'approvisionnement locale, contribution à l'animation du bassin de vie sur lequel sont implantées l'entreprise et l'association

Inversement pour les associations, les entreprises sont des partenaires pertinents pour réfléchir sur le déploiement des innovations sociétales expérimentées par le secteur associatif. Le champ de convergence sur les enjeux d'intérêt général commun à une entreprise et une association peut faire l'objet d'un partenariat. C'est par exemple le cas des partenariats créés autour des publics fragiles (exemple : La Poste – ASAD sur les personnes âgées).

Natures des partenariats

Les travaux de recherche sur les partenariats segmentent la nature de la relation en 4 catégories en fonction des objectifs recherchés et de la maturité des structures.

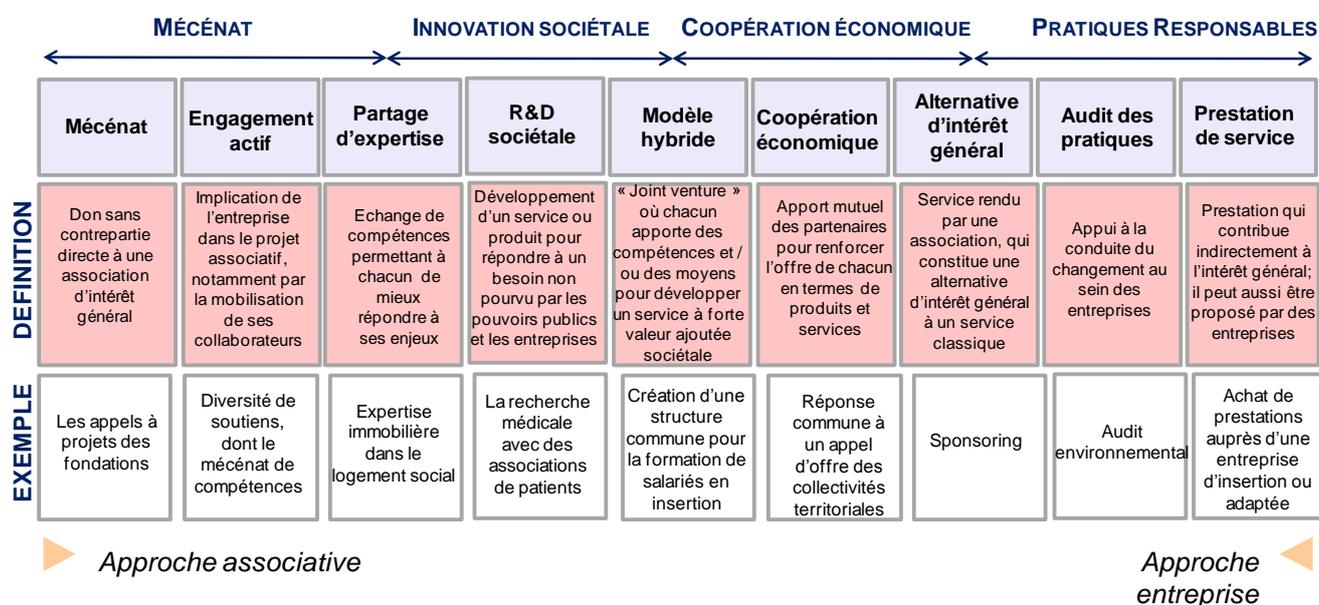


Les deux premières catégories relèvent plutôt de la logique associative et les deux suivantes du prisme d'entreprise. Ces 4 catégories permettent néanmoins de construire une relation équilibrée si chacun des partenaires est au clair sur ses attentes et ses objectifs.

La description des 4 catégories de partenariat est la suivante

- **Le mécénat.** Il se caractérise par un soutien financier, humain, matériel et/ou logistique à l'association. Il permet à l'entreprise de montrer son attachement aux questions de société et de traduire ses valeurs. L'association propose généralement des contreparties en termes d'une visibilité sur l'engagement, notamment auprès des cibles internes à l'entreprise (opération de mobilisation des collaborateurs par exemple). Ce mode d'action est en pleine transformation.
- **Les pratiques responsables.** Fondée sur son expertise dans différents domaines (environnement, handicap, insertion...), le secteur associatif contribue à faire évoluer les pratiques de l'entreprise et l'aide dans la conduite du changement induit. Cette relation peut se traduire concrètement par une évolution des processus et/ou une politique d'achats responsables.
- **La coopération économique.** Emergente en France, elle se concrétise par la contribution de chacun des partenaires à une offre commune. Celle-ci est notamment proposée aux pouvoirs publics pour la conception et/ou la mise en œuvre des politiques publiques. Les partenariats en matière d'insertion au travers des clauses sociales ou environnementales en sont des exemples.
- **L'innovation sociétale.** Radicalement novatrice, cette forme de relation repose sur la capacité des associations à inventer des solutions adaptées aux besoins du terrain, et notamment à ceux des publics fragiles. Cette R&D de terrain se révèle très performante. Dans un contexte de raréfaction des ressources et d'augmentation des défis sociétaux, il devient nécessaire d'essayer les solutions les plus efficaces. L'expertise de déploiement des entreprises peut contribuer à « industrialiser » ces initiatives. Une synergie est alors possible pour co-construire des solutions de diffusion de produits et services à grande échelle.

Chaque catégorie recouvre plusieurs modèles de partenariats. Chacun d'en offre différentes possibilités d'implication des partenaires et différents degrés de co-construction.



Thème 3 : Pourquoi établir un partenariat stratégique ONG-Entreprise?

De quoi s'agit-il ?

Cette troisième thématique permet d'exposer les attentes des ONG et des entreprises à l'égard d'une démarche partenariale mais aussi de montrer qu'il n'est pas sans risque d'entamer un tel processus.

Les opportunités créées par les partenariats ONG-Entreprises

Objectifs pour l'ONG

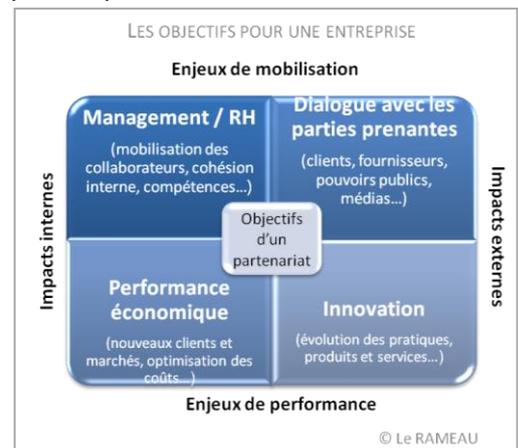
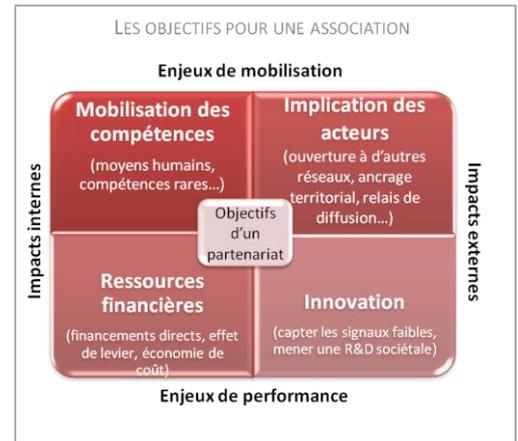
Pour une ONG, les partenariats répondent à 4 natures d'objectifs :

- **Diversifier les sources de financement.** C'est un objectif fréquent mais qui n'est pas systématique. Trois possibilités sont envisageables : un apport financier direct, un effet de levier sur d'autres financements, ou une économie de coûts (locaux, dons de produits...)
- **Mobiliser des compétences et ressources humaines.** Que ce soit en termes de mobilisation ponctuelles d'équipes ou d'expertises, l'entreprise est un vivier de ressources humaines. Le partenariat peut être une opportunité pour l'association de bénéficier des savoir-faire « cœur de métier » des entreprises.
- **Impliquer des acteurs et réseaux.** Diversifier les réseaux permet de mobiliser de nouveaux acteurs. En diffusant le message associatif, l'entreprise joue alors le rôle de caisse de résonance.
- **Innover.** Fort de sa capacité d'expérimentation, l'association peut utiliser la capacité d'industrialisation des entreprises, qui peuvent devenir un partenaire du déploiement des initiatives.

Objectifs pour l'entreprise

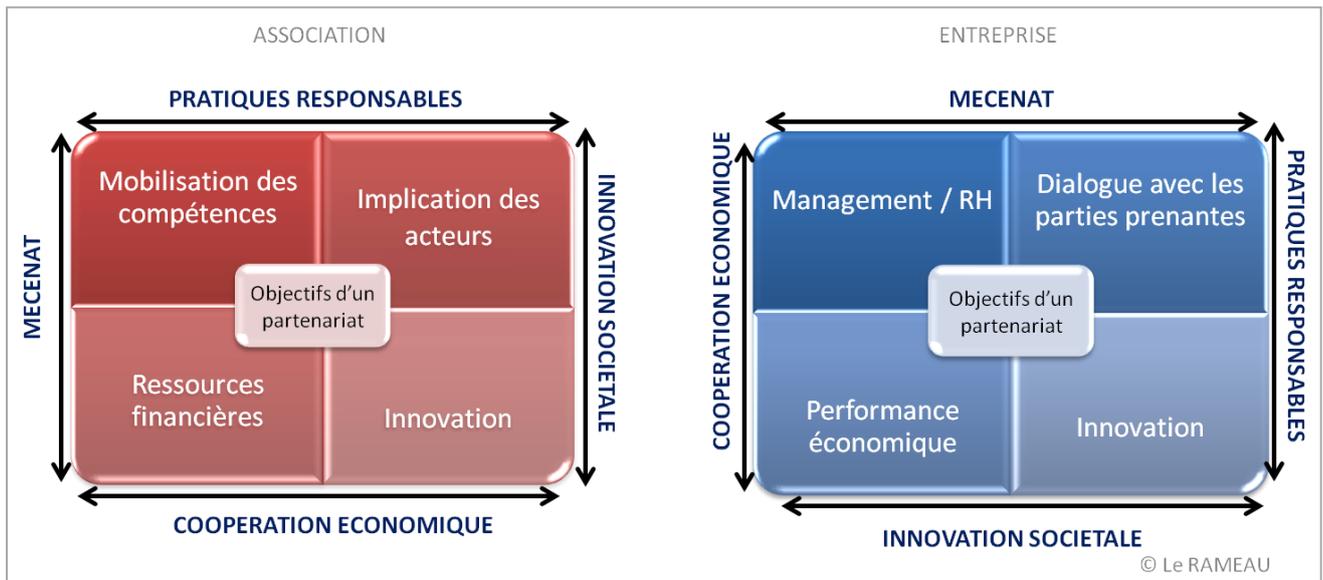
Les objectifs d'une entreprise dans le cadre d'un partenariat sont symétriques à ceux d'une ONG :

- **Impliquer ses ressources humaines.** L'implication dans un projet associatif est un levier efficace de gestion des ressources humaines : motivation, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences, créativité
- **Dialoguer avec les parties prenantes externes.** L'entreprise est amenée à dialoguer différemment avec son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...). Elle renforce ainsi son ancrage territorial, sa compréhension de l'évolution des besoins, voire elle anticipe des situations de crise ou de désamorcer des points de blocage. Ce dialogue revêt toute son importance pour faciliter l'implantation d'une entreprise à l'étranger.
- **Renforcer sa performance économique.** Un partenariat avec une association peut avoir plusieurs facteurs d'influence sur la dimension économique d'une entreprise : optimiser ses coûts (sur la consommation d'énergie par exemple), accéder à de nouveaux marchés ou à de nouveaux types de clients (illustration : les clientèles fragiles), répondre plus efficacement à des appels d'offre comportant des clauses sociales / environnementales...
- **Innover.** Fortes de leurs connaissances de terrain et de leur capacité à capter les « signaux faibles », les associations sont une source de créativité pour les entreprises, que ce soit sur son système managérial (management, gestion des ressources humaines, gouvernance), sur sa chaîne de valeurs (produits et services, évolution des pratiques), voire sur sa capacité à développer de nouveaux marchés.



Cohérence entre objectifs et catégorie de partenariat

Chaque partenaire doit déterminer ses objectifs prioritaires. Ce choix détermine la catégorie de partenariat la plus pertinente pour concrétiser le rapprochement entre l'association et l'entreprise. La cohérence entre les objectifs et la catégorie de partenariat est nécessaire pour construire une relation équilibrée et durable.



Intérêts pour les autres parties prenantes

Pour les syndicats, le partenariat ONG-Entreprise représente un outil de sensibilisation des salariés à la démarche RSE qui s'inscrit dans la durée. Il représente également un outil de dialogue entre les partenaires sociaux sur les questions sociétale et environnementale, voire sociale dans certains cas. L'ONG est alors perçue comme une alliée dans cette recherche de dialogue.

Plus largement, le partenariat ONG-Entreprise est devenu progressivement un levier important pour la société civile : réduction des impacts négatifs sur l'environnement, amélioration du respect des droits de l'Homme, amélioration des conditions de vie pour certaines populations... C'est sur cette notion de co-construction du bien commun que s'articulent principalement les partenariats stratégiques.

Les risques possibles

Risques pour l'ONG

- Mettre en jeu sa réputation si l'ONG s'associe à une entreprise qui n'est pas à la hauteur des attentes fixées préalablement
- Compromettre ses principes, sa mission initiale au nom du partenariat et ainsi perdre son indépendance et donc sa crédibilité
- Etre utilisée par une entreprise peu scrupuleuse à des fins de green/social washing
- Créer des désaccords d'opinion au sein de l'ONG
- Perdre du temps et de l'argent si le partenariat n'aboutit pas

Risques pour l'entreprise

- S'exposer davantage à des attaques car ses activités font l'objet d'une veille constante ; un partenariat n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes des ONG et exige même une certaine exemplarité
- Etre victime de fuites d'informations
- Perdre du temps et de l'argent si le partenariat n'aboutit pas
- Choisir le mauvais partenaire, et s'exposer à un risque d'instrumentalisation, d'atteinte à la réputation, ou à une défaillance économique du projet associatif

Risques pour les autres parties prenantes

- Les syndicats craignent de voir le dialogue social disparaître au bénéfice du dialogue sociétal, ce dernier étant souvent moins exigeant et donc moins contraignant pour les entreprises. Afin de se prémunir contre ce risque, il est important que ONG et syndicats entament également un dialogue.

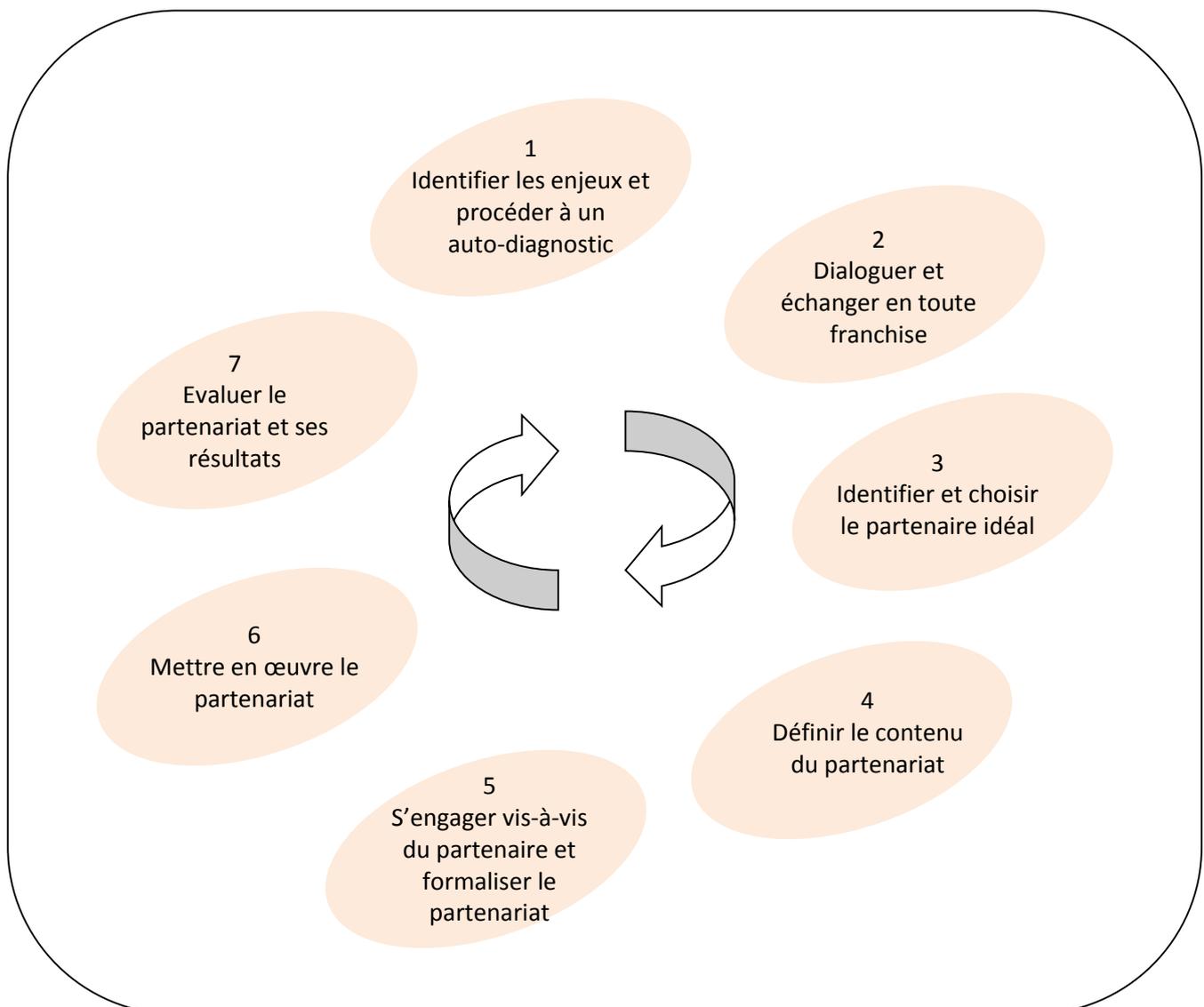
Chapitre 2 : Comment réussir un partenariat ONG-Entreprise ?

Ce second chapitre a pour objectif de détailler chaque étape nécessaire à la mise en place d'un partenariat ONG-Entreprise.

Les différentes étapes identifiées sont au nombre de sept et chacune d'entre elle fera l'objet d'un développement dans les pages suivantes. Le bon suivi de ces étapes va permettre à l'entreprise et à l'ONG d'appréhender et de s'investir rigoureusement dans la démarche partenariale et ainsi assurer la réussite et la viabilité à long terme du projet.

Schéma introductif

Ce schéma introduit les différentes étapes que l'ONG et l'entreprise devront suivre afin de mettre en place un partenariat efficace.



Etape 1 : identifier les enjeux et procéder à un auto-diagnostic

De quoi s'agit-il ?

Cette première étape montre l'importance de faire, au préalable, un diagnostic de ses propres besoins et attentes avant de se lancer dans une stratégie de partenariat ONG-Entreprise.

Travail d'introspection

Le travail d'introspection doit permettre de faire ressortir les défis et les besoins auxquels l'ONG et l'entreprise doivent faire face et ainsi de mettre en avant l'intérêt qu'elles ont à contracter l'une avec l'autre.

Pour une entreprise, le travail d'introspection lui permet généralement d'identifier certains enjeux auxquels elle ne peut répondre seule (s'implanter durablement dans une région inconnue, réduire les impacts négatifs de l'entreprise sur l'environnement, établir une politique de responsabilité sociétale de l'entreprise...) et c'est pourquoi il est intéressant pour elle de recourir à un tiers qualifié telle une ONG. Une fois ce fait établi, l'entreprise doit continuer ce travail d'introspection en se posant les questions suivantes :

- Quelles sont les objectifs et les attentes de ces futures relations ? (cf. Chapitre 1, thème2)
- Quels types de partenariats privilégier ? (cf. Chapitre 1, thème 1)
- Quelles actions va-t-on entreprendre ensemble ?

- Comment articuler le travail avec ce tiers et les activités internes de l'entreprise ?
- Quelles sont mes compétences et comment vais-je les mettre à profit dans ce partenariat ?

L'ONG doit suivre la même démarche et également s'interroger sur les points précédents afin d'appréhender correctement un éventuel partenariat avec une entreprise. Mais dans tous les cas, les futurs partenaires doivent au moins avoir des enjeux communs, à savoir :

- Bénéficier d'un point de vue différent, d'un échange de compétences, d'un enrichissement humain,
- Réaliser un projet qui nécessite une combinaison de compétences qui ne peut naître que de la synergie ONG/Entreprise,
- Dégager des moyens mis en commun.

Finalement, ce travail préalable doit aider l'ONG et l'entreprise à faire un état des lieux et à définir s'il lui est judicieux ou non d'entamer un processus de partenariat. Lorsque la décision est prise, l'entreprise et l'ONG devront la communiquer à l'ensemble de leurs parties prenantes.

Etape 2 : Dialoguer et échanger en toute franchise

De quoi s'agit-il ?

Cette étape concerne la communication entre l'ONG et l'entreprise, il s'agit d'une étape très importante car le dialogue entre les deux partenaires doit être présent sur toute la durée du partenariat.

- Le dialogue entre les partenaires n'est pas une étape en soi mais tout un processus qu'il convient de maintenir.
- Entretien un dialogue permanent entre l'ONG et l'entreprise assure l'engagement du partenaire sur la durée.

Dialoguer permet de bâtir la confiance

La confiance entre les deux partenaires est le premier élément clé et elle ne peut se construire que progressivement. Différentes études (Schiller, 2005 – Observatoire des partenariats associations-entreprises, 2009 et 2001) montrent que lorsque les entreprises et les ONG sont interrogées sur le point indispensable pour former un partenariat, la quasitotalité des répondants mentionne l'importance de la confiance envers l'autre. Bâtir une confiance solide est un processus de longue haleine qui implique de prendre le temps de se connaître, de comprendre le fonctionnement et les contraintes de l'autre. Le dialogue et la communication en toute franchise vont permettre de créer ce climat de confiance. Cette phase de reconnaissance mutuelle est fondamentale et ne doit pas être dépendante de contraintes de temps.

Maintenir le dialogue

Le dialogue doit être maintenu tout au long du partenariat mais on peut néanmoins distinguer une différence dans le contenu du dialogue en fonction de l'avancement du partenariat.

Dialoguer avant la mise en place du partenariat

Cette première phase de dialogue a lieu avant le choix définitif du partenaire. Il doit permettre aux partenaires de se rencontrer, de se connaître et d'établir un climat de confiance. Cette discussion permet également de vérifier que les attentes respectives de chacun des partenaires potentiels sont comprises et acceptées et va ainsi permettre d'arrêter le choix sur le partenaire « idéal ».

Cela peut prendre la forme de séances de formations organisées par l'ONG (ou par l'entreprise) permettant de mieux comprendre sa philosophie générale et de mieux saisir ses attentes générales.

Dialoguer pendant la mise en place du partenariat

Pendant la mise en place du partenariat, le dialogue doit s'orienter sur la définition des termes du partenariat. Les deux partenaires doivent se mettre d'accord sur divers enjeux, par exemple les objectifs du partenariat, le niveau d'engagement des partenaires, les ressources nécessaires, la durée, la communication, le suivi du partenariat, etc.

Dialoguer après la mise en place du partenariat

Une fois le partenariat lancé, il est important que l'entreprise et l'ONG maintiennent une communication formelle et informelle dans le cadre d'un programme de suivi et d'échange. Les projets évoluent avec le temps et il est parfois nécessaire de recentrer le champ d'action ou de réévaluer les objectifs à atteindre. Le dialogue s'orientera alors vers l'analyse commune des résultats, des facteurs de réussite et des progrès du partenariat. Il est également intéressant pour les deux partenaires d'établir un dialogue avec d'autres ONG et entreprises qui sont dans la même démarche partenariale afin de bénéficier d'un partage d'expérience.

Bâtir une confiance solide est un processus de longue haleine qui implique de prendre le temps de se connaître, de comprendre le fonctionnement et les contraintes de l'autre.

Etape 3 : Identifier et choisir le partenaire “idéal”

De quoi s’agit-il ?

Cette troisième étape concerne les outils mis en place par l’ONG et l’entreprise afin de faciliter l’identification et le choix final du partenaire.

Cette étape consiste, pour l’entreprise et l’ONG, à identifier les partenaires potentiels et de finalement choisir le partenaire « idéal ». Il s’agit d’une étape primordiale et longue car la réussite du partenariat dépend avant tout du choix du bon partenaire. Comme il a été noté précédemment, le dialogue est ici essentiel.

Identification des partenaires potentiels

L’entreprise doit procéder à l’identification des ONG en fonction des objectifs qu’elle s’est fixée et aux enjeux auxquels l’association peut contribuer à répondre.

Cette identification peut se faire en prenant en compte l’histoire et les métiers, l’implantation géographique, les produits fabriqués, l’environnement (clients, fournisseurs, concurrents) et les différentes cibles de l’entreprise. Cette dernière peut ensuite rencontrer certaines ONG afin d’avoir un premier contact et un meilleur aperçu de leurs activités.

Pour les ONG, le ciblage des entreprises se construit autour de 4 points :

- Quels sont les objectifs poursuivis par l’association ?
- Quelles sont les attentes possibles de l’entreprise par rapport à l’association ?
- Quels types d’entreprises cibler : taille, secteur d’activité, maturité, localisation... ?
- Quels principes éthiques / Quelle charte déontologique ?

Critères de sélection auxquels doit répondre l’ONG

- Compétences de l’ONG et résultats sur la durée
- Capacité à développer et à porter le projet à plus grande échelle (géographiquement, mais aussi en termes d’envergure et d’impact)
- Constance en matière de comportement, de professionnalisme et de crédibilité
- Approche professionnelle dans la gestion et les activités de l’ONG
- Capacité de l’ONG à accéder aux ressources et à nouer des partenariats multilatéraux afin d’assurer la viabilité des projets sur le long terme
- Capacité de l’ONG à préserver son indépendance par rapport à l’entreprise et aux pouvoirs publics
- Intérêt à l’ouverture d’un dialogue, désir de comprendre le métier de l’entreprise
- Visibilité internationale

Critères de sélection auxquels doit répondre l’entreprise

- Confiance : L’entreprise doit être sincère dans son engagement ; au-delà d’améliorer son image, elle doit aussi avoir une vraie démarche d’amélioration de ses pratiques RSE et/ou innovation sociétale
- Égalité : Recherche de réciprocité, équilibre de la relation
- Réflexion : L’entreprise doit s’engager authentiquement dans un partenariat et sur le long terme
- Dialogue : L’entreprise doit bénéficier d’un appui de la direction au plus haut niveau ainsi que du management
- Partage des mêmes valeurs que l’ONG

Remarques : Certaines ONG mettent en place leurs propres critères de sélection et/ou d’exclusion, il est donc important que l’entreprise s’enquiert de ces critères avant de solliciter ces ONG pour la démarche partenariale. De la même façon, l’entreprise ne doit en aucun cas rejeter automatiquement les ONG qui ont pu émettre des avis négatifs sur ses activités. De nombreux partenariats se sont créés à la suite d’une relation initialement conflictuelle.

Etape 4 : Définir le contenu du partenariat

De quoi s'agit-il ?

Cette quatrième étape insiste sur une définition précise du contenu du partenariat, c'est-à-dire sur une description détaillée de tous les points qui doivent être débattus et apparaître dans le contrat de partenariat. Il est important de procéder à cette étape avant de formaliser le partenariat. Cela permet aux deux partenaires de savoir concrètement ce pour quoi ils s'engagent.

Pour chaque item, un ensemble de points doit être pris en compte

Champ d'application du partenariat

Périmètre du partenariat

- **Géographique :**

Bien préciser le périmètre géographique du partenariat. Lorsqu'il s'agit d'un partenariat international, il est nécessaire de savoir comment il se décline localement.

Remarques : Négocier un partenariat avec une ONG au niveau international et en confier la réalisation effective aux représentants respectifs de l'entreprise et de l'ONG au niveau national pourraient sembler idéal.

- **Thématique :**

Préciser quels sont les domaines sur lesquels le partenariat va porter et ainsi définir les frontières de l'action du partenariat.

Remarques : Dans la pratique, la mise en œuvre d'accords globaux au niveau local se révèle généralement complexe, en particulier dans le cas de grands projets s'étendant au-delà de l'Europe. Les bureaux locaux d'une ONG internationale sont souvent très hétéroclites et leurs priorités ne correspondent pas forcément aux priorités du siège.

- **Bénéficiaires :**

Il s'agit de s'accorder sur le champ des bénéficiaires de l'action de du partenariat : Au sein de l'association et de l'entreprise (ses collaborateurs, ses fournisseurs, ses clients...) ? Les populations locales ? Des populations spécifiques (enfance, femmes en difficulté, mineurs...) ? Le territoire ?

Objectifs et actions du partenariat

- Fixer ensemble des objectifs réalistes dès le départ et exprimer toutes ses attentes permettent d'éviter tout malentendu et de limiter les risques pour l'entreprise et l'ONG.
- Les objectifs du partenariat, ainsi que les actions qui vont être mises en œuvre pour les remplir, doivent être définis clairement et de façon très détaillée.

Moyens dédiés

- Moyens humains et organisationnels

Définir précisément les moyens à mobiliser pour réaliser le projet (humains en particulier, matériels et logistique si besoin)

- Moyens financiers

Prévoir la contribution financière de l'entreprise, et éventuellement celle de l'ONG.

Il est possible pour l'entreprise de soutenir financièrement l'association de 3 manières : le don (l'entreprise déterminera alors si elle souhaite le déduire fiscalement), le prêt ou la prise de participation (par exemple au travers des émissions obligataires associatives).

Pour l'ONG, il est utile de se poser la question de l'assujettissement de la dotation financière à la TVA. Indiquer si le versement de la dotation sera subordonné à des conditions d'exécution et d'évaluation du projet.

- Moyens techniques

Ce type de moyens désigne les expertises respectives que les partenaires peuvent mobiliser pour le partenariat

- Moyens matériels, logistiques : locaux, matériel informatique, véhicules, relais de diffusion...

Durée et calendrier d'exécution

Les partenaires doivent planifier le programme d'activités et commencer à tracer un programme cohérent, c'est pourquoi il doit être noté dans l'accord :

- la durée de la convention
- les conditions de renouvellement
- les conséquences d'un non-renouvellement
- les conditions et conséquences d'une résiliation anticipée
- le calendrier d'exécution
- le rythme du projet
- les modalités de fin de projet

Personne en charge du partenariat

Il est nécessaire de définir les personnes référents étant en charge du partenariat, c'est-à-dire désigner le ou les responsable(s) du partenariat au sein de l'entreprise et de l'ONG. Au-delà des référents, pour les partenariats structurants, il est utile de mettre en place un Comité de pilotage.

Mise en œuvre et évaluation

Les modalités de mise en œuvre du partenariat ainsi que les modalités d'évaluation doivent également apparaître dans le contrat.

Ces deux étapes primordiales sont développées dans les pages suivantes.

Règlement des litiges

- Procédures d'alerte et de résolution des conflits, notamment avant que cela fasse l'objet d'une communication extérieure.
- Prévoir un lieu de signature de la convention qui détermine le lieu de compétence des tribunaux.
- Possibilité de mettre en place une instance de médiation dont la composition sera définie par les deux parties.

Etape 5 : s'engager vis-à-vis du partenaire et formaliser le partenariat

De quoi s'agit-il ?

Une formalisation claire et précise du partenariat ainsi qu'un fort engagement auprès du partenaire sont deux éléments indispensables au bon déroulement de la coopération entre l'ONG et l'entreprise.

Une formalisation claire et précise

- La signature d'un protocole d'accord ou d'un contrat détaillant les objectifs et des modalités budgétaires précises contribuera au succès du partenariat ; il s'agit ici de formaliser la coopération dans un cadre juridique. Les informations recueillies sur l'entreprise par l'ONG, et inversement, peuvent faire l'objet d'une clause de confidentialité.
- Une convention permet d'afficher un engagement de la direction, nécessaire, si celle-ci venait à changer. Il s'agit également de prévoir les conditions de renouvellement, les conséquences d'un non-renouvellement, les conditions et conséquences d'une résiliation anticipée.
- Il existe des cas où des conventions fixant de grands principes pourront être conclues au niveau national / international, laissant une certaine autonomie pour des actions quantifiées et précises au niveau local.
- Une clause de non-concurrence peut éventuellement être utile de part et d'autre. Elle doit dans ce cas être évoquée très tôt dans le processus de dialogue.
- Dans certains cas, des ONG ne veulent pas entrer des relations contractualisées, acceptant cependant de participer à des rencontres de parties prenantes ou à des réunions bilatérales. Dans ce type de configuration, une totale transparence est d'autant plus nécessaire pour instaurer un climat de confiance. • Si dès le départ, les complémentarités ne sont pas clairement identifiées, le partenariat n'apportera pas vraiment de plus value par rapport à une démarche similaire menée seul.
- Pour favoriser le lancement opérationnel du partenariat, la rédaction d'un document de cadrage est recommandée. Ce document récapitule ce qui a été convenu au cours de l'étape précédente et fait office pour l'entreprise et l'ONG de feuille de route.
- La formalisation juridique du partenariat, qui peut prendre la forme d'un protocole d'accord, d'une convention ou d'un contrat.

Un fort engagement vis-à-vis du partenaire

- L'entreprise doit s'engager à un niveau élevé de sa hiérarchie afin que les décisions et promesses ne restent pas lettre morte. Il en est de même pour les ONG qui, ayant des activités dans des pays de cultures différentes, doivent s'assurer que l'ensemble de son réseau approuve le partenariat.
- Si les partenariats ONG-Entreprises peuvent être développés à différents niveaux de l'entreprise (local, national, international), il est important que le responsable au niveau adapté s'engage pour s'assurer de l'effectivité de la mise en œuvre

Les partenaires doivent s'engager à un niveau élevé de sa hiérarchie afin que les décisions puissent être tenues dans la durée.

Etape 6 : Mettre en œuvre le partenariat

De quoi s'agit-il ?

Pour que la mise en œuvre du partenariat soit efficace, il est indispensable que toutes les actions suivantes soient entreprises et que les moyens nécessaires, comme convenu à l'étape 4, soient mobilisés.

Impliquer les parties prenantes et s'assurer de leur soutien

- Impliquer les acteurs locaux dans la gestion et le suivi du projet : il s'agit principalement des ONG et des autorités locales qui pourront être responsabilisées et prolonger l'action de l'entreprise.
- Une des conditions de réussite du partenariat dépend de la capacité des deux partenaires à associer le plus tôt possible les représentants des salariés et les représentants syndicaux à la démarche et ce, quelque soit l'objet du partenariat. Cela crédibilise la démarche et permet aux partenaires sociaux de comprendre comment les partenariats s'articulent avec la démarche de RSE de l'entreprise.

Mobilisation des ressources qui ont été précédemment définies

- Moyens humains
- Moyens organisationnels (logistique, matériel...).
- Moyens financiers.

Déroulement du projet

- Quand les ressources sont en place et les détails du projet approuvés, le processus d'exécution démarre suivant le calendrier préétabli et selon les objectifs et les actions communes spécifiés au préalable dans le contrat.
- Il convient d'assurer la transition entre la phase de planification et celle de la réalisation. Ceci se fait grâce à l'établissement d'un plan d'action clair et éventuellement à la formation d'une équipe de réalisation.

Communication

Communication de la convention de partenariat en interne auprès...

- des salariés de l'entreprise
- des adhérents de l'ONG
- et aux autres parties prenantes (« stakeholders ») concernés

Cela peut se faire par le biais de la presse interne, de l'Intranet, de réunions d'informations.

Se poser la question de l'information des réseaux locaux, lorsqu'il s'agit d'un partenariat national ou international ainsi que de la traduction des documents.

Communication externe

- Définir les modalités pour rendre publique la convention auprès des médias
- Préciser les conditions d'utilisation de la marque de l'autre partenaire pour des opérations de communication ou publicitaires.
- Sécuriser la capacité de l'ONG à pouvoir s'exprimer librement vis-à-vis de l'entreprise
- Identifier si une exclusivité permet au partenaire d'en tirer un avantage concurrentiel

Les partenaires ne souhaitent pas toujours communiquer sur leur partenariat. La communication est un aspect délicat du partenariat. Il faut choisir le moment opportun pour communiquer. Une communication trop en amont, sans résultat probant, peut conduire à une incompréhension en interne, mais également à des accusations d'instrumentalisation ou de greenwashing /socialwashing² par l'externe.

² Equivalent du greenwashing sur des questions sociales.

Quelques pistes pour le suivi du partenariat

Il est important que la démarche du partenariat s'inscrive dans une stratégie de suivi afin de contrôler si celui-ci répond aux objectifs préétablis et de le faire évoluer si nécessaire :

- Préciser quelles seront les personnes et les équipes qui suivront la mise en œuvre du projet
- Si une instance est mise en place, prévoir la périodicité des réunions (pas trop espacées dans le temps), ses attributions et compétences
- Organiser régulièrement des réunions formelles et informelles
- Instaurer un système de reporting
- Communiquer en interne et en externe sur l'état d'avancement du projet en fonction des modalités qui avaient été fixées.
- Mesurer l'impact et l'efficacité (moyens et résultats) et en rendre compte. Le partenariat réalise-t-il ses objectifs ?
- Analyser le partenariat : quel est l'impact du partenariat sur les organisations partenaires ?
- Définir le moment de sortir et/ou de faire entrer de nouveaux partenaires
- Modifier le partenariat à la lumière de l'expérience acquise

Un suivi du partenariat et un échange régulier entre les deux partenaires sont d'autant plus importants pour mobiliser les équipes dans la durée.

Etape 7 : Evaluer le partenariat et ses résultats

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit ici de mettre l'accent sur l'évaluation du partenariat qui va permettre d'obtenir des résultats concrets et de conclure si le partenariat peut être reconduit, modifié ou annulé.

Evaluation du partenariat

- Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a pour objectifs de démontrer les résultats concrets du partenariat et, le cas échéant, d'en améliorer le contenu

- Le périmètre de l'évaluation

De manière générale, les partenaires devront mesurer ou au moins évaluer trois éléments :

- les impacts du projet sur la société en général et sur le groupe cible en particulier,
- la valeur du partenariat pour chacune des organisations partenaires,
- les coûts et bénéfices réels de l'approche du partenariat.

- Temporalité

Il est souhaitable que l'évaluation du partenariat se déroule périodiquement, sous forme de bilans intermédiaires, et à la fin de la convention (évaluation finale).

- Les outils et processus

La réalisation de l'évaluation repose sur le développement d'indicateurs de mesure pour les différents axes du périmètre d'évaluation. Elle pose aussi la question de la méthode à appliquer pour conduire l'évaluation et de son opérateur. Dans ce cadre, faire appel à un tiers extérieur peut être avantageux pour garantir la neutralité de l'évaluation.

L'évaluation est une clé essentielle pour la réussite du partenariat. Ses résultats contribuent à renforcer la valorisation de l'action. Elle est aussi un excellent moyen de capitaliser les expériences pour en retirer les enseignements adéquats.

Bilan – Résultats

A partir du système d'évaluation, on obtient des résultats concrets sur le partenariat pour savoir si celui-ci a bien rempli ou non ses objectifs de départ.

Les résultats permettront de décider s'il est dans l'intérêt de l'entreprise et de l'ONG de renouveler, de modifier ou de mettre fin au partenariat.

La construction d'un partenariat stratégique ONG-Entreprise est une procédure complexe. Chaque étape décrite précédemment est essentielle pour sa réussite et il est important de n'en négliger aucune.

Sa mise en place est un travail de longue haleine (six à neuf mois minimum entre le début de la recherche et le lancement effectif du partenariat).

Son suivi et son évaluation sont des points sur lesquels il est important d'insister car ils permettent de s'assurer du bon fonctionnement et de la viabilité du projet.

Conclusion

Le rapprochement des entreprises et des ONG a aujourd'hui dépassé le stade de l'interrogation sur les enjeux. Les partenariats ne relèvent plus uniquement de la communication des entreprises et celles-ci ont parfaitement intégré qu'une relation sans profondeur était porteuse d'effets boomerang négatifs. Pourtant, si chacune des parties semble plutôt convaincue de l'intérêt stratégique à travailler ensemble, la méthode pour y arriver n'est pas simple et nécessite d'échanger sur les pratiques existantes.

Les entreprises et les ONG sont en recherche de nouvelles façons de coopérer, qui puissent répondre au mieux à leurs enjeux respectifs. Ces partenariats peuvent également intervenir à un moment clé du développement des structures (nouvelle implantation de l'entreprise, croissance de l'association...).

Au vu de l'importance croissante des enjeux auxquels les partenariats sont susceptibles de répondre, l'appui méthodologique et l'outillage des acteurs est de plus en plus indispensable. Cet appui est d'autant plus important que cette relation prend du temps, requiert un engagement significatif des acteurs et que le partenariat est stratégique. Plus le partenariat est structurant, plus il a d'impact sur l'organisation des structures. Il implique en particulier pour l'entreprise de l'intégrer dans ses systèmes de management et de l'inscrire dans une temporalité de moyen terme à laquelle elle n'est pas nécessairement habituée.

Les partenariats stratégiques ONG / Entreprises requièrent un investissement humain inscrit dans la durée, pour des premiers résultats qui ne sont généralement visibles qu'au bout de 9 à 12 mois. Ce temps est nécessaire pour relever les défis respectifs et répondre à des besoins de société qui s'imposent aujourd'hui aux ONG comme aux entreprises.

Bibliographie et liens utiles

Les publications de l'ORSE

Guide pratique sur les partenariats stratégiques ONG/entreprises, 2006 réédité en 2012.

Partenariats stratégiques ONG/Entreprises, Rapport de Mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, 2005.

Partenariat avec les ONG : quels défis, quelles opportunités ?, ORSE-CSR Europe, mars 2005.

Les publications de l'Observatoire national des partenariats associations / entreprises

Guide « Construire ensemble », MEDEF – Le RAMEAU, 2014

Rapport quinquennal d'études 2008-2013, Le RAMEAU, 2013

Etude ARPEA Entreprises, Comisis, 2009

Etude ARPEA Associations, Comisis, 2009

Etude ARPEA PME, Comisis, 2010.

Etude ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011

Etude ARPEA Collectivités territoriales, Comisis-OpinionWay, 2011

Etude PME & Innovation, Comisis-Opinionway, 2011

Rapport sur les enjeux partagés entre entreprises et associations, Le RAMEAU, 2009

Rapport sur les partenariats stratégiques entreprises-associations, Le RAMEAU, 2007

Bibliographie

Corporate social responsibility: from compliance to opportunity, Collectif, sous la direction de Patricia CRIFO et Jean-Pierre PONSSARD, Les éditions de l'école polytechnique, 2010.

Associations et entreprises : regards croisés sur les partenariats, Réseau Ecole & Nature, 2009

Guide partenariat : outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud, Coordination Sud, 2006.

Strategy and Society : the link between competitive advantage and corporate social responsibility, Michael E. PORTER, Mark R. KRAMER, in Harvard Business Review, décembre 2006.

Sur le web

Admical

IMS

Mecenova

Coordination Sud

Novethic

Business-NGO Interaction (BNI)

Ce site offre un outil simple d'utilisation qui a pour objectif d'optimiser les activités de collaboration entre entreprises et ONG. L'outil BNI fournit une vue d'ensemble claire des attentes et des expériences mutuelles des deux acteurs concernés, à savoir les entreprises et les ONG.

http://www.bni-instrument.org/eng_home.php

Le guide « Partenariats stratégiques ONG – Entreprises » se compose de:

- Un guide pratique :

L'objectif de ce guide est de répondre aux interrogations des entreprises et des ONG souhaitant établir un partenariat stratégique ainsi que de les accompagner dans ce processus. Le guide comprend deux chapitres :

- Le premier donne une approche générale sur les partenariats stratégiques au travers de, l'évolution des rapports entre ONG et entreprises, de la description des typologies de partenariats ainsi que les intérêts respectifs à créer un partenariat.
- Le second propose une « démarche type » comprenant 7 étapes qu'il est nécessaire de suivre afin de mettre en place, gérer et évaluer un partenariat stratégique ONG-entreprise.

- Des études de cas concrets :

Des fiches descriptives de différents partenariats associations-entreprises accompagnent le guide afin d'illustrer les propos de ce dernier et de mettre en avant les bonnes pratiques. Elles sont issues de l'Observatoire national des partenariats associations – entreprises, piloté par Le RAMEAU qui publiera régulièrement de nouvelles fiches.

Présentation de l'ORSE

L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises est une association loi 1901 qui a été créée en juin 2000 à l'initiative de différents acteurs et regroupe aujourd'hui une centaine de membres venant :

- des grandes entreprises, du monde de l'industrie, des services et de la finance
- des sociétés de gestion de portefeuilles et des investisseurs
- des organismes professionnels et sociaux
- des ONG issues aussi bien de l'environnement que du respect des droits de l'Homme

L'ORSE exerce une veille permanente sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le développement durable et l'investissement socialement responsable (ISR) en France, en Europe et à l'international.



Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
25 rue du Charolais - 75012 PARIS
01 43 46 02 22 – contact@orse.org

Guide conçu et réalisé par :



Le RAMEAU
1, allée Charles V - 94300 Vincennes
01 53 66 99 70 - info@lerameau.fr