

Rapport de mission
remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports
et de la Vie Associative

Partenariats stratégiques ONG/Entreprises

Juin 2005

SOMMAIRE

Introduction	3
Eléments de méthodologie.....	3
Première partie : favoriser les partenariats ONG/Entreprises	5
Deuxième partie : s'assurer de la transparence des ONG.....	51
Troisième partie : évaluer la qualité des projets pilotés par les ONG	61
Conclusion	70
Annexes :	
1. Lettre de mission du gouvernement.....	72
2. Exemples de partenariat ONG/Entreprises.....	73
- Suez et Essor	
- Total et Pro-Natura	
- Caisses d'épargne et WWF	
- Accor et ECPAT	
- Thomas Cook et Care	
- Casino et Amnesty International	
3. Thématiques pouvant être abordées lors de l'élaboration d'une convention de partenariat	83
4. Focus sur les audits sociaux et environnementaux par les ONG	86
5. Présentation de quelques ONG :.....	92
Amnesty International, Amis de la Terre, Care, Collectif de l'éthique sur l'étiquette, Croix rouge, FIDH, Greenpeace, GRET, Max Havelaar, Médecins sans frontières, Médecins du monde, Pronatura, Secours catholique, Transparency, WWF	
6. Position du MEDEF	120
7. Position de la CGT	125
8. Personnes et organismes auditionnés.....	126
9. Eléments de bibliographie	127

Introduction

Si les relations ONG/Entreprises sont généralement perçues comme plutôt conflictuelles, voire hostiles, de nouveaux types d'échanges s'instaurent.

Bien que la veille et la contestation demeurent au cœur des démarches des ONG, entreprises et ONG cherchent à trouver des voies de collaboration

Cela se traduit par la mise en place de partenariats qui s'inscrivent au cœur même du métier, aussi bien des entreprises que des ONG. Ils incluent des échanges de connaissance, d'expertises dans une démarche pérenne.

Toutefois, les entreprises hésitent encore à mettre en œuvre des partenariats stratégiques pour plusieurs raisons :

- une méconnaissance des grandes ONG internationales, de leur domaine d'intervention et d'expertise,
- une méfiance des ONG se traduisant par une attente forte de transparence,
- la crainte de ne pouvoir maîtriser la qualité du partenariat, ce qui implique la mise en place d'outils d'évaluation.

L'ORSE a donc été saisi par le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative d'une étude pour:

- mieux faire connaître les partenariats ONG/Entreprises existants et inciter d'autres à s'y lancer
- montrer la diversité des initiatives liées à la transparence des ONG et l'évaluation de leurs projets.

Éléments de méthodologie pour la rédaction du rapport

• Objectifs de la mission confiée à l'ORSE

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative a souhaité que l'ORSE conduise un travail de réflexion sur la question des partenariats stratégiques ONG/Entreprises en développant trois aspects :

- *«une présentation des démarches qui visent à évaluer l'efficacité des projets de partenariat entre ONG et entreprises,*
- *l'identification des partenariats mis en œuvre en France et à l'étranger entre grandes ONG et entreprises, avec une cartographie des ONG, en mettant l'accent sur les conditions de mise en œuvre et de réussite des partenariats,*
- *les enjeux de transparence, en identifiant des initiatives par les ONG et les entreprises».*

- **Consultation des parties intéressées**

Conformément à la lettre de mission, l'ORSE a pris contact avec les différents acteurs intéressés par cette problématique et plus particulièrement les entreprises, les syndicats et les ONG.

- en ce qui concerne les ONG, l'ORSE a pris contact avec les principales ONG intervenant en France (cf. en annexe liste des ONG auditionnées) et a tenu une réunion de travail le 7 avril 2005 au cours de laquelle les ONG ont fait part de leurs remarques sur les conditions de succès d'un partenariat avec les entreprises (cf. en annexe liste des participants à cette réunion),
- en ce qui concerne les organisations syndicales, une réunion s'est tenue le 21 avril 2005 en présence de la CGT, de la CFDT et de la CFE-CGC,
- en ce qui concerne les entreprises, l'ORSE a tenu plusieurs réunions de travail portant sur les audits sociaux les 7 juillet et 16 septembre 2004, les partenariats avec les ONG le 20 octobre 2004 et les clauses type d'une convention de partenariat le 30 mars 2005

Sur les problématiques de notation et d'évaluation des ONG, une réunion de travail s'est tenue le 14 avril 2005 avec les membres de l'ORSE et les ONG invitées.

Le projet de rapport a fait l'objet d'une discussion le 11 mai 2005 au cours de laquelle l'ensemble des parties intéressées (ONG, entreprises, organisations syndicales) ont pu s'exprimer.

- **Analyse d'études, de documents et d'ouvrages**

Ce travail d'audition a été complété par un travail d'analyse :

- des principales initiatives portant sur les questions de transparence et d'évaluation des ONG,
- des conventions de partenariat mis à disposition de l'ORSE par des ONG et entreprises ou de documents internes qui formalisent leur stratégie de contact,
- d'ouvrages et publications relatifs aux ONG.

- **Présentation du rapport**

Ce rapport se décompose en 3 parties :

- le chapitre 1 qui traite des partenariats ONG/entreprises et qui met en avant les conditions de réussite de ces partenariats
- le chapitre 2 qui fait le point sur les différentes initiatives en matière de transparence des ONG
- le chapitre 3 qui aborde la problématique de l'évaluation des projets menés par les ONG

Dans un objectif pédagogique, de simplification des enjeux, nous avons fait le choix de distinguer transparence et évaluation même si dans la réalité, ces 2 enjeux sont souvent indissociables

Chapitre 1 : Favoriser les partenariats stratégiques

SOMMAIRE

I. Mieux connaître les ONG

1. Les grandes caractéristiques des ONG

- A. Définition
- B. Nombre d'ONG
- C. Cœur de métier des ONG
- D. Modalités d'intervention des ONG
- E. Internationalisation des ONG
- F. Financement des ONG

2. Evolution des relations ONG / Entreprises

- A. Typologie des relations ONG / Entreprises
- B. Vers une collaboration stratégique ?

II. Le partenariat stratégique : quelles finalités ?

1. Un partenariat pour quel objectif ?

- A. Pour les ONG
 - a. Les attentes des ONG
 - b. Une sélection des entreprises partenaires
 - . Ethique des ONG
 - . Critères de sélection
 - . Critères d'exclusion
- B. Pour les entreprises
 - a. Les attentes des entreprises
 - b. Une sélection des ONG partenaires

2. Un apport de compétences réciproques

- A. L'apport des ONG
 - a. Apports de compétences spécifiques
 - b. Formation et sensibilisation
 - c. Les audits
- B. L'apport des entreprises
- C. Tableau synthétique des partenariats stratégiques

3. Les partenariats ONG/entreprises ne sont toutefois pas sans risque pour les entreprises ou pour les ONG

- A. Un partenariat n'est pas une assurance contre les campagnes des ONG
- B. Comment se prémunir contre les risques
- C. Risque d'un partenariat pour les ONG.
- D. Risques d'instrumentalisation des ONG pour déstabiliser une entreprise concurrente

4. **Les partenariats avec les ONG créent de nouvelles formes de dialogue sociétal qui ne sont pas sans risque pour les acteurs sociaux traditionnels**

III. Comment réussir un partenariat stratégique ONG/ entreprise ?

1. Mise en œuvre d'une démarche de partenariat

- A. Se connaître
- B. Echanger et dialoguer

2. Questions à se poser pour réussir un partenariat

- A. Formalisme du partenariat
 - a. Avantages à formaliser un partenariat
 - b. Possibilité d'une coopération informelle.
- B. Niveau d'engagement
 - a. S'assurer d'un haut niveau d'engagement de la direction de l'entreprise et de l'ONG
 - b. Quelques pratiques d'entreprises
- C. S'assurer du soutien des parties prenantes
 - a. Parties prenantes de l'entreprise (salariés)
 - b. Parties prenantes externes
- D. Suivi du partenariat
- E. Moyens mis à disposition
 - a. Moyens humains et organisationnels
 - b. Moyens financiers
- F. Analyser les causes possibles d'un échec d'un partenariat.

INTRODUCTION

Alors que les relations ONG (Organisations Non Gouvernementales)-Entreprises sont généralement perçues comme plutôt conflictuelles voire très hostiles, un changement de cap dans les dernières années a ouvert la voie à un nouveau type d'échange.

Bien que la veille et la contestation demeurent au cœur des démarches des ONG, entreprises et ONG semblent trouver un terrain d'entente et d'échange grandissant.

Cet échange dépasse de loin les relations unilatérales telles que le mécénat et la philanthropie d'entreprise ou bien les attaques proférées à l'égard d'une entreprise par une ONG dénonçant son comportement peu éthique.

Les partenariats stratégiques constituent une véritable alliance entre les organisations. Ils sont liés à leurs cœurs de métier, incluent des échanges de connaissances et d'expertises, un travail commun dans une même direction et la construction de relations durables.

Afin de mettre en perspective ces nouveaux échanges, il est indispensable de mieux connaître ce secteur « non lucratif » caractérisé par une grande hétérogénéité des acteurs, une diversité des domaines d'activités et de modalités d'interventions.

Nous nous attacherons ensuite à mieux comprendre les motivations, attentes, conditions que posent les ONG pour la mise en place de partenariats avec les entreprises.

Puis, à partir de cas existants, nous essaierons de donner des pistes de réflexions et des réponses pour réussir un partenariat stratégique entre une ONG et une entreprise. Cette relation qui ne va pas de soi nécessite en effet un certain nombre de précautions de part et d'autre, ainsi qu'un réel engagement dans une relation de confiance.

I. Mieux connaître les ONG

Avant de s'engager dans un partenariat, il est très important de savoir exactement à quel genre d'organisation l'entreprise a affaire : est-elle réputée pour son « agressivité » ou bien considérée comme plus « favorable aux entreprises » ? Quels sont ses objectifs et son mode de fonctionnement ? Qui sont ses membres ?

1. Les grandes caractéristiques des ONG

A. Définition

Il n'existe aucune base juridique qui permette de qualifier une organisation de « non gouvernementale ».

Utilisé pour la première fois en 1946 par le conseil économique et social des Nations Unies (Ecosoc), le terme ONG visait à distinguer les organisations issues de la société civile des organisations étatiques afin de les associer aux discussions sur des questions internationales.

Le département de l'information des Nations Unies en donne la définition suivante :

« Un groupe de citoyens volontaires, sans but lucratif et organisé à l'échelon local, national ou international. Les organisations non gouvernementales remplissent divers types de services et fonctions : humanitaires, d'information aux gouvernements sur les préoccupations de leurs citoyens, de surveillance des politiques des gouvernements et de promotion de la participation politique au niveau communautaire.

Elles fournissent des analyses et des expertises, servent de mécanismes d'alerte avancée et aident à superviser et mettre en œuvre les accords internationaux. Certaines sont organisées autour de questions spécifiques telles que les droits de l'Homme, l'environnement ou la santé.

Leurs relations avec les différents bureaux et agences du système des Nations-Unies diffèrent selon leur objectif, leur siège et leur mandat »¹.

Afin d'être accréditées par les Nations Unies, les associations doivent remplir les conditions suivantes :

- être qualifié pour traiter des problèmes relevant de la compétence du conseil économique et social,
- avoir des objectifs conformes aux buts et principes de la Charte des Nations-Unies,
- disposer d'une représentativité réelle dans le champ d'activité propre,
- présenter des garanties suffisantes de responsabilité et de représentativité du point de vue de leur structure et de leur organisation,
- justifier d'une implantation internationale dans au moins trois pays différents,
- être en mesure d'apporter une assistance effective aux travaux du Conseil.

Une résolution du conseil économique et social de 1996 précise par ailleurs qu'une ONG doit être dirigée démocratiquement et que ses financements doivent être d'origine privée mais rien n'interdit les financements publics si ceux-ci sont clairement identifiables.

Comme le souligne le député DESTOT dans son rapport sur les ONG françaises, chaque organisation internationale adopte sa propre terminologie :

- organisation non gouvernementale (ONGI) pour le conseil de l'Europe,
- organisation de base (ODB) pour la Commission européenne,
- private voluntary organisation (PVO) pour l'OCDE.

Ces différentes définitions ne recouvrent pas les mêmes acteurs d'où la difficulté de savoir de qui parle t-on.

Tout au long du rapport, pour parler des démarches de partenariats avec les entreprises, des initiatives en matière d'évaluation ou de transparence, nous emploierons le terme d'ONG sans chercher à définir plus précisément ce que peut recouvrir ce terme pour tenir compte de la diversité des situations rencontrées.

En France, l'essentiel de ces organisations sont des associations de la loi de 1901. Ce sont des initiatives privées à but non lucratif.

¹ François Rubio, *Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales*, Ellipses, Paris, 2004, p. 126.

A ce stade, il est important de préciser que toutes les ONG en France n'ont pas le statut d'association loi 1901 (elles peuvent avoir le statut de fondation par exemple). A contrario, il existe des associations que l'on ne peut qualifier d'ONG (un club sportif par exemple).

En conclusion, Philippe Ryfman distingue cinq éléments constitutifs d'une ONG :

- Association
- Position non étatique (indépendance)
- Démocratie participative (autonomie)
- Solidarité (domaine d'intérêt général)
- Caractère transnational

Le caractère transnational pourrait ici être remplacé par la dimension locale de l'association. En effet, les partenariats « ONG / Entreprise » englobent en fait l'ensemble des acteurs associatifs dans la mesure où ils répondent à des questions d'intérêt général, l'association ayant indifféremment une dimension locale ou internationale.

B. Nombre d'ONG

Depuis le début des années 70, le nombre d'ONG ne cesse d'augmenter de façon exponentielle. De 5.000 en 74, il y en aurait aujourd'hui près de 50.000 selon l'*Union of International associations*. Toutefois, en l'absence d'une définition juridique précise, il est difficile d'évaluer le nombre exact de ces organisations aujourd'hui. Plus de 2.000 ont un statut consultatif à l'ONU.

En France, l'édition 2004 du répertoire des acteurs de la solidarité internationale, publiée par la commission coopération développement, recense 329 organisations à dimension internationale.

C. Cœur de métier des ONG

La difficulté d'établir une typologie des ONG tient notamment au développement de la diversité de leurs domaines de compétences. Alors que certaines sont spécialisées dans l'éducation ou la santé, d'autres agissent dans d'autres domaines.

Certaines se disent « généralistes », d'autres « urgentistes ».

Voici une liste non exhaustive des différents champs d'interventions possibles des ONG :

- Education au développement et solidarité internationale
- Défense des droits de l'homme
- Protection de l'environnement
- Santé et éducation
- Développement rural
- Développement économique / insertion
- Finance / lutte contre la corruption
- Défense des consommateurs
- Micro-crédit
- Tourisme durable
- Commerce équitable

La difficulté de se repérer dans la complexité du monde des ONG est illustrée par de multiples tentatives d'établir des catégories.

Une étude De la Commonwealth Foundation en 1995 (NGO : guidelines for good policy and practice) dressait une liste non exhaustive de 31 formes d'organisation.

Pour sa part, l'hebdomadaire « la Vie » propose la classification suivante pour les ONG ayant une représentation en France. Mais il est à noter que ce classement intègre aussi bien des d'associations, des fondations ou d'agences travaillant pour des organisations internationales comme l'UNICEF :

- **Les grandes causes médicales** : Association Française contre les Myopathies, Association des Paralysés de France, Association française des Scléroses en Plaques, Association pour la Recherche sur le Cancer, Fondation de France, etc.
- **Urgence sans frontière** : Action Contre la Faim (ACF), Aide Médicale Internationale, Handicap International, Médecins sans Frontière (MSF), Médecins du Monde (MDM).
- **L'aide au développement** : Care France, Caritas- Secours Catholique, Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD), Comité français pour la Solidarité Internationale (CFSI), Emmaüs international, Frères des hommes, Ingénieurs sans Frontière.
- **Organisations internationales** : la Croix-Rouge française, Haut-commissariat aux Réfugiés, Unicef
- **Lutte contre la pauvreté** : Fondation abbé-pierre, Fondation ATD quart-monde, restaurants du cœur, Secours Catholique, Secours Populaire.
- **Aide à l'enfance** : Aide et Action, Enfants et Développement, Enfants du monde - droits de l'Homme, Enfance et Partage, Partage.
- **Droits de l'homme et actions citoyennes** : Attac, Amnesty International, Cimade, Greenpeace France, Max Havelaar France, Agir Ici.

Toutefois ce type de classement est souvent trompeur voir réducteur : des associations peuvent se retrouver dans plusieurs catégories d'autres n'y apparaissent pas (associations de défense des consommateurs, associations environnementales, etc.).

Le MEDEF propose de son côté la typologie suivante :

Organisations de protection de l'environnement :

- Préservation des milieux naturels et des ressources
- Prévention des risques

Organisations de solidarité internationale

- Développement des communautés locales
- Protection des droits de l'homme
- Humanitaire et Urgence

Organisations de développement économique et intégration

- Commerce équitable et micro-crédit
- Insertion / réinsertion de personnes handicapées
- Insertion / réinsertion de chômeurs et exclus

Organisations de protection et de développement de la culture et du patrimoine

Organisations de protection des consommateurs

Ainsi, plutôt que de classer les ONG en fonction de leur cœur de métiers, une typologie en fonction de leurs modalités d'interventions peut être tentée.

D. Modalités d'interventions des ONG

Les ONG utilisent plusieurs modalités d'interventions selon qu'elles s'adressent aux pouvoirs publics, à des partenaires ou à ses bénéficiaires. On peut distinguer trois modes d'actions :

- le plaidoyer : campagnes, lobbying, boycott, sensibilisation,
- l'accompagnement : certification, recherche, expertise, formation,
- l'intervention sur le terrain : conception et réalisation de projets, connaissance des communautés et contextes locaux.

Néanmoins, ces activités sont interdépendantes et il est rare de trouver une ONG n'ayant qu'une seule modalité d'intervention.

Le plaidoyer : Lobbying, campagnes, boycott, sensibilisation.

L'objectif de l'ONG est de sensibiliser son interlocuteur (pouvoirs publics, opinion publique, entreprises) à un problème touchant à l'intérêt général.

L'ONG va agir en trois temps :

- elle identifie des mauvaises pratiques ou des violations provenant de gouvernements, d'organisations internationales et/ou d'entreprises,
- elle alerte l'opinion publique et les politiques sur ces questions,
- elle avance des propositions en vue de modifier la législation ou/et les comportements.

Ces ONG ont généralement des activités de recherche et d'analyse des politiques publiques, peuvent lancer des campagnes de plaidoyer ou de boycott. Elles travaillent en réseaux avec d'autres associations en vue de partager les informations et ont une grande capacité de réactivité.

Elles peuvent également avoir une expérience de terrain qui vient renforcer leur légitimité dans leur action de plaidoyer.

L'accompagnement : Recherche, certification, expertise, formation

Ces ONG sont dans une position intermédiaire par rapport à celles qui font du plaidoyer et celles qui ont des programmes sur le terrain. Ce sont les centres d'études et de recherches ou des organismes de certification (Max Havelaar, Rain Forest Alliance).

Elles agissent en quatre temps :

- elles identifient les problèmes clefs,
- elles mènent des études visant à participer au changement des pratiques,
- elles fournissent une évaluation ou une certification externe,
- elles collaborent avec les institutions pour apporter des changements au sein des entreprises.

L'intervention sur le terrain.

Ces ONG fournissent des services pour des bénéficiaires. Elles travaillent avec des individus ou des groupes sociaux afin de les aider à avoir accès à des services et des droits fondamentaux, ainsi que pour promouvoir leurs actions civiles.

Enfin, elles travaillent avec des institutions locales (ONG, secteur privé, gouvernement) afin de leur permettre de fournir des services à la population.

Ces ONG peuvent avoir plusieurs domaines de compétences ou être spécialisées dans un secteur.

Malgré ces distinctions, les modalités d'intervention sont souvent liées : c'est une des forces des ONG.

Ainsi Oxfam et le WWF sont connues pour leurs programmes de terrain mais également pour leurs compétence en matière de campagnes, de plaidoyer et d'accompagnement.

E. Internationalisation des ONG

Tout comme les entreprises, les ONG s'internationalisent de plus en plus. Alors que des ONG étrangères implantent des antennes en France, des ONG françaises développent leurs activités dans d'autres pays (Médecins sans Frontière est présente en tant qu'organisation nationale dans dix-huit pays, dont les Etats-Unis).

Cette stratégie vise d'une part à collecter des fonds mais également à recruter des ressources humaines qualifiées et à renforcer leurs activités de plaidoyer.

Au niveau français, la plupart des organisations de solidarité internationale se sont regroupées au sein de la **plate-forme Coordination Sud**.

Créée en 1994, elle regroupe aujourd'hui 120 ONG partageant une éthique commune sur le développement².

Son activité est double :

- représenter les ONG auprès des instances nationales, européennes et internationales,
- et appuyer les actions des ONG à travers un accès à l'information et à la formation.

Les associations membres de Coordination Sud représentent un budget de 600 millions d'euros, qui emploient près d'un millier de salariés. En ce qui concerne la mise en place de partenariats, Coordination sud n'a néanmoins aucune politique favorisant les relations avec les entreprises. Cette stratégie est du ressort des adhérents.

Au niveau européen, Coordination Sud est membre de **CONCORD**, la confédération européenne des ONG de développement et d'aide humanitaire. Elle regroupe 19 fédérations nationales et 18 réseaux internationaux, représentant plus de 1500 ONG.

Elle a pour objectif de renforcer la coordination entre les ONG européennes, défendre les intérêts des ONG en tant que partenaires stratégiques des institutions de l'Union européenne et améliorer la qualité générale du travail des ONG.

Néanmoins, dans le cadre de projets, les ONG françaises préfèrent tisser des alliances ponctuelles.

D'une part, elles leur permettent de monter des projets en consortium, condition souvent nécessaire pour obtenir des financements européens (EuropAid).

² Voir la charte éthique sur http://www.coordinationsud.org/article.php3?id_article=859&var_recherche=ethique+partag%C3%A9e

En 2003, 21 % des contrats des organisations de solidarité internationale françaises portaient sur des projets en consortium contre près du tiers en Europe.

D'autre part, ces alliances accroissent l'impact des actions de plaidoyer sur des thématiques bien précises.

C'est le cas par exemple de la campagne internationale contre les mines anti-personnel, la campagne « publiez ce que vous payez » ou la campagne pour les objectifs du millénaire en 2005.

L'autonomie des antennes locales constitue le point fort des ONG. Même lorsqu'elles font partie d'un même réseau partageant un nom et des valeurs, chacune use de modalités d'actions spécifiques liées à la culture du lieu d'implantation.

Ainsi, alors qu'Oxfam UK emploie beaucoup de volontaires expatriés, Oxfam solidarité (Belgique) s'appuie plutôt sur des partenariats avec des organisations locales.

De même, alors que Transparency International est largement financée par des instances gouvernementales (notamment allemandes et britanniques), Transparency International France ne bénéficie d'aucune subvention publique.

F. Financement des ONG

Le financement d'une ONG est fondamental pour comprendre la nature de ses actions, sa façon d'opérer, son mode de fonctionnement et pour savoir dans quel type de programmes elle peut s'engager.

Par ailleurs, ces informations permettent de savoir ce qu'elles sont susceptibles d'accepter dans le cadre d'un partenariat. En effet, en fonction de ses sources de financements, une ONG sera redevable envers ses principaux bailleurs, ce qui peut influencer ses relations avec les entreprises.

Les ONG peuvent bénéficier de différentes sources de financement³ :

Des ressources privées : Elles varient énormément d'un pays à l'autre et sont dépendantes des législations, habitudes de consommations, des régimes sociaux et politiques, etc.

- **Les dons manuels** : En France, ils représentent l'essentiel des ressources privées des ONG. L'existence d'un avantage fiscal associé à ces dons explique cette situation. Ils représentaient 900 millions d'euros en 2000.

Pour les seules associations de solidarité internationale (OSI), les dons sont estimés à 260 millions d'euros. À titre de comparaison, ils représentent plus de 200 milliards de dollars aux États-Unis.

- **Les legs** deviennent également une part importante du financement des ONG en raison notamment du vieillissement de la population. Ainsi, une association telle que le Secours catholique recueille près de 20 millions d'euros de legs par an, soit 20 % de ses ressources globales.

Pour recevoir des legs, l'association doit être reconnue d'utilité publique (RUP).

³ Op.cit, François Rubio, p. 180. Il est à noter qu'il est très difficile d'avoir des éléments chiffrés complets sur les ONG et ceux qui seront évoqués font référence soit aux OSI soit aux associations loi 1901

- **Le mécénat de compétence**, qui consiste à mettre à la disposition d'une ONG des compétences de l'entreprise, tend à se développer dans la mesure où il permet une implication directe de l'entreprise et des salariés dans une action humanitaire ou de développement, projet qui peut être valorisé en interne.
- **Les produits des ventes** et manifestations sont beaucoup plus courants dans les pays anglo-saxons (Oxfam possède plus de 400 magasins en Grande-Bretagne). En France, Amnesty International, Handicap International et l'Unicef ont un département spécifique de vente.
- **Les prestations de services** : l'ONG peut mettre à disposition de l'entreprise son expertise, sa disponibilité sous forme d'une prestation de service, rémunérée ou non.
- **Les cotisations** représentent une source de financement plus ou moins importante en fonction de la mission de l'ONG.
Ainsi les associations humanitaires telles que Médecins sans Frontière ou Médecins du Monde comptent moins de 5000 adhérents.
Par contre, des associations qui disposent d'un budget moins important peuvent tirer l'essentiel de leurs financements des adhésions. Attac regroupe 30 000 adhérents, Amnesty International 1,5 million et l'armée du salut 2,5 millions.

Les ressources publiques : tout comme les ressources privées, les financements publics varient d'un pays à l'autre

- Les ressources publiques nationales sont généralement destinées à des programmes et très rarement à équilibrer un budget global ou financer des investissements propres aux associations.
- Les ressources publiques internationales sont les plus importantes. L'Union Européenne est le principal bailleur de fonds de l'aide humanitaire d'urgence (ECHO représente le quart des ressources publiques des associations de solidarité internationale)
- Les organisations internationales gouvernementales augmentent également leurs aides au développement au travers des ONG. Ainsi, aujourd'hui, 50 % des programmes de la Banque mondiale comportent une coopération avec les ONG.

Les fonds propres : En France, ces fonds sont très faibles par rapports aux autres ONG européennes ou américaines..

Quel est le bon équilibre ?

Quel financement permet à la fois de garantir la solidité financière d'une ONG et son indépendance? En France, certaines ONG font une question de principe de refuser tout financement public (Médecins sans frontière, Amnesty International,..).

Cette ligne de conduite leur permet de préserver leur indépendance et de se prémunir d'éventuelles restrictions budgétaires.

D'autres fonctionnent essentiellement avec des fonds publics, souvent ceux de l'Union européenne. Globalement, un minimum de 20 % de fonds privés garantit à l'association une certaine indépendance vis-à-vis de son bailleur de fond.

Selon une étude réalisée par la Commission Coopération et Développement (CCD) en 2003, 62 % des ressources des ONG proviennent de fonds privés contre 38 % de subventions publiques⁴.

Cet écart tend à se creuser en raison de la diminution des investissements publics dans le milieu associatif.

Du coup, les ONG se professionnalisent de plus en plus et tendent à faire de la recherche de fonds une activité à part entière. Cette activité se développe plus particulièrement dans les associations françaises liées à des ONG étrangères, ce qui est le cas de 8 des 57 premières ONG françaises (14 %)⁵.

La part du budget destiné à la communication est un bon moyen d'évaluer la façon dont une ONG utilise ses fonds. Certains considèrent que ces charges ne doivent pas dépasser 15 à 20 % du budget.

Or, comme le note Christian Troubé dans un dossier consacré aux ONG⁶, certaines se donnent cinq ans avant d'atteindre ce taux, l'ensemble des dons étant directement investi dans la recherche de nouveaux donateurs durant tout ce temps.

C'est le cas notamment d'associations américaines qui se développent rapidement à l'international grâce au marketing direct.

Par ailleurs, chaque type de ressources s'accompagne de règles spécifiques qui entraînent plus au moins de flexibilité.

Enfin, la répartition des ressources entre les ONG est très concentrée.

Les 20 premières organisations de solidarité internationale en France en 2002 représentaient 75 % du total des budgets des associations de solidarité internationale.

Le comité français de l'UNICEF, qui n'est pas une ONG mais une antenne d'une organisation intergouvernementale représentait en 2002 le deuxième budget le plus important après MSF, à 64 millions d'euros.

Quant à MSF, MDM, Handicap International et Action contre la faim, elles représentent à elles seules le tiers du total des budgets des ONG.

2. Evolution des relations ONG/Entreprises

Dans les années 90, les relations entre les ONG et les entreprises ont pris une nouvelle dimension avec le lancement de grandes campagnes d'opinions rendant ces dernières responsables de la dégradation de l'environnement ou des conditions de travail dans les pays en développement.

⁴ Commission Coopération et développement, «Argent et OSI 2000-2001», http://coordinationsud.datapps.com/data/ffiard/argent_et_osi_2000-2001.pdf

⁵ Médecins sans frontières (MSF), Médecins du Monde (MDM), Handicap International (HI), Action contre la faim (ACF), le Secours catholique (Caritas France), la Croix-rouge française, Care-France et le Secours islamique.

⁶ Christian Troubé, « Les nouveaux enjeux de l'humanitaire », dans « La Vie », 22 avril 2004, n°3060, p.39.

D'abord perçues comme un danger, les entreprises se sont ensuite rapprochées des ONG, démarche intégrée dans une dynamique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

A. Typologie des relations ONG/Entreprises

Comme le montre Antoine Mach dans une étude réalisée pour Covalence⁷, sur neuf cas où une pression a été exercée sur des entreprises par des ONG, sept ont débouché ultérieurement sur une coopération active. En effet, l'objectif d'une campagne d'opinion consiste plus à susciter une réaction de l'entreprise qu'à dénoncer pour dénoncer.

Ainsi, les différentes campagnes lancées par le collectif "De l'éthique sur l'étiquette" à partir de 1995 ont permis d'entamer un dialogue avec les grandes enseignes de la distribution à travers une approche constructive.

Dans la même étude, il propose la typologie suivante des relations ONG / Entreprises :

Type de relations entre ONG et entreprises		Illustrations	Rôle de l'ONG
Pression	Institutionnelle	Lobbying dans institutions nationales et internationales	Critique
	Informelle	Manifestations	
	Ciblée	Campagnes, boycott	
Partenariat	orienté vers activité de l'entreprise	Labels, codes de conduite, certification	Soutien /expert
	Orienté vers l'activité des ONG	Sponsoring, marketing	
Evaluation	Indirecte	Prise en compte des actions d'ONG par des organes d'évaluation	Expert
	Directe	ONG effectue des évaluations ou collabore avec agences d'évaluation	

Source : Antoine Mach, Covalence

B. Vers une collaboration stratégique ?

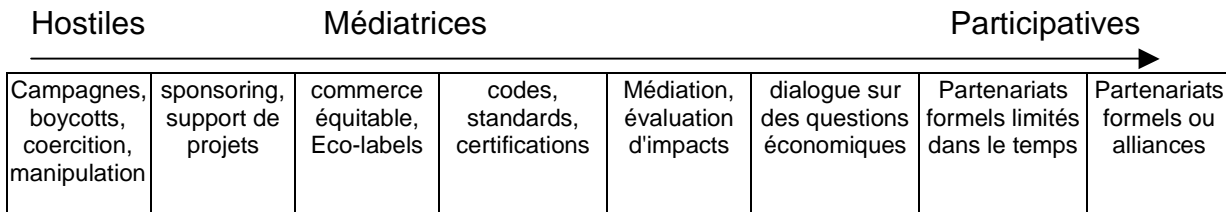
Une étude menée en 2004 par Man-com/Ecodurable confirme cette tendance. 95 % des ONG et associations interrogées considèrent que logique d'entreprise et responsabilité sociale peuvent aller de pair.

Ainsi les leviers du développement durable passent par la formation du public (70 %), l'action des entreprises (48 %) et la fiscalité (25 %). La grande majorité d'entre elles (93 %) sont demandeuses de contacts avec les entreprises.

⁷ Antoine Mach, Covalence, « Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation », 2001 - <http://www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf>

Cette dynamique de confrontations conduit à un rapprochement entre les ONG et les entreprises qui se caractérise entre autre par la mise en place de partenariats. Ainsi, plutôt que de catégoriser les ONG comme favorables ou non aux entreprises, il s'agit plutôt d'adopter une approche évolutive de ces relations.

Une étude menée par British-North American Committee propose le schéma suivant :



British –North American Committee

Ainsi, une ONG réputée pour ses campagnes d'opinions et de lobbying, peut être amenée à dialoguer avec une entreprise, à jouer un rôle d'accompagnateur dans une démarche de progrès, et à formaliser ces relations dans le cadre d'un partenariat.

Focus Carrefour/FIDH

En 1997, Carrefour a demandé l'aide de la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) en vue de tenir ses engagements en matière de respect des droits de l'Homme. L'année suivante, un dialogue entre l'entreprise et l'ONG a débouché sur un accord concernant divers aspects de la question.

Afin de mettre en œuvre ces engagements, Carrefour et la FIDH créent Infans, une association de droit français ayant pour vocation l'évaluation des risques sociaux, la réalisation de contrôles inopinés et l'identification des ONG locales capables de superviser l'exécution de l'initiative de Carrefour sur le terrain.

Le Conseil d'administration d'INFANS est en majorité composé de membres de l'ONG.

Il est à noter que le mandat d'Infans a évolué, et que l'association est devenue un espace de discussion sur une future norme internationale sur la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme. Les audits n'étant pas une finalité en soi.

Cette évolution des relations ONG/Entreprise va de pair avec la professionnalisation des associations. Ainsi, un nombre croissant d'entre elles ont désormais des responsables chargés de ces relations.

Historiquement apparentée à des relations de mécénat et à la recherche de financements (La Croix-rouge française, le Secours catholique), les ONG créent des postes de responsables « partenariats » rattachés au département développement (Care, Médecins du monde).

Les ONG de plaidoyer ont un département spécialisé (FIDH, Amnesty International, Greenpeace).

II. Le partenariat stratégique, quelles finalités ?

1. Un partenariat pour quel objectif ?

Avant tout partenariat, il est fondamental pour chacun de savoir ce qu'il en attend. Dans tous les cas, les futurs partenaires doivent au moins avoir des objectifs communs, par exemple :

- 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.

A. Pour les ONG

a. Les attentes des ONG

Les ONG s'engageant dans un véritable partenariat avec les entreprises attendent une réelle intégration du projet dans la stratégie RSE de l'entreprise. Elles souhaitent ainsi :

- encourager les entreprises à améliorer leurs pratiques en matière sociale ou environnementale.
- bénéficier de moyens humains et financiers supplémentaires pour réaliser un projet.
- être associées à la définition de la stratégie ainsi qu'au suivi. Une grande transparence de l'entreprise est donc nécessaire,
- disposer d'une plus large visibilité et donc mobiliser des personnes à sa cause,
- développer des relations avec d'autres entreprises et promouvoir un modèle de partenariat et des pratiques RSE,
- encourager les entreprises à sortir du schéma de la simple gestion de risques pour aller vers un véritable engagement socialement responsable.

Pour cela un certain nombre de conditions doivent être réunies :

Toutes les composantes de l'entreprise doivent être associées au processus par ses responsables,

- les domaines d'actions, les objectifs, les indicateurs et les procédures retenues doivent être clairement fixés au préalable,
- des ressources financières et humaines doivent être mobilisées,
- un bilan doit être effectué régulièrement afin de vérifier les progrès accomplis et améliorer la ligne d'action. Pour beaucoup d'ONG, l'auto évaluation n'est qu'un préliminaire aux audits effectués par un tiers.

En revanche, certaines sont réticentes à contrôler elles-mêmes les impacts : elles considèrent parfois cela comme une compromission.

b. Une sélection des entreprises partenaires :

• L'éthique des ONG

Quelque soit la stratégie d'approche des ONG quant à la l'élaboration de critères de sélection pour la mise en place d'un partenariat, elles attendent toutes que l'entreprise adhère aux principes suivants :

- **Confiance** : Etre sincère dans son engagement et ne pas rechercher seulement à améliorer son image, mais avoir une vraie démarche d'amélioration de ses pratiques RSE.
- **Egalité** : réciprocité, équilibre de la relation.
- **Réflexion** : engagement sur le long terme, s'engager authentiquement dans un partenariat.
- **Dialogue** : Bénéficiaire d'un appui de la direction au plus haut niveau ainsi que du management, ce sans quoi le partenariat risque de ne demeurer que purement hypothétique.

Les ONG ayant une forte identité attendent ensuite que l'entreprise partenaire partage les mêmes valeurs.

Médecins sans frontières, réputée pour son indépendance a adopté la charte suivante :

Charte de Médecins sans frontières

Les Médecins Sans Frontières **apportent leurs secours** aux populations en détresse, aux victimes de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, de situations de belligérance, sans aucune discrimination de race, religion, philosophie ou politique.

Ouvrant dans la **stricte neutralité** et **impartialité**, les Médecins Sans Frontières revendiquent au nom de l'éthique médicale universelle et du droit à l'assistance humanitaire, la liberté pleine et entière de l'exercice de leur fonction.

Ils s'engagent à respecter les principes déontologiques de leur profession et à maintenir une totale **indépendance** à l'égard de tout pouvoir, ainsi que de toute force politique, économique ou religieuse.

Volontaires, ils mesurent les risques et périls des missions qu'ils accomplissent et ne réclameront pour eux ou leurs ayants droit aucune compensation autre que celle que l'association sera en mesure de leur fournir.

- **Critères de sélection**

Au fur et à mesure de leurs expériences, les ONG précisent leurs conditions pour la mise en place de partenariats avec les entreprises.

En voici quelques exemples dans le domaine :

- des droits de l'homme (FIDH),
- de l'environnement (WWF),
- de l'humanitaire (La Croix-rouge française)
- et du développement (Care).

FIDH

Un engagement global : De la lutte contre le travail des enfants à la lutte pour l'ensemble des droits fondamentaux du travail.

Un engagement formel de l'entreprise : Respecter et faire respecter les normes internationales de l'OIT et de l'ONU.

Un engagement de non-récupération commerciale de la coopération et l'acceptation d'une clause de confidentialité.

Un engagement de se soumettre à un mécanisme de **contrôle indépendant**, soumis in fine à la sanction de la publicité.

Une adhésion à la finalité de la coopération : le renforcement de la capacité d'action des acteurs locaux (ONG indépendantes, syndicats).

WWF

Lignes directrices du WWF pour l'engagement avec les entreprises

Les trois principes primordiaux d'engagement avec les entreprises pour le WWF sont :

- le respect mutuel,
- la transparence
- et le droit de critiquer.

Le WWF et l'entreprise partenaire ne seront pas d'accord sur tout à tout moment. Etre d'accord sur la possibilité d'un désaccord, dans un cadre de transparence, a été un facteur clé dans la pérennisation de relations bénéfiques aux deux partenaires.

Faire preuve d'un réel engagement

WWF travaillera avec les entreprises qui font preuve d'un véritable engagement à l'égard des principes du développement durable et qui sont prêtes à relever des défis de taille pour changer.

Un véritable potentiel pour le changement positif

Nos entreprises partenaires sont les leaders en matière de responsabilité sociale d'entreprise et de bonnes pratiques environnementales, cependant nous nous engageons également avec des entreprises qui ont un historique plus pauvre ou mitigé au niveau de ces pratiques, mais où il existe un fort potentiel de changement.

La question cruciale est : pouvons nous avoir un impact positif pour la planète et pour les hommes ?

Aider les entreprises à changer leur manière de faire des affaires

La collaboration du WWF avec le secteur privé est constructive et pragmatique. Elle est à la fois coopérative dans ses méthodes et stimulante dans ses objectifs. Elle regarde toujours de l'avant : le WWF travaille avec des entreprises pour les aider à changer leur manière de travailler.

La Croix-rouge

Le Comité Dirigeant de la Croix Rouge Internationale a établi une feuille de route pour le développement de toutes les relations avec le secteur privé.

La stratégie globale adoptée par l'assemblée du CICR en décembre 1999 comprend cinq objectifs dont chacun s'applique à une catégorie d'entreprise différente :

- promouvoir des principes humanitaires dans les entreprises opérant dans des régions à risque de guerre,
- renforcer le réseau du CICR au niveau opérationnel en impliquant des dirigeants d'entreprise lorsque cela se justifie,
- profiter d'atouts spécifiques du secteur privé et promouvoir des échanges dans des domaines stratégiques,
- améliorer la politique d'achat du CICR pour les biens et services,
- augmenter les apports de financements de la part du secteur privé.⁸

Care

Lignes directrices pour les relations avec le secteur privé établies par CARE

- La relation devra accroître la capacité de CARE à accomplir sa mission et à contribuer à une sensibilisation positive à la marque CARE. (Il est également entendu par toutes les parties qu'une hypothèse à « risque zéro » est irréaliste.)
- L'entreprise devra avoir un historique de dialogue ouvert avec les ONG et un engagement déclaré aux pratiques socialement responsables qui émane de ses pratiques de travail. (Dans les cas où un tel historique ne peut être adéquatement démontré, CARE pourra également s'engager avec une entreprise qui a une intention claire de construire de telles pratiques positives).
- Le partenariat sera fondé sur la transparence et le bénéfice mutuel. CARE ne s'engagera dans aucun partenariat à des fins uniquement « cosmétiques » ou bien où il n'y a aucun bénéfice financier net ou autre bénéfice accordé à l'association, après déduction de tous les coûts de mise en œuvre, de maintenance du partenariat – y compris les salaires des employés.
- CARE reconnaît les motivations commerciales qui sous-tendent la responsabilité sociale d'entreprise et sera ouvert et flexible en fonction de ces besoins.
- CARE n'endossera aucun produit(s) et ne fournira aucune garanties ou préférences à l'égard du produit(s) d'une entreprise.
- De manière générale CARE décourage toute forme d'exclusivité avec une entreprise, un groupe d'entreprises ou un type d'industrie, nous reconnaissons que dans certaines occasions une clause d'exclusivité peut fournir des bénéfices marketing ou autres à CARE. C'est pourquoi chaque membre de CARE International peut choisir une exclusivité dans la limite de son propre territoire, marché et arrangements d'affaires. Une exclusivité potentielle impliquant d'autres marchés membres de CI ou d'autres pays membres de CI, l'accord de l'autre membre de CI doit être obtenu par avance.
- CARE partagera ces lignes directrices avec ses entreprises partenaires de manière appropriée.

⁸ Discussions of CSR Europe's Business and human rights group with Gilles Carbonnier, Economic Adviser and Coordinator for Private Sector Relations ICRC, 3 April 2003.

- **Critères d'exclusion**

Les ONG peuvent aller plus loin en élaborant des critères d'exclusion, c'est à dire en précisant les entreprises ou secteurs d'activités avec lesquelles elles ne souhaitent pas travailler.

Ces limites concernent en général les secteurs du tabac, de l'alcool, des armes et du sexe.

Pour d'autres ONG pour qui la démarche partenariale avec l'entreprise est indispensable, une telle politique irait à l'encontre de leur stratégie (Transparency International, Pro-Natura, Amnesty International section française, par exemple).

CARE

Les industries avec lesquelles CARE ne s'engagera pas

Aucun membre de CARE ne s'engagera avec des industries dont le produit ou le service est en soi tellement antithétique à notre vision d'un monde où toutes les personnes vivent dans la dignité et la sécurité que toute discussion sur la manière d'améliorer les pratiques de l'entreprise seraient vaines.

Celles-ci incluent nécessairement :

- les entreprises qui manufacturent des armes
- les entreprises dont l'activité est la production et/ou la distribution de pornographie.

Dans les autres cas où un membre de CARE considère les pratiques d'une entreprise comme étant intrinsèquement nuisibles (par exemple des pratiques d'exploitation du travail des enfants), ou dans lesquels ses produits n'étant pas en opposition avec la vision de CARE mais pouvant néanmoins nuire à ses membres (par exemple le tabac), le membre de CARE ne s'engagera qu'à recommander ou à conseiller de meilleures pratiques.

CARE ne pratiquera pas de co-branding, de cause-related marketing, de sponsoring, de publicité TV ou radio ou de collaboration sur sites web.

MSF

MSF exclut les secteurs du tabac et de l'alcool (qui serait en contradiction avec la médecine et la santé), celui des armes et des extracteurs de produits miniers. Les financements provenant de l'industrie pharmaceutique sont également exclus.

Même s'il existe une coopération pour la conception de certains médicaments, MSF n'accepte ni leur financement ni la mise en place de partenariats en raison de leur politique de prix de vente de leurs médicaments, souvent inacceptable, dans les pays du sud.

B. Pour les entreprises

a. Les attentes des entreprises

Les objectifs pour lesquels les entreprises souhaitent établir des partenariats avec les ONG sont variables⁹ et multiples. Globalement, on peut souligner les objectifs suivants :

- Témoigner de sa volonté à s'engager dans des pratiques socialement responsables et en donner un exemple concret
- Devenir partie prenante de la société civile

Illustration de cette problématique par Total

Une entreprise n'est pas un corps étranger à la société mais en constitue une partie intégrante. Elle en subit les évolutions et contribue à la modeler.

Les entreprises multinationales, comme Total, suscitent des craintes et des attentes. La société attend d'elles un comportement qui fait de la responsabilité le corollaire de leur présence industrielle et commerciale.
Extrait du guide sociétal local de Total, 2000.

- Promouvoir ses valeurs
- Bénéficier d'une expertise sur les problématiques de développement durable et leur mise en œuvre.
- Sensibiliser les parties prenantes aux valeurs extra-financières de l'entreprise.
- Améliorer son image et ainsi augmenter sa crédibilité, sa visibilité et donc son profit.
- Améliorer le management interne en augmentant la capacité de dialogue : le partenariat devient un nouveau moyen d'échange entre les différents acteurs au sein de l'entreprise.
- Eviter ou sortir de situations à risque.

Illustration de cette problématique par Total

Le risque sociétal constitue une composante importante du risque opérationnel avec un impact potentiel sur les résultats financiers (coûts cachés, coûts d'opportunité, retards de croissance).

Par exemple, un retard de six mois sur la mise en service d'un investissement de 100 millions \$ peut engendrer un manque à gagner de l'ordre de 4 millions \$.

Ce risque peut se matérialiser de différentes manières :

- des délais ou des refus d'obtention de permis,
- des blocages logistiques des accès/sorties de site, voire des actions de sabotage des installations;
- des contentieux avec des riverains, des procès;
- des campagnes médiatiques d'ONG,
- une atteinte à la réputation, notamment en cas d'incidents graves;
- une augmentation des primes d'assurance, etc.

Extrait du guide sociétal local de Total, 2004

⁹ Cf Guillaume Sainteny, « La responsabilité sociale des entreprises : demande de la société ou exigence du marché ? » dans *Le développement durable, les termes du débat*, sous la direction de MC Smouts, Armand Colin, 2005, p. 187.s.

Farid Baddache résume en 12 points l'ONG idéale pour l'entreprise¹⁰

1. Expertise évidente dans un champ du développement durable;
2. Vision pragmatique et acceptable des problématiques pour les collaborateurs internes et les partenaires traditionnels (actionnaires, partenaires d'alliance, etc): désir de comprendre le métier de l'entreprise, sensibilité au coût, prévision réalistes, maturité du discours par rapport aux enjeux d'image de la démarche ;
3. Bonne connaissance des acteurs du terrain du projet (ONG locales, autorités, infrastructures publiques, réseaux, etc);
4. Acteurs reconnus par les autorités publiques et administratives nationales et locales ;
5. Bonne connaissance de la culture et de la région considérée pour le projet ;
6. Capacité démontrée de médiation sur le terrain ;
7. Réputation, historique, crédibilité ;
8. Ratios satisfaisant des frais de fonctionnement rapportés aux dépenses programme ;
9. Structure légale ;
10. Neutralité politique ou religieuse. Tout du moins, elle ne doit pas être au cœur de l'action du partenaire ONG ;
11. Professionnalisme d'entreprise : capacité démontrée à planifier un projet, à gérer un budget, à apporter les ressources compétentes nécessaires, à rendre des comptes ;
12. Respect des délais annoncés dans l'exécution du travail.

Source : Farid Baddache.

b. Une sélection des ONG partenaires

Le MEDEF propose quelques axes qui peuvent aider à mettre en place un projet avec une ONG :

- identifier les fondements du projet de l'entreprise,
- identifier les ONG intervenant dans sa sphère d'activité,
- évaluer ces ONG,
- réfléchir aux modes de relations possibles et présélectionner quelques ONG,
- mettre les projets en application,
- évaluer les actions mises en place.

Dans le cadre d'une réunion de travail CSR Europe – ORSE, les participants avaient mis en avant les critères suivants pour sélectionner une ONG :

- compétences (plus pertinentes que la taille) et résultats sur la durée («track record»),
- capacité de développement et à porter le projet à plus grande échelle (géographiquement, mais aussi en termes d'envergure et d'impact),
- constance en matière de comportement, professionnalisme et réputation de stabilité/fiabilité,
- approche professionnelle dans la gestion de l'ONG,
- position de force de l'ONG dans la communauté/dans son propre secteur

¹⁰ Farid Baddache, *Entreprise et ONG face au développement durable : l'Innovation par la coopération*, L'Harmattan, Paris, 2004, p.219.

- 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 ou aux pouvoirs publics
- intérêt à l'ouverture d'un dialogue
- visibilité internationale

L'indépendance de l'ONG est une garantie de sa crédibilité. La coopération avec des ONG critiques ou revendicatives telles que Greenpeace représente donc un plus en raison de sa crédibilité et de son autorité sur le terrain.

Enfin, la notoriété est perçue comme le reflet du sérieux d'une ONG, à la fois reconnue et connue. Elle facilite la confiance et rassure l'entreprise sur l'utilisation pertinente des fonds versés, ainsi que sur le respect des clauses de confidentialité.

C'est pour cette raison que certaines ONG élaborent des outils en faveur d'une plus grande transparence en matière financière, de gouvernance et d'évaluation de leurs actions (Cf. chapitres 2 et 3 du rapport).

2. Un apport de compétences réciproques

A. L'apport des ONG

a. Apports de compétences spécifiques

Les ONG possèdent des compétences qui font souvent défaut aux entreprises. Elles peuvent ainsi avoir une connaissance approfondie de certaines zones géographiques, ou bien d'aspects sociaux et environnementaux spécifiques auxquels l'entreprise n'est pas accoutumée.

Les entreprises sont souvent conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable d'un point de vue social, environnemental ou éthique, mais ont peine à savoir « comment procéder ».

Les ONG peuvent alors jouer le rôle de catalyseurs pour aider à l'élaboration d'approches plus responsables et servir de passerelles entre l'entreprise et les autres parties prenantes telles que les gouvernements et les collectivités locales.

Le développement conjoint d'outils peut également être envisagé.

C'est ainsi qu'un outil d'auto-évaluation environnementale pour les PME a été conçu par le Groupe Caisse d'Épargne avec le WWF ou qu'un site web et une revue consacrée au génie génétique ont été créés par Novozymes en collaboration avec la *Danish Society for Nature Conservation*.

Total a décidé d'établir un partenariat avec Pro-Natura dans le Delta du Niger après avoir eu connaissance des projets menés par cette ONG. La coopération avec les équipes Pro-Natura a permis à Total de bénéficier de l'expérience de l'ONG dans l'élaboration de démarches participatives afin d'aider les collectivités locales à produire et à mettre en œuvre leurs propres plans de développement au travers de structures de gouvernance locale. Grâce à cette coopération, Total a pu apporter son aide à 100 000 personnes vivant à proximité de son site de production.

b. Formation et sensibilisation

Les ONG peuvent en outre s'avérer de précieux alliés pour seconder les entreprises dans leurs efforts de formation des salariés.

Ainsi, Care (sur le sida), Transparency (sur la corruption) ou Amnesty International (sur les droits humains en annexe 2) proposent des interventions au sein des entreprises afin de sensibiliser les salariés à ces enjeux.

Focus sur le partenariat Caisse d'épargne/WWF

Outre l'élaboration conjointe de critères environnementaux et sociaux pour le choix des financements et des fournisseurs, ainsi que l'aide apportée aux clients dans la définition de leur propre politique de développement durable, la formation revêt une dimension importante dans le partenariat entre le Groupe Caisse d'Épargne et le WWF.

L'ambitieux projet initial, visant à évaluer l'impact à long terme auprès des clients, a révélé que les commerciaux du Groupe Caisse d'Épargne n'étaient pas préparés à intégrer de nouvelles procédures radicalement différentes des anciennes.

Les clients se sentaient donc mal à l'aise face à des questions inhabituelles.

La formation nécessaire pour pallier ce problème est organisée conjointement avec WWF, qui intervient auprès de l'université du Groupe et de ses succursales.

L'ONG a par ailleurs contribué à la production d'un fascicule destiné à sensibiliser les employés et les actionnaires coopératifs.

c. Audits

Certaines entreprises ont demandé à des ONG de procéder à un audit de leur reporting environnemental ou de leur chaîne logistique. Les ONG jouent alors le rôle d'auditeur, de conseiller ou de vérificateur externe.

B. L'apport des entreprises

Le partenariat stratégique ayant pour objectif de dépasser la simple relation de mécénat, les ONG attendent de l'entreprise partenaire un apport de compétence spécifique.

C'est le cas notamment d'ONG généralistes comme le Secours catholique qui souhaitait profiter d'un savoir dans les domaines de la santé, de l'agronomie, de la finance, des audits, etc.

Par ailleurs, l'innovation que permet ce type d'alliance peut encourager des ONG réputées pour leurs actions revendicatives à établir des partenariats.

Les éoliennes

En 2002, Greenpeace UK a signé un partenariat avec l'entreprise Npower, premier fournisseur d'électricité en Grande-Bretagne. Cette alliance vise à construire des éoliennes offshores au pays de Galles afin de fournir de l'électricité à bas prix..

L'association a par ailleurs précisé que son objectif premier est d'influencer les politiques publiques sur le changement climatique. Elle bénéficie désormais du soutien de Npower mais n'accepte aucun financement de son partenaire.

Le micro-crédit

En proclamant l'année 2005, l'année internationale du micro-crédit, l'ONU entend encourager des initiatives visant à octroyer des prêts à des personnes exclues du système bancaire traditionnel. Expérimenté depuis plus de vingt par les ONG (la grameen Bank a été créée en 1983), le micro-crédit est un outil pour des entreprises dont c'est le métier de financer des projets.

Le Gret (Groupe de recherche et d'échanges technologiques) fait un bilan : avec 60 millions de clients, une croissance de plus de 20% par an et un impact social et économique certain, les institutions de micro finance (IMF) ont maintenant besoin du secteur privé pour investir, innover en vue de consolider les acquis.

Le secteur de la micro finance a en outre l'avantage d'avoir développé des outils d'évaluation et d'impact tenant compte des réussites mais aussi des échecs de ses projets.

En terme de partenariats, BNP Paribas et le groupe Crédit mutuel ont déjà signé des engagements avec l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) et le Secours catholique.

C. Tableau synthétique des partenariats stratégiques

Le tableau suivant tente de faire une synthèse des partenariats possibles entre des ONG et des entreprises en se focalisant sur leurs apports réciproques.

Objectif de l'entreprise	Apport de l'ONG	Apport de l'entreprise	Exemple partenariat
Lutte contre la corruption	<ul style="list-style-type: none"> . Aide à la définition de la politique . Aide à la définition d'indicateurs de pilotage et de suivi . Sensibilisation et formation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> . Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> . Transparency International France/Lafarge . Transparency international / Hydro
Achats, approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> . Aide à la rédaction d'un code de conduite faisant référence aux conventions de l'OIT . Suivi de la mise en œuvre du référentiel . Aide à l'élaboration d'indicateurs de progrès . Formation/sensibilisation du personnel . Possibilité de vérification indépendante. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> . Amnesty International/Casino . FIDH / Carrefour,
Ancrage territorial	<ul style="list-style-type: none"> . Apport d'expertise sur l'environnement local . Connaissance des populations locales . Sensibilisation du personnel, Création et professionnalisation de structures de gouvernances locales 	<ul style="list-style-type: none"> . Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers . Participer à la conception et mise en œuvre d'un projet . Soutien à la création d'entreprise et au crédit 	<ul style="list-style-type: none"> . Secours catholique/Véolia . Secours catholique / . . Crédit coopératif . Pro-natura/Total, . Croix-rouge/Microsoft
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> . Expertise sur les questions de climat, réduction des gaz à effet de serre, la gestion des ressources naturelles, la qualité de l'eau, le recyclage. . Réhabilitation d'un site en fin d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> . Mise à disposition de moyens humains et financiers . Apport d'expertise pour concevoir des produits innovants (notamment dans le domaine des énergies renouvelables 	<ul style="list-style-type: none"> . WWF / Lafarge . WWF / Unilever . Greenpeace . GB/Npower . WWF/Caisse d'épargne
Santé (sida, paludisme)	<ul style="list-style-type: none"> . Aide à l'élaboration d'une politique de lutte contre le sida . Assistance à la mise en œuvre de la politique . Sensibilisation, formation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> . Mise à disposition de moyens humains et financiers . Expertise et conseils en management 	<ul style="list-style-type: none"> . Care / Lafarge . Natexis Banques populaires/ Plan France

En annexe 2 du rapport figurent quelques partenariats ONG / Entreprises formalisés dans le cadre d'un dossier préparé par l'ORSE en partenariat avec CSR Europe :

- Suez/Essor
- Total/Pro-natura
- Groupe Caisse d'épargne/WWF
- Accor/Ecpat
- Thomas Cook/CARE.

3. Les partenariats avec les ONG ne sont toutefois pas sans risque pour les entreprises

A. Un partenariat n'est pas une assurance contre les campagnes des ONG

Il est un fait que les ONG se sont souvent attaquées aux grandes entreprises par le passé et continueront de le faire à l'avenir. Il s'agit là d'une problématique complexe du point de vue de l'entreprise. Les grandes multinationales sont fréquemment engagées dans plusieurs secteurs d'activité.

En établissant un partenariat dans l'un de ces secteurs particuliers, elles prennent le risque de s'exposer davantage à des attaques potentielles dans tous les autres domaines.

Ce risque s'accroît en raison de la fréquente diversité des opinions au sein d'une même ONG, rendant moins prévisibles les conflits et les campagnes au niveau local ou national.

Cependant, les entreprises se trouvent dans une position délicate car elles courent le risque de se voir confrontées à une menace permanente de boycott de la part des ONG si leurs pratiques sont jugées préjudiciables pour l'environnement ou la société, alors qu'elles n'ont pas nécessairement les moyens d'éviter ce genre d'erreurs sans une aide extérieure.

Il a été souligné que les actions de certaines ONG sont inévitables :

- soit les entreprises s'exposent au risque d'attaques et de perte d'image,
- soit elles prennent un risque plus raisonné en acceptant la nécessité de communiquer avec les ONG.

De plus, la distinction entre faire l'objet d'une attaque et s'assurer une coopération n'est pas aussi clairement tranchée qu'il y paraît. Dans une étude réalisée pour Covalence¹¹, Antoine Mach note que, sur neuf cas où une pression a été exercée sur des entreprises par des ONG, sept ont débouché ultérieurement sur une coopération active.

Les ONG invitées à témoigner dans le cadre d'une réunion de travail organisée par CSR Europe et l'ORSE se sont montrées très claires sur le fait qu'un partenariat ne saurait constituer une police d'assurance contre une campagne de leur part.

Elles ne sont pas disposées à faire aux entreprises quelque concession que ce soit concernant leur vocation ou leurs objectifs afin de s'adapter aux exigences de celles-ci. L'implication du secteur privé dans leurs actions ne représente qu'un moyen parmi d'autres d'atteindre leurs objectifs.

Toutefois, il est plus probable qu'une ONG avertisse une entreprise de l'imminence d'une campagne s'il existe déjà entre elles un solide partenariat dans un autre domaine.

¹¹ Antoine Mach, Covalence, « *Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation* », 2002 - <http://www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf>

La confidentialité des informations pose également un problème. Dans le cadre des discussions menées entre les institutions financières signataires des principes de l'Équateur et les ONG, ces dernières ont demandé à être informées en détail des projets de financement de façon à pouvoir en surveiller la conformité par rapport à ces principes.

Or, dans la plupart des cas, cette exigence est totalement inacceptable pour les institutions financières.

Enfin, certaines ONG locales ont des structures manquant de stabilité car elles emploient à la fois des permanents et des bénévoles, ce qui peut engendrer des problèmes de compétence et de fiabilité.

B. Comment se prémunir contre les risques ?

Lors d'une réunion de travail organisée par CSR Europe et l'ORSE, plusieurs entreprises ont souligné que certaines précautions peuvent permettre d'atténuer les risques :

- Quelle que soit l'importance de l'alchimie et des liens personnels pouvant exister entre les acteurs de l'entreprise et de l'ONG, l'entreprise doit mettre en place une coopération formelle avec l'organisation, plutôt qu'avec un individu au sein de cette dernière.
- Même si l'ONG est très compétente dans des domaines spécifiques dans un pays donné, il est important de vérifier que ces compétences s'étendent à d'autres pays.
- Il est préférable d'éviter un partenariat avec une organisation dont l'entreprise sait qu'elle cherche une occasion de la cibler elle-même ou son secteur d'activité.
- Il peut être utile de consacrer du temps à s'assurer du sérieux et de la fiabilité d'une ONG. Hydro participe au comité de pilotage coordonné par Transparency International et composé de représentants d'entreprises, de syndicats et d'universitaires, qui a élaboré en 2003 les "Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption". Au fil de ces travaux qui se poursuivent aujourd'hui, Hydro a pu se familiariser avec l'ONG et une confiance mutuelle s'est instaurée.
- Les entreprises et les ONG doivent se focaliser sur des objectifs communs dans le cadre du partenariat. La coopération doit s'articuler autour de thèmes spécifiques, sous peine d'accentuer la probabilité de désaccords et de conflits.
- Des risques existent également du côté des ONG car celles-ci doivent conserver leur transparence aux yeux de leurs adhérents de base. En effet, elles mettent en jeu leur réputation et leur crédibilité lorsqu'elles s'associent à des entreprises qui ne sont pas à la hauteur des attentes de leurs membres et de leurs pairs.

C. Risque d'un partenariat pour les ONG.

Un partenariat comporte toujours un risque pour une ONG, son indépendance étant une garantie de sa crédibilité. D'un autre côté, l'établissement d'un dialogue ou d'une coopération avec des ONG critiques ou revendicatives démontre une réelle volonté de l'entreprise de s'ouvrir à la société civile.

C'est d'ailleurs dans le but de protéger leur crédibilité que des ONG telle que Médecins Sans Frontières, le Comité international de la Croix-Rouge et le WWF appliquent chacune leurs propres critères pour décider de s'engager ou non dans un partenariat avec une entreprise.

Une autre façon de se prémunir des risques consiste à intégrer des clauses spécifiques dans les conventions de partenariats. Ainsi, si l'absence de relations financière est un gage d'indépendance pour l'ONG, une clause de non-communication ou de non-récupération commerciale est un autre moyen de se protéger. Ce sont sur ces principes que s'est négocié le partenariat entre Carrefour et la FIDH.

Pour se prémunir contre ces risques, nous verrons par la suite comment l'entreprise et l'ONG peuvent agir : formalisation du partenariat, insertion d'un certain nombre de clauses.

D. Risques d'instrumentalisation des ONG pour déstabiliser une entreprise concurrente

Dans un ouvrage, *Business sous influence* (publié aux Editions d'Organisation), Ludovic François, professeur à HEC met l'accent sur le risque de déstabilisation d'entreprises par un concurrent en prenant appui sur des ONG.

« La manipulation et la désinformation font partie de cet arsenal à disposition de certaines entreprises peu scrupuleuses sur le plan déontologique et peu regardantes sur la légalité.

Dans cette logique, la puissance de déstabilisation des ONG peut être un outil extraordinaire pour des manipulateurs d'entreprise. Il suffit en effet de faire en sorte que l'une de ces organisations non gouvernementales s'en prenne à une entreprise concurrente pour que cette dernière s'empêtre dans une crise dont elle ne sortira pas indemne.

Ainsi une entreprise constatant qu'un groupe de pression s'intéresse de très près à son concurrent, pourra être tentée de l'aider.

Une équipe d'ingénieurs pourra par exemple, par le biais de forum de discussion et sous « couverture », alimenter l'argumentation de l'ONG attaquante. »

4. Les partenariats avec les ONG créent de nouvelles formes de dialogue sociétal qui ne sont pas sans risque pour les acteurs sociaux traditionnels

En établissant un dialogue, une collaboration sous forme de partenariat avec de nouvelles parties prenantes, l'entreprise s'engage dans un processus dont elle ne maîtrise pas toutes les conséquences. C'est pourquoi elle s'attachera à s'inscrire dans une démarche volontaire et à ne pas s'enfermer dans des procédures contraignantes de négociation.

Comme cela est souligné dans un mémoire d'étudiant de l'ENA (juillet 2004) :

« Dès lors, la tentation peut poindre, chez les dirigeants d'entreprise, de passer de la maîtrise du jeu à son instrumentalisation. L'objectif serait alors double :

- générer à faible coût, avec un « label » extérieur, une image de marque positive*
- et s'affranchir des contre-pouvoirs traditionnels que sont les syndicats.*

Les ONG sont perçues comme des interlocuteurs plus souples, leur statut les autorisant à conclure des partenariats financiers mais aussi plus valorisants compte tenu de leur image positive dans l'opinion publique.

La formalisation du dialogue sociétal permettrait ainsi de gagner en autonomie face à un dialogue social jugé trop conflictuel, comme l'admettent en privé les directions de certains groupes.

L'inégalité entre les parties prenantes confère en effet à l'entreprise une capacité d'action plus grande que dans le cadre du dialogue social traditionnel ».

C'est pourquoi la plupart des syndicats sont réservés sur les partenariats qui se développent : la plupart du temps, dans ceux qui sont mis en exergue, ils ne sont pas impliqués.

Pour reprendre les termes du mémoire d'étude de l'ENA

« l'irruption d'acteurs associatifs est volontiers analysée en termes de concurrence : craignant de perdre le pouvoir exclusif de conclure des accords dans le champ des relations sociales traditionnelles, les syndicats tentent de se démarquer des acteurs associatifs et de maintenir le dialogue sociétal à l'écart du dialogue social.

Cette rivalité de pouvoir se double d'une inquiétude quant au risque de dilution des normes de protection sociale à cause du dialogue sociétal.

Ainsi, plusieurs syndicats français soulignent que les engagements de Carrefour vis-à-vis de la FIDH concernant le travail des enfants sont moins protecteurs que les Conventions de l'OIT. Cette « soft law » pourrait retarder la consécration juridique des engagements, voire, selon certains syndicats, se substituer aux droits sociaux nationaux.

L'opposition d'un « droit mou » sociétal et d'un « droit dur » social renforce ainsi la tentation des syndicats de rejeter un dialogue sociétal aux résultats peu contraignants ».

Un journaliste de la revue La Décroissance (numéro d'avril 2005) dans un article intitulé « ONG et entreprises, des mariages durables et dangereux », reprend cette idée :

« Les accords négociés avec les ONG offrent beaucoup d'avantages aux transnationales. Ils sont beaucoup plus souples, moins contraignants, moins ambitieux que ne le sont ou ne le seraient des normes juridiques.

Les transnationales se donnent même parfois par ce biais une image sympathique alors qu'elles ne font qu'appliquer des règles existantes, bref, elles contractualisent ce qui est du domaine légal...

Les transnationales fantasment aujourd'hui sur la bonne façon d'utiliser certaines ONG compréhensives contre des organisations syndicales souvent moins conciliantes. On nous l'a tellement répété : le syndicalisme, c'est ringard ! ».

Mais face à la montée inéluctable du dialogue sociétal, les confédérations syndicales ont commencé à réagir :

- en 1995, un collectif « de l'éthique sur l'étiquette » s'est créé en associant aussi bien les syndicats comme la CFDT, les associations de consommateurs que des ONG pour promouvoir une démarche de éthique dans l'acte d'achat des consommateurs (cf fiche en annexe 5),

- un forum s'est créé en décembre 2004 pour permettre aux ONG et syndicats d'échanger et d'avancer ensemble sur les problématiques de la responsabilité sociétale des entreprises. Ce forum citoyen pour la responsabilité sociale des entreprises regroupe aujourd'hui la CGT, la CFDT, la CFE-CGC et des ONG comme Amnesty International (France), les Amis de la terre France, Greenpeace France, le CRID, la LDH, le Secours catholique,
- certaines confédérations syndicales établissent elles aussi des conventions de partenariat avec des ONG.
Il en est ainsi de conventions signées par Amnesty International avec :
 - . la CFDT, le 26 novembre 2004, dans le cadre d'une « déclaration commune pour un partenariat consolidé »
 - . la CFE-CGC (projet en cours de signature) dans le cadre d'un « protocole de coopération ».
 L'originalité de ces conventions est d'afficher aussi bien des objectifs que des complémentarités :
 - . *« le respect des droits humains et leur approfondissement sont indissociables de la recherche du juste équilibre entre croissance économique, responsabilité sociale et sociétale et protection de l'environnement »* (CFDT/Amnesty)
 - . Amnesty International et la CFE-CGC *« reconnaissent partager les valeurs que constituent la promotion et la défense des droits humains et décident de s'engager dans un partenariat dont le but principal sera d'aider à développer et à faire respecter ces principes dans le monde des entreprises »*.
- à l'occasion de la signature d'un accord social international au sein d'EDF en janvier 2005, il a été prévu, dans le cadre des modalités de suivi et de contrôle de l'application de l'accord, la possibilité pour le Comité de suivi d'inviter des représentants d'ONG.

Au niveau international, les contacts entre les grandes organisations syndicales et les ONG sont à la fois plus anciens et plus étroits surtout dans le domaine des droits de l'homme.

Comme l'explique bien un document élaboré par le **Global Labour Institute** (« syndicats et ONG dans le développement social - un partenaire nécessaire ») des relations de partenariat se sont instaurées entre la CISL et des organisations de défense des droits de l'homme comme Amnesty International.

Il est fait référence dans ce document au fait que de 1979 à 1985, Amnesty International a joué un rôle clé dans une campagne lancée par UITA pour protéger un syndicat représentant les travailleurs d'une usine d'embouteillage de Coca-Cola en franchise au Guatemala.

Autre exemple cité ; la création d'une coalition "Clean Clothe Campaign" aux Pays-Bas associant la Fédération Internationale des Travailleurs du Textile, du vêtement et du cuir, pour améliorer les conditions de travail dans l'industrie du vêtement, à l'échelle mondiale.

Site Internet : www.global-labour.org

III. Comment réussir un partenariat stratégique ONG/Entreprise ?

1. Mise en œuvre d'une démarche de partenariat

Pour réussir un partenariat, il est important que les ONG et les entreprises s'inscrivent dans la durée pour apprendre à se connaître et à pouvoir échanger et dialoguer.

A. Se connaître

Avant toute nouvelle collaboration, il est indispensable d'effectuer un travail d'introspection, nécessaire à la définition ultérieure des objectifs.

Il nous a semblé intéressant de voir comment différents acteurs évoquent le sujet.

- Pour le MEDEF, l'entreprise doit notamment :
 - **Identifier les fondements du projet de l'entreprise** à travers la définition des éléments suivants :
 - . Pour quelles raisons souhaite-t-elle entrer en contact avec des ONG ?
 - . Quels sont les objectifs et les attentes de ces futures relations ?
 - . Quelles sont les positions officielles de l'entreprise sur ses activités sensibles ?
 - . Quels sont les moyens humains et financiers disponibles pour la mise en place de ces relations ? Qui assurera l'interface ?
 - . Quel sera le niveau de communication des relations établies ?
 - . L'entreprise peut déjà associer les salariés aux réflexions préliminaires
 - **Identifier les ONG intervenant dans sa sphère d'activité** : l'entreprise doit procéder à l'identification des ONG qui ont un objet directement ou indirectement lié à l'activité et aux métiers poursuivis par l'entreprise.
Cette identification peut se faire en prenant en compte l'histoire et les métiers, l'implantation géographique, les produits fabriqués, l'environnement de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents) et les différentes cibles de l'entreprise.
Elle peut ensuite rencontrer et initier un dialogue avec certaines d'entre elles afin d'avoir un premier contact et un meilleur aperçu de leurs activités.
- Pour Farid Baddache, les six questions suivantes doivent permettre de faire un état des lieux¹² :

1. Quelles sont les compétences clés de l'entreprise ou de l'ONG ?
2. Que peut-elle offrir dans un partenariat ?
3. Quels sont les objectifs recherchés dans un partenariat ?
4. Comment vont s'insérer les projets éventuels dans les activités et objectifs en place fixés en interne ?
5. Quelle politique de négociation ? Quels leviers ? Quelle marge de manœuvre ? Quels éléments ne sont pas négociables ?
6. Quelle est l'anticipation des coûts induits par le partenariat ? Quels sont les risques encourus ? Quels sont les bénéfices attendus ?

¹² Farid Barrache, p. 217.

- Pour TOTAL, « **les facteurs clés de succès d'un partenariat** » sont les suivants :

1. Acceptation en interne

Il est nécessaire que ce partenariat obtienne le support de la hiérarchie et que les managers qui y seront impliqués soient convaincus de sa pertinence.

2. Bâtir la confiance

Dans bien des cas, les partenaires ne sont pas des alliés naturels. En plus de leurs forces, ils apportent avec eux des idées préconçues, une crainte de partager leur « territoire » et des soupçons.

Aussi, est-il indispensable de bâtir et de consolider une relation de confiance. Il est communément admis que les piliers de cette relation sont la volonté de coopérer, le respect des engagements, une communication ouverte et la transparence.

La confiance ne peut se construire que progressivement. C'est une entreprise de longue haleine qui implique de prendre le temps de se connaître, de comprendre le mode de fonctionnement et les contraintes de l'autre.

Elle exige également de chaque partenaire d'avoir la volonté d'écouter, d'apprendre et de travailler en commun pour trouver des solutions à d'éventuels conflits. Le facteur humain, à travers l'établissement de relations interprofessionnelles à divers niveaux, est évidemment un facteur décisif.

3. Des objectifs réalistes et des succès à portée de main

L'expérience montre que les partenariats qui commencent avec des objectifs réalistes sont plus faciles à maintenir et à faire prospérer parce qu'ils exigent moins de temps et de ressources et que les résultats apparaissent plus rapidement.

L'établissement d'objectifs à court et à moyen terme permet aux partenaires de voir leur progression et de se fixer progressivement des objectifs plus ambitieux.

4. Mettre en place un système de suivi et d'évaluation

Ces deux phases, essentielles au bon déploiement et à la réussite d'un partenariat, sont paradoxalement celles qui sont le plus souvent négligées.

Il faut penser à les mettre en place dès la conception du projet de partenariat et s'assurer que les partenaires disposent des capacités nécessaires pour les assumer.

Guide sociétal local, dans sa version 2004

Par ailleurs, les ONG ayant des critères de sélection éthiques de plus en plus affirmés, l'entreprise doit également se demander si son activité est compatible avec l'éthique de l'ONG.

Une fois ce travail effectué, un dialogue constructif peut se dérouler entre les deux futurs partenaires. Cette phase de reconnaissance mutuelle est fondamentale et ne doit pas être dépendante de contraintes de temps.

Il est important que s'établisse un climat de confiance entre les partenaires et que chacun puisse rentrer dans l'univers culturel du partenaire d'où l'importance des valeurs affichées suivantes :

- esprit d'ouverture,
- confiance,
- transparence,
- pragmatisme.

Dans le cadre d'un rapport du Conseil Economique et Social adopté en février 2004, « la contribution de la France au progrès des pays en développement », un chapitre est consacré aux partenariats ONG/Entreprises.

Le rapporteur, François Coursin, met en avant des « **conditions préliminaires indispensables au partenariat** :

- *répartition des rôles et fonctions de chaque partenaire dans un cadre contractuel,*
- *chaque partenaire doit accepter d'investir en temps, pour permettre à la relation de se construire autour d'objectifs partagés, dans un contexte souvent difficile,*
- *la connaissance réciproque est indispensable pour identifier les intérêts communs, apprendre à travailler ensemble, se mettre d'accord sur les objectifs et les formaliser dans un cadre juridique,*
- *au-delà de la connaissance de l'autre partenaire, la reconnaissance et la confiance mutuelles sont des facteurs clés du succès,*
- *dans le cas de transfert de technologie, le cadre juridique doit être conçu de façon à préserver l'intérêt de chaque partenaire ; l'entrepreneur du Sud doit être averti qu'il devra faire face à terme à une gestion d'entreprise autonome, sans soutien financier ».*

B. Echanger et dialoguer

Une fois ce travail d'introspection effectué, les futurs partenaires peuvent entamer un dialogue en vue de vérifier que les attentes respectives sont comprises et acceptées. Les ONG soulignent notamment qu'il est indispensable de prendre le temps de se connaître et de ne pas se précipiter.

Fixer ensemble des objectifs réalistes dès le départ et exprimer toutes ses attentes permet d'éviter tout malentendu et de limiter les risques pour l'entreprise.

Si l'ONG a le sentiment de se faire manipuler, elle n'hésitera pas à lancer une campagne auprès des médias. Il faut clarifier les positions en fixant au préalable la méthode, les normes de référence, les structures à créer, les étapes des progrès attendus et les niveaux d'intervention des ONG partenaires.

Entretenir un dialogue permanent entre l'ONG et l'entreprise permet de s'assurer de l'engagement du partenaire sur la durée.

Ces rencontres peuvent avoir plusieurs objectifs :

- séances de formations organisées par l'ONG permettant de mieux comprendre sa philosophie générale et de mieux saisir ses attentes précises,
- analyse en commun des résultats, des facteurs de réussite et des progrès à faire,
- partage d'expérience avec d'autres entreprises et ONG engagées dans des partenariats.

Admical et la Fondation de France ont proposé d'appliquer la méthodologie du « carré des compatibilités »¹³ afin de déterminer si les identités, projets, moyens et intérêts de l'entreprise et de l'ONG sont compatibles.

- 1^e étape : définir clairement les caractéristiques de votre propre entreprise.
- 2^e étape : définir clairement les caractéristiques de votre partenaire potentiel.
- 3^e étape : mesurer le degré de complémentarité de votre entreprise et de votre partenaire potentiel (échelle proposée : Similaires - proches - complémentaires - éloignés - contradictoires).

	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				

2. Questions à se poser pour réussir un partenariat

Les aspects les plus importants sont les intérêts et les objectifs communs démontrant l'existence d'une véritable synergie entre les partenaires. Pour que le partenariat fonctionne, il est essentiel d'y investir suffisamment de temps et d'énergie.

Nous avons listé un certain nombre de points qui doivent être traités et qui peuvent être formalisés dans le cadre d'une convention de partenariat.

A. Formalisme du partenariat

a. Avantage à formaliser un partenariat

La signature d'un protocole d'accord ou d'un contrat détaillant les objectifs et des modalités budgétaires précises contribuera également au succès du partenariat.

Les objectifs doivent être définis clairement, les individus responsabilisés et l'état d'avancement vérifié régulièrement de sorte que les problèmes soient traités à la source au lieu d'être détectés trop tardivement.

La transparence et la régularité des communications entre les parties sont cruciales tout au long du processus.

¹³ Admical & Fondation de France, « *Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG* », août 2002, <http://www.admical.asso.fr/default.asp?contentid=35>

b. Possibilité d'une coopération informelle.

De nombreuses autres voies peuvent être explorées en dehors de partenariats formels. Ainsi, certaines ONG peuvent être totalement opposées à l'idée de partenariats et/ou de relations financières avec les entreprises, mais accepter de siéger à un comité de pilotage ou de participer à un dialogue avec les parties prenantes.

Plusieurs entreprises ont mis en place des comités de pilotage ou des commissions de parties prenantes afin d'échanger des vues avec ces dernières et de recueillir leurs réactions.

Sodexo préfère sonder les ONG dans le cadre de rencontres bilatérales. Ces formes de dialogue et de partenariats sont également moins rigides et plus faciles à instaurer en dehors de relations contractuelles formelles.

Greenpeace est bien connue pour ses campagnes contre des marques très visibles et ne noue pas de partenariats formels avec les entreprises. L'organisation se refuse à toute coopération avec certains secteurs tels que les industries extractives ou la chimie.

Cependant, une campagne contre l'utilisation des gaz HFC en remplacement des CFC nuisibles à la couche d'ozone, prenant pour cibles Coca-Cola, MacDonald's et Unilever, a entraîné une réaction positive de la part de ces trois entreprises et débouché sur un dialogue et une coopération informelle.

Les ingénieurs de Coca-Cola travaillaient déjà sur des solutions de substitution, toutefois le dialogue avec Greenpeace, qui avait de son côté étudié une technologie spécifique exempte de HFC, a permis à l'entreprise de mieux comprendre le problème et de prendre connaissance de possibles solutions. Plusieurs réunions ont aidé Coca-Cola à s'engager publiquement sur l'adoption de nouvelles technologies en son sein.

L'agenda commun défini avec Greenpeace a facilité la mise en œuvre de nouvelles mesures. Coca-Cola a tenu Greenpeace informée des progrès accomplis, ainsi que de tous les problèmes et retards rencontrés dans son programme.

Conscient du risque que Greenpeace reprenne ses campagnes dans le cas où ces retards deviendraient inacceptables à ses yeux, le groupe Coca-Cola est arrivé à la conclusion qu'une totale transparence contribuerait à instaurer un climat de confiance et amènerait l'ONG à reconnaître sa bonne foi.

Coca-Cola et Greenpeace ainsi qu'Unilever, MacDonald's et UNEP ont par ailleurs organisé, en juin 2004, une conférence conjointe à Bruxelles, destinée à convaincre les industriels de la réfrigération (fabricants et utilisateurs) d'engager des efforts en vue de réduire leur impact sur l'environnement.

Selon l'entreprise, le « domaine flou » des relations informelles avec les ONG peut être plus ou moins contrôlé.

Certaines entreprises (par exemple celles cotées en bourse aux Etats-Unis et devant se conformer à la législation Sarbanes-Oxley) doivent maîtriser le moindre détail de leurs liens financiers éventuels avec des ONG.

C'est pourquoi il peut exister des procédures internes de contrôle qui compliquent les relations financières entre les deux parties. D'autres, à l'inverse, seront moins tatillonnes en la matière.

B. Niveau d'engagement

a. S'assurer d'un haut niveau d'engagement de la direction de l'entreprise et de l'ONG

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.

L'entreprise doit s'engager à un niveau très élevé de sa hiérarchie afin que les décisions et promesses ne restent pas lettre morte.

Par exemple, le PDG de Coca-Cola a personnellement pris l'initiative d'engager des travaux sur les HFC et d'adopter une attitude volontariste de dialogue avec Greenpeace.

De ce fait, le dialogue avec Greenpeace concernant les HFC a été pris très au sérieux dans l'ensemble de l'entreprise.

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.

Pour cela, un engagement du secrétariat international est un gage de pérennité.

b. Quelques pratiques d'entreprises

D'autres entreprises comme Johnson & Johnson, Mac Donald's et Novozymes laissent une importante marge de manœuvre à leurs représentants nationaux.

Aucune d'entre elles n'impose de directives formelles, la seule exigence étant que le siège soit tenu au courant des événements.

Il a toutefois été admis que, parfois, le siège central n'est pas informé de certaines initiatives, ce qui peut éventuellement conduire à des difficultés.

Microsoft a élaboré des directives pour ses partenariats avec les ONG, toutefois celles-ci demeurent suffisamment souples pour pouvoir s'adapter à différentes situations.

La société évalue la viabilité d'un partenariat en se posant des questions telles que :

- l'ONG dispose-t-elle de la crédibilité et de la capacité nécessaire au projet ?
- Dispose-t-elle d'un plan viable ?
- Le projet se poursuivra-t-il après la fin du partenariat ?

BP a récemment développé une nouvelle approche visant à impliquer des organes influents de la société civile de manière plus cohérente entre les différents pays.

Le siège de BP International à Londres suit les progrès des partenariats-cadres internationaux. Il est également responsable de la définition des directives concernant l'établissement de partenariats au niveau national et local, afin d'assurer une interconnexion efficace entre les organisations choisies par les filiales de BP à l'étranger.

La liste des priorités est régulièrement revue, les filiales nationales pouvant nouer des partenariats avec les organes de la société civile en vue d'actions cadrant avec ces priorités globales ainsi qu'avec des priorités locales. Les niveaux d'investissement social et communautaire reflètent la présence de l'entreprise dans le pays.

Les filiales jouissent en outre d'une certaine latitude pour intervenir dans d'autres domaines d'activité qu'elles jugent importants, en fonction des besoins à l'échelon national et d'opérations spécifiques.

BP a par ailleurs mis en place un réseau de coordinateurs régionaux chargés de gérer les relations avec la société civile, mais aussi de veiller à la bonne communication des informations entre les pays concernés et les filiales nationales.

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 pourrait sembler idéal.

Cependant, les bureaux locaux d'une ONG internationale sont souvent très hétéroclites et leurs priorités ne correspondent que rarement aux priorités du siège.

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.

L'expérience de **Sodexo** auprès des réseaux d'ONG internationales fait ressortir que ces derniers ne fonctionnent pas toujours de manière cohérente. Il peut en effet exister des problèmes de communication des informations entre les pays. Cela semble notamment être le cas pour l'appréciation des multinationales.

De plus, les bureaux nationaux d'une ONG ne paraissent pas toujours disposés à défendre des positions prises par leurs propres collègues d'autres pays au sein du réseau.

En pareil cas, l'entreprise se verrait contrainte de communiquer séparément avec les divers bureaux nationaux de l'ONG.

Même si un accord est obtenu à un niveau mondial ou européen, le siège européen/international de l'ONG peut ne pas être en mesure d'exercer une influence suffisante sur ses bureaux locaux pour garantir la coopération.

De fait, pour chaque partenariat, le Secrétariat international de Care doit prendre contact avec les représentations nationales afin de leur « vendre » le projet. De même, les approches de certaines ONG en matière de partenariat avec les entreprises diffèrent suivant les pays.

Par exemple, en Norvège, Amnesty International a proposé des programmes payants de formation pour cadres d'entreprise, tandis que son homologue britannique n'en a même pas envisagé l'idée.

C. S'assurer du soutien des parties prenantes

a. Parties prenantes de l'entreprise (salariés)

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.

Une collaboration avec les représentants des salariés dès la phase d'acculturation des partenaires crédibilise la démarche et permet aux partenaires sociaux de comprendre comment les partenariats s'articulent avec la démarche de RSE de l'entreprise.

Les partenariats peuvent intéresser les syndicats, quel que soit leur objet, car ils sont :

- un outil de sensibilisation des salariés à la RSE qui s'inscrit dans la durée
- un outil de dialogue entre les partenaires sociaux sur les questions de RSE.

Si le partenariat porte sur des enjeux sociaux, il intéressera bien évidemment les représentants des salariés en tant qu'acteurs permanents de l'entreprise, avec une connaissance de son histoire, de sa culture, de ses pratiques, etc.

Il est donc important que :

- la finalité du partenariat soit clairement identifiée car d'elle dépendra le degré de nécessité de la collaboration des syndicats avec les ONG
- les représentants des salariés soient informés de l'évolution du projet tout au long du partenariat.

b. Parties prenantes externes

Des partenariats ONG/Entreprises peuvent connaître des échecs si elles ne bénéficient pas de l'engagement des communautés et des autorités locales qui doivent se sentir responsabilisées.

Il s'agit non pas de se substituer aux acteurs locaux mais de soutenir leurs actions.

Comme le souligne Total, l'entreprise peut courir un risque à se retrouver en première ligne.

La question des infrastructures : attentes versus risques

Le niveau de dénuement des communautés locales et les insuffisances des services de base, traditionnellement assurés par l'Etat, sont tels, dans certains pays en voie de développement que les sites/projets/filiales sont souvent sollicités pour prendre en charge des besoins qui incombent traditionnellement au secteur public, comme la construction d'infrastructures routières et ponts, les adductions d'eau, l'assainissement, l'accès à l'énergie, etc

Sans nier la réalité de ces besoins, il est important d'attirer l'attention sur les risques inhérents à ce type d'engagement, encourus par l'entreprise. En effet, à moins de pouvoir enclencher un cercle économique vertueux, le risque est grand de soutenir des projets potentiellement non autonomes et non durables et d'être tenue responsable en cas de dysfonctionnement.

Outre, la nécessité de mobiliser des ressources financières et humaines pour la construction d'infrastructures, il est également indispensable de s'assurer que les aspects liés à leur fonctionnement et à leur maintenance sont pris en charge par des acteurs clairement identifiés et capables de les assumer.

Si répondre à ces attentes peut paraître dans certains cas incontournable, il est alors recommandé de privilégier la mise en place de partenariats public-privé qui permettent d'aider les autorités publiques à assumer leur rôle, sans se substituer à elles ou d'aider les communautés locales à s'organiser pour prendre en charge leurs besoins de façon autonome.

Guide sociétal local de Total-2004

L'implication des autorités locales peut éventuellement poser problème lorsque celles-ci sont incompetentes ou corrompues.

Pour y remédier, il existe un dispositif de formation mis en place par l'UNITAR (l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche) : le programme de coopération décentralisée qui permet de répondre aux besoins des autorités locales, de mieux appréhender les enjeux du développement durable.

L'UNITAR a pour mission de mobiliser des fonds qui pourront ensuite être affectés à des ONG pour mener des actions de terrain (Pronatura par exemple pour la formation de cadres locaux)

Certaines entreprises françaises comme Total ou Véolia, ont signé des conventions de coopération avec l'UNITAR pour les accompagner sur le terrain.

D. Suivi du partenariat

Il est nécessaire de prévoir un suivi du partenariat et d'en préciser les modalités traitant notamment des points suivants :

- mise en place d'une instance de suivi,
- information des salariés de l'entreprise,
- implication des différents niveaux (international, national et local des partenaires)
- implication des syndicats et des représentants des salariés,
- procédure d'évaluation du projet
- durée du partenariat,
- Modalités de dénonciation,
- modalités de communication pour les deux partenaires (usage de la marque...)
- moyens mis à disposition.

E. Moyens mis à disposition

Il est important de définir précisément les moyens qui seront mobilisés pour assurer un succès du partenariat :

a. Moyens humains et organisationnels

Ce point qui touche notamment au mécénat de compétence ne sera pas traité dans ce rapport compte-tenu des travaux initiés par d'autres organismes sur le sujet (Fondation de France, IMS, Admical)

Dans le cadre de son rapport sur les ONG françaises, le député DESTOT formule 24 propositions et notamment :

- *de « demander au gouvernement d'informer les ONG sur les possibilités ouvertes par la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations*
- *d'engager un dialogue avec les grandes ONG portant sur l'élaboration d'un traitement adapté à leurs spécificités, notamment en terme de statut juridique, de fiscalité, de rémunération des personnels »*

b. Moyens financiers

Les aspects financiers des partenariats sont souvent importants pour les ONG à l'heure où les financements publics deviennent de plus en plus difficiles à obtenir, tandis que la collecte de fonds auprès des particuliers est un processus long et fragile.

On distingue deux types de politiques : les ONG pour qui une relation monétaire limiterait leur indépendance et celles faisant du financement une condition sine qua non du partenariat.

Dans la première catégorie, on retrouve des ONG comme Amnesty International, Greenpeace ou la FIDH pour qui la question financière n'est pas une condition au partenariat.

Dans le cadre de son partenariat avec Carrefour, la FIDH ne perçoit aucune contrepartie financière. Par contre, Carrefour contribue à hauteur d'environ 70.000 €/ an à Infans, l'association spécialement créée pour financer les programmes décidés par la FIDH et Carrefour. Infans est composée majoritairement de membres de la FIDH.

Par contre, pour la majorité des autres ONG, le partenariat est clairement perçu comme un moyen de diversifier leurs sources de financement. De plus, comme le note le WWF, les fortes contributions financières des entreprises peuvent être un gage que ces dernières s'investiront dans les partenariats.

Dès lors, les modalités financières peuvent être de deux ordres :

- le versement d'un don (régime du mécénat)
- la prestation de service (régime de droit commun).

Fiscalité applicable aux dotations accordées aux ONG

Régime du mécénat

Depuis la loi du 1^{er} août 2003, les entreprises ont la possibilité de déduire de l'impôt sur les sociétés 60 % du montant du versement de l'ONG et ce dans la limite d'un plafond de 5 % du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Lorsque les limites de déductibilité sont dépassées au cours de l'exercice, l'excédent peut être déduit des résultats imposables des 5 exercices suivants.

Pour que la prestation s'inscrive dans une opération de mécénat permettant la déductibilité de l'impôt sur les sociétés, il faut que plusieurs conditions soient remplies, et notamment celles-ci :

- l'opération soutient clairement une cause d'intérêt général
- il n'y a pas, au profit de l'entreprise, de contrepartie proportionnelle (reprise de l'arrêté du 6 janvier 1989).

Si ces conditions ne sont pas remplies, l'administration fiscale qualifie de taxables ces prestations de partenariat, ce qui peut obliger les ONG à créer un secteur distinct d'imposition.

Cela a deux conséquences pratiques :

- les prestations facturées à l'entreprise sont assujetties à la TVA
- les bénéficiaires tirés des prestations sont assujettis à l'impôt sur les sociétés.

Cette notion de « contrepartie proportionnelle au don » pose des problèmes à certaines ONG qui veulent se lancer dans des opérations de partenariat :

- car elles n'ont pas toujours de département distinct assujetti à la TVA
- l'éventuel paiement de l'impôt sur les sociétés viendra diminuer d'autant l'affectation aux actions de programme.

Lors des auditions, il nous a été fait état d'un manque de clarté des textes fiscaux ce qui oblige à saisir le Ministère des finances pour chaque opération.

Quelles que soient les modalités financières décidées par les partenaires, il est important de disposer d'une transparence et d'une confiance totale quant aux aspects financiers du projet.

Ces remarques rejoignent les préoccupations du député DESTOT qui dans son rapport se propose « *d'engager une réflexion avec les ONG sur la fiscalité applicable à leur rencontre en vue d'aboutir à une remise à plat du système actuel et une meilleure prise en compte de leur situation.* »

F. Analyser les causes possibles d'un échec de partenariat

Certains partenariats peuvent être des échecs si l'un des différents points évoqués ci-dessus n'a pas été traité de manière satisfaisante.

Farid Baddache souligne six facteurs d'échecs d'un partenariat ONG/Entreprise¹⁴.

1. Phase de découverte mutuelle trop courte. La confiance ferme entre les partenaires n'est pas établie. Il est crucial d'aborder tous les points de rupture éventuels et de désaccords fondamentaux durant la phase de découverte
2. Identification initiale insuffisante des complémentarités, menant à un partenariat qui n'apporte pas vraiment de plus value par rapport à une démarche similaire menée seul
3. Manque de cohérence entre le projet de partenariat et le cœur d'activité de l'ONG ou de l'entreprise
4. Manque de soutien du projet au plus haut niveau de l'entreprise ou de l'ONG. L'engagement total de la direction, en toute connaissance de cause, est fondamental pour « tenir la distance »
5. Rythme de progression décalé. Le calendrier de suivi du projet doit parfaitement correspondre à tous les partenaires.
6. Trop d'optimisme sur les bénéfices escomptés. Prise insuffisante des risques portés par le projet : il faut rester lucide et surtout pas « survendre »

Un représentant du collectif de l'Ethique sur l'étiquette témoignait d'une collaboration qui avait échoué avec le groupe Auchan.

L'échec du partenariat tenait à au moins à deux facteurs :

- une périodicité de l'évaluation trop longue (tous les cinq ans)
- et l'absence de clause de sortie.

Néanmoins, ce partenariat fut l'un des premiers en France et a permis à chacun des partenaires d'affirmer ses positions.

Pour sa part, le cabinet de conseils britannique SustainAbility formulait quatre règles à respecter pour que réussisse un partenariat.

¹⁴,Op cit. p. 227.

Pour l'ONG

Règles	Éléments de preuve
L'ONG doit pouvoir conserver son indépendance vis-à-vis de l'entreprise partenaire	Donner un cadre précis au projet et en mentionnant explicitement que chacun des organismes est libre de critiquer l'autre dans d'autres secteurs d'activité qui ne concernent pas le partenariat.
	Limitier, voir interdire les transactions financières entre les deux partenaires
	Limitier strictement l'affichage des marques.
	Maintenir la confidentialité sur certains aspects, mais exiger de la transparence sur d'autres
	S'assurer la possibilité de se retirer à tout moment
L'ONG doit être en mesure de rendre compte à ses principales parties prenantes	Consulter les salariés et les bénévoles sur les relations entre l'ONG et l'entreprise
	S'assurer que les bénéficiaires profitent du partenariat
	Consulter d'autres organes du réseau (groupes nationaux, secrétariat international)
	S'assurer que l'entreprise partenaire ne fait pas l'objet de critiques
	S'assurer de la transparence de l'entreprise sur les éléments clefs du partenariat

Pour l'entreprise

Règles	Éléments de preuves
L'entreprise doit être sérieuse dans ses intentions de modifier son comportement et de prendre des mesures concrètes.	Le dirigeant est directement impliqué dans la mise en œuvre du partenariat
	Montrer que le risque est accepté (permettre à l'ONG de se retirer et/ou assurer une transparence externe)
	La portée du projet va au-delà de la simple communication et touche les cœurs de métiers
	Montrer un engagement préalable dans la RSE
L'entreprise partenaire doit être en bonne position pour modifier les pratiques dans son secteur d'activité.	En théorie son activité peut-être exercée de manière durable.
	L'entreprise accepte de divulguer l'information et d'élargir le changement au-delà de son propre secteur.
	L'entreprise est impliquée dans des problématiques qui sont centrales dans les priorités de l'ONG.
	L'entreprise est leader dans son secteur
	Le secteur est stratégiquement important
	L'entreprise est un meneur historique en matière de Développement Durable

En conclusion de ce chapitre, nous avons listé l'ensemble des questions que doivent se poser les entreprises et les ONG qui souhaitent initier une démarche de partenariat

Des auditions que nous avons pu mener ainsi que de l'analyse des conventions existantes, nous avons conclu qu'il n'existait pas de modèle type de convention de partenariat mais qu'il était préférable de raisonner sous forme de "check list" des questions à se poser.

Toute convention doit tenir compte :

- de la nature du partenariat (expertise, sensibilisation, audit, ...),
- du niveau d'intervention de l'entreprise,
- de l'absence de consensus sur certains sujets entre les différents acteurs de la RSE ou de pratique innovante (implication des syndicats dans le processus de dialogue avec les ONG par exemple).

Nous considérons que ce check-list est préférable à « *la définition d'un partenariat cadre visant à développer les relations entre les ONG et les entreprises* » (proposition formulée par le député DESTOT dans son rapport).

Thématiques pouvant être abordées lors de l'élaboration d'une convention de partenariat ONG/Entreprises

Formulation d'une convention

Une convention sous forme d'un écrit n'est pas indispensable, notamment lorsqu'il n'y a pas d'engagement financier. Elle présente toutefois un certain nombre d'avantages car elle permet d'afficher un engagement de la direction, nécessaire si celle-ci venait à changer.

Contexte du partenariat

Expliquer la genèse du projet, le processus qui a permis sa mise en place.

Une période d'apprentissage peut être indispensable pour mieux connaître la partenaire (décodage de la culture de l'autre). Cette période qui peut aller de 6 mois à 2 ans est tout aussi importante que ce qui viendra après la signature de la convention

Objectifs du partenariat

- Affirmation de valeurs communes
Important d'expliquer comment le projet s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et de l'ONG.
- Formalisation des objectifs
Ces objectifs doivent être réalistes et précis, si possible quantifiés et limités dans le temps.
- Il existe des cas où des conventions fixant des grands principes pourront être conclues au niveau international avec une déclinaison au niveau local avec des plans d'action qui fixent des objectifs quantifiés, précis.

Niveau d'engagement des signataires

Le niveau d'engagement des signataires doit permettre aux deux partenaires d'emporter l'adhésion des deux entités, à tous les niveaux.

Champ d'application du partenariat

Bien préciser, lorsqu'il s'agit d'un partenariat international, comment il se décline localement.

Modalités de mise en oeuvre

- Moyens humains et organisationnels
Définir précisément les moyens qui seront affectés au projet (dons de matériel, valorisation des hommes).
S'assurer qu'au sein des deux partenariats, une personne est en charge du suivi du projet ; qu'elle sera jugée sur la réussite du projet.
- Moyens financiers
Prévoir les échéances de versement de la dotation financière.
Préciser si elle s'inscrit dans une logique de don permettant à l'entreprise de la déduire fiscalement.
Pour l'ONG, 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.
Le niveau d'engagement ne doit pas être tel qu'il remettrait en cause l'indépendance de l'ONG.

Suivi du partenariat

- Procédure de suivi
Préciser quelles seront les personnes et les équipes qui suivront la mise en oeuvre du projet.
Si une instance est mise en place, prévoir la périodicité des réunions (pas trop espacées dans le temps), ses attributions et compétences.
- Outils d'évaluation du projet de partenariat
Si l'évaluation du projet se fait périodiquement, et non à la fin de la convention, prévoir les outils de mesure (retombées médias, rapport de l'ONG, étude confiée à une agence spécialisée).
- Echange d'information
Pour partager une culture commune, prévoir des échanges d'information, des invitations à participer à des réunions internes.
Préciser la nature des informations confidentielles et l'engagement du partenaire à ne pas les diffuser à l'extérieur.
- Procédures d'alerte et de résolution des conflits, notamment avant que cela fasse l'objet d'une communication extérieure.

Implication de partenaires locaux

Implication des acteurs locaux dans la gestion et le suivi du projet avec :

- les ONG,

- les autorités locales (qui peuvent ou doivent être en première ligne) qui doivent être responsabilisées et qui pourront prolonger l'action de l'entreprise

Implication des salariés et de leurs représentants

Dans quelles conditions associer les représentants des salariés et des organisations syndicales :

- à la mise en oeuvre de la convention de partenariat (articulation de la réflexion qui peut s'instaurer dans le cadre des instances de dialogue social international pour permettre une remontée des informations).
- à son suivi
- à quel niveau (international, national ou local).

Cela dépendra principalement des thèmes qui font l'objet de la convention qui intéressent davantage les syndicats lorsqu'ils portent, notamment, sur les droits de l'homme au travail, dans les filiales ou chez les fournisseurs.

Communication interne

Faire connaître la convention de partenariat en interne, auprès :

- des salariés pour l'entreprise
- des adhérents pour l'ONG

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.

Utiliser les réseaux locaux pour relayer l'information.

Communication externe

- rendre public la convention auprès des médias,
- conditions d'utilisation de la marque de l'autre partenaire pour des opérations :
 - . de communication (images, articles,...)
 - . publicitaires (produits dérivés,...),
- capacité de l'ONG à pouvoir s'exprimer librement vis-à-vis de l'entreprise,
- opportunité d'une exclusivité pour permettre au partenaire d'en tirer un avantage concurrentiel.

Durée du partenariat et calendrier d'exécution

- la durée de la convention,
- les conditions de renouvellement,
- les conséquences d'un non-renouvellement (aussi bien pour l'ONG comme pour l'entreprise, avec toutes les conséquences sur l'image associée au projet) :
 - « *clause de non concurrence* »,
- les conditions et conséquences d'une résiliation anticipée,
- calendrier d'exécution.

Règlement des litiges

- 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.

Chapitre 2 : s'assurer de la transparence des ONG

SOMMAIRE

I. Présentation des différents acteurs qui formulent une exigence de transparence

1. Outils initiés par les ONG

- Coordination Sud
- Union nationale des organismes faisant appel à la générosité du public (Unogep)
- Comité de la charte

2. Outils de contrôle des pouvoirs publics

3 Outils de contrôle des organisations publiques internationales

- Commission européenne
- Autres organisations internationales
-

4 Outils de contrôle créés par des acteurs privés

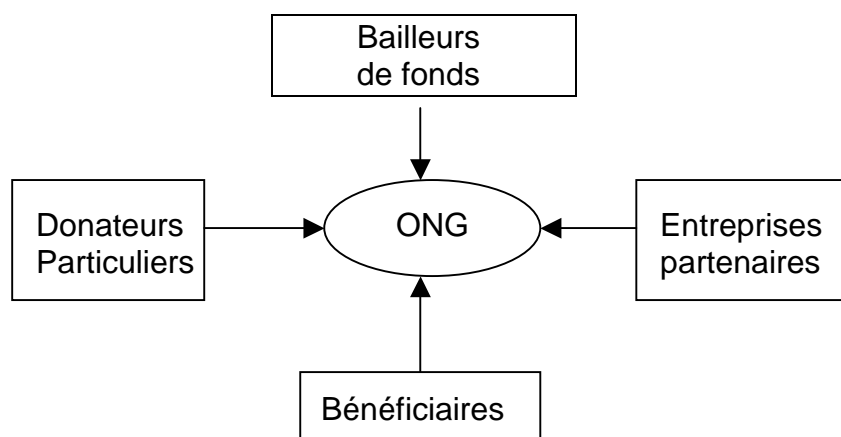
5 Outils applicables aux entreprises et transposables aux ONG

II. Présentation des démarches de transparence

Si les ONG ont auprès de l'opinion publique une très bonne image quant à leur capacité à faire face aux enjeux planétaires du développement durable, elles savent qu'elles doivent adopter une démarche éthique exemplaire dans leur fonctionnement.

I. Présentation des différents acteurs qui formulent une exigence de transparence

Aussi bien les donateurs individuels, les bailleurs de fonds publics (nationaux ou internationaux), que les bénéficiaires ont le souci de s'assurer que les ONG fonctionnent en toute transparence.



Comme le soulignait le bureau Veritas, dans le cadre d'une réunion de travail de l'ORSE, qui a mis au point une démarche de certification des ONG, les risques qui peuvent concerner les ONG sont les suivants :

- Perte de confiance par rapport aux donateurs
- Perte de crédit par rapport aux objectifs de l'organisme et son objet social
- Perte de maîtrise des processus internes
- Perte de crédit médiatique
- Perte de maîtrise des processus externes
- Exemples de causes liées à l'organisation et au fonctionnement de l'organisme
 - La réalité de l'activité n'est pas conforme aux missions et objectifs de l'organisme
 - La traçabilité des dépenses n'est pas avérée
 - La probité des dirigeants et/ou membres de l'organisme n'est pas assurée
 - L'organisme est affilié ou fait partie d'une autre organisation dont les instances dirigeantes, les objectifs et/ou les activités ne sont pas connus
 - L'utilisation des fonds n'est pas conforme à l'objet social.
- Exemples de causes liées aux activités de l'organisme
 - Les objectifs des collectes sont mal définis
 - La traçabilité de la destination finale des fonds n'est pas contrôlée
 - Les fonds et les biens sont placés avant affectation dans des opérations financières à risques.

Pour garantir au mieux cette exigence d'éthique, des outils de transparence se sont développés ces dernières années, aussi bien en France qu'à l'étranger, à sur l'initiative d'organismes privés ou publics, ainsi que des ONG elles-mêmes.

Si l'on se réfère au tableau ci dessous qui a servi pour la construction du référentiel de certification des ONG du Cabinet SGS les codes de conduite et standards nationaux et internationaux visant la transparence des ONG sont nombreux.

Codes de conduites et standards internationaux existants pris en compte par SGS pour son référentiel

1. Code of Conduct for the international Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs Disaster Relief
2. Inter Action's Private Voluntary Organization (PVO) Standards
3. Canadian Centre for Philanthropy : « ethical Fund-raising Accountability Code »
4. The Drucker Foundation self-assessment tool for non-profit organizations
5. Malcom Baldrige National Quality Award, ISO 9000 and ISO 14000 Standards
9. National Charities Information Bureau standards in philanthropy
10. American Institute for Philanthropy « Charity Rating Guide »
11. Canadian Council of Christian Charities « Standards for Organizational and Financial Integrity »
12. Charities Review Council of Minnesota « Standards »
13. Guide Star data base on non-profit organizations and performance ratios
14. Standards de la Zewo (Bureau Central des Œuvres de bienfaisance)
15. USAID NGO Sector Strengthening Program
16. The SPHERE Project Humanitarian charter and Minimum Standards in Disaster Response
17. Humanitarian Aid Office of the European Commission (ECHO)
18. ICFO International Committee on Fundraising Organizations International Standards
19. Maryland Association of Non Profit Organizations
20. Guidance Document to the code of Ethics of the Canadian Council for International Co-operation
21. Global Accountability Project : Charter 99/One World Trust
22. Charte de Déontologie des Organisations sociales et Humanitaires faisant appel à la générosité du public
23. Charity Navigator

1. Outils initiés par les ONG

En France, les ONG se sont fédérées autour de plusieurs initiatives :

Coordination Sud

Il s'agit d'une coordination où les ONG membres s'engagent autour de valeurs et de principes communs (démarche d'appui respectueuse des populations du Sud). Ces ONG sont signataires d'une charte collective intitulée « une éthique partagée ».

Site Internet : www.coordinationsud.org

Union nationale des organismes faisant appel à la générosité du public (Unogep)

Il s'agit d'un syndicat professionnel créé en septembre 1998 pour assurer la promotion des organismes à but non lucratif d'intérêt général, faisant appel à la générosité du public.

Il regroupe 57 associations et fondations agissant dans les domaines suivants : social, humanitaire, droits de l'homme, recherche médicale et scientifique, culture, éducation et le développement ; notamment Amnesty, Care, CCFD, Croix-Rouge française, Greenpeace, Handicap international, MDM, MSF, Secours catholique).

Il représente ses membres auprès des pouvoirs publics et de tout autre partenaire et les défend pour tous les thèmes liés à la collecte de fonds.

Il travaille avec le comité de la charte pour les questions qui touchent à la transparence et à la gouvernance des ONG.

Site internet : www.unogep.org

Comité de la charte

Le Comité de la charte de déontologie des organisations sociales et humanitaires faisant appel à la générosité du public a été fondé en 1989 par de grandes associations et fondations sociales et humanitaires conscientes de ce que la générosité du public ne pouvait se développer que dans une relation de confiance avec l'opinion et particulièrement avec les donateurs.

Le Comité de la charte a le statut d'association loi 1901. Il agit en toute indépendance par rapport aux pouvoirs publics et n'a pas de prérogative légale.

Il a pour vocation :

- l'élaboration d'une déontologie résumée dans une charte fixant des règles de bonnes pratiques pour la collecte et la gestion des dons,
- le contrôle du respect de ces règles par les organisations agréées (au nombre de 52 en janvier 2005).

Ce contrôle est effectué par des experts indépendants et bénévoles, tous les ans. De plus, est exigé de toutes les organisations agréées, la désignation d'un commissaire aux comptes (particulier ou personne morale).

Il est à noter que tout donateur, et par conséquent une entreprise qui souhaiterait souscrire une convention de partenariat, peut se faire communiquer, sur simple demande auprès de l'ONG, les documents suivants :

- les statuts et son règlement intérieur
- la liste des dirigeants
- le dernier rapport moral et/ou d'activité
- les derniers rapports financiers, comptes annuels et compte d'emploi des ressources
- le budget prévisionnel de l'année
- l'organigramme des structures.

Pour plus d'informations et pour avoir accès à la liste des fondations ou associations agréées :

Site Internet : www.comitecharte.org

2. Outils de contrôle des pouvoirs publics

- **Contrôles liés au standard d'association loi 1901 »**

Les ONG françaises sont pour la plupart des associations déclarées et inscrites auprès de la préfecture de leur département et disposent du statut de personne morale définie par la loi du 1^{er} juillet 1901 avec les obligations qui en découlent.

- **Contrôles liés au statut d'association reconnue d'utilité publique**

La contrepartie de ce statut est l'existence de contrôles notamment par la Cour des comptes (les rapports sont rendus publics sur www.comptes.fr), ou d'organes d'inspection de certains ministères comme l'IGAS pour le ministère de la santé.

- **Contrôles liés au fait que l'ONG est financée par les pouvoirs publics**

Une grande partie des ONG françaises ont des projets financés par les pouvoirs publics français, principalement le ministère des affaires étrangères mais aussi le ministère de la jeunesse et des sports ou le ministère des affaires sociales.

Les ONG doivent fournir un certain nombre de documents relatifs à leur mode d'organisation et leurs comptes financiers. Il existe maintenant un formulaire simplifié destiné à toutes les associations désireuses d'obtenir une subvention de la part de l'Etat ou de ses établissements publics.

Ce dossier est composé de 4 fiches :

- présentation de l'association
- modèle de fiche prévisionnel
- description de l'action
- attestation sur l'honneur

Site Internet où le dossier type peut être téléchargé :

<http://www.cerfa.gouv.fr/servform/vigueur/formul/12156v01.pdf>

3. Outils de contrôle des organisations publiques internationales

- **Commission européenne**

Comme le souligne Coordination Sud, le fait qu'une ONG soit financée par l'Union européenne constitue une assez bonne garantie de qualité.

En effet, l'Union Européenne est un bailleur de fonds très exigeant et assure un contrôle très approfondi et rigoureux des ONG avec lesquelles elle travaille. Ainsi, l'agence de coopération européenne, EuropAid, assure une sélection très stricte des ONG.

Il en est de même pour l'agence européenne d'aide d'urgence, **Echo** (European Commission Humanitarian Office), qui donne une sorte d'agrément aux ONG avec lesquelles elle souhaite travailler dans le cadre du statut de « partenaire Echo » (chaque année Echo fait un audit approfondi des procédures, des comptes financiers de l'ONG, etc).

- **Autres organisations internationales**

Tous les grands bailleurs de fonds internationaux, comme les agences d'aide bilatérales de pays étrangers (agence américaine USAid, l'agence britannique DFID, etc.) ou multilatérales (agence de l'ONU, comme le Haut Commissariat aux réfugiés –HCR-, l'UNICEF, le Programme des nations unies pour le développement –PNUD-, etc.), ont leur système de contrôle des ONG qu'ils financent.

L'exemple britannique : One World Trust

Créée en 1951 par le Parlement, il s'agit d'une initiative qui vise à promouvoir la responsabilité et la transparence des organisations, aussi bien les entreprises, les ONG et les syndicats.

En 2003, One World Trust a publié un rapport intitulé "Global Accountability Report" qui présente une évaluation des 18 plus grandes ONG dans le monde, sur la base de deux indicateurs :

- le degré d'influence des adhérents sur les structures de gouvernance
- l'accès à l'information.

Ont fait l'objet de cette évaluation :

- la Fédération Internationale des Croix Rouge
- Oxfam
- Amnesty International
- Care
- Fonds mondial pour la nature
- la CISL.

Site Internet : www.oneworldtrust.org

4. Outils de contrôle créés par des acteurs privés

Compte tenu du volume des fonds engagés en direction des ONG et de l'exigence toujours plus grande de transparence, le secteur privé s'est positionné pour offrir des produits visant à assurer la transparence des ONG.

Pour le **cabinet de certification SGS** qui a lancé le produit « NGO benchmarking », l'objectif est de fournir aux ONG, et par la même occasion aux bailleurs de fonds et au public en général, un outil de transparence indépendant.

Pour le **cabinet Veritas (BVQI)**, l'objectif d'une démarche de certification est :

- de permettre d'avoir la certitude que l'argent est utilisé de façon conforme aux objectifs annoncés
- de répondre à la logique de « bonne gouvernance d'entreprise ».

Pour l'agence de notation extra financière, **BMJ CoreRatings** qui a lancé en mai 2005 une méthodologie d'évaluation extra financière, l'objectif est de permettre aux organismes à but non lucratif de faciliter leur relation et leur communication avec les donateurs, personnes morales et physiques.

Cette évaluation doit pouvoir :

- mettre en évidence des pistes de progrès en parfaite adéquation avec la vision d'un développement pérenne, responsable et transparent
- permettre d'identifier tous les enjeux de gouvernance propres à la structure notée.

Aux Etats-Unis, un organisme, **Charity navigator** s'est donné pour objectif de noter les ONG et les fondations sur la base d'un certain nombre de critères liés notamment à la transparence de comptes. Plus de 4000 ONG sont référencées.
Site internet : www.charitynavigator.org

La transparence au service d'une offensive anti ONG : NGO watch

Une association, **Public Internet Watch** dirigée par un lobbyiste, Mike Hardiman, a été créée en 2002 à l'initiative de l'American Enterprise Institute for Policy Research of the Federalist Society for Law and Public Policy Studies.

Cette ONG s'est donnée pour mission de « garder un œil sur les gardiens auto proclamés de l'intérêt public ». Elle entend décrédibiliser certaines ONG en relevant d'éventuelles utilisations frauduleuses de leurs fonds.

En 2003, elle a ainsi déposé une plainte auprès de l'International Revenue Service (l'administration fiscale américaine) contre Greenpeace. Dans un rapport d'une dizaine de pages intitulé « Greenpeace, argent sale, violation fiscale dans le monde des organismes sans but lucratif », PIW dénonce le mauvais usage que l'ONG fait des contributions exonérées.

Il est à noter que l'IRS n'a pas donné suite à cette plainte

Le site publie une base de données sur plus de 10.000 ONG américaines mais les informations publiées restent encore limitées (déclaration fiscale le plus souvent).

Pour Novéthic, cette initiative émane de « think tank » conservateurs financés en sous main par des entreprises, pour « déstabiliser la collecte de fonds des ONG en contribuant à faire planer un doute de leur efficacité et sur le bon usage des sommes collectées » et de « ternir l'image des ONG en propageant des rumeurs dans les milieux hostiles aux ONG.

Site Internet : www.ngowatch.org

Une autre association, **Activist Cash**, financée notamment par l'industrie agro alimentaire, décortique les déclarations fiscales des ONG bénéficiant du statut de déductibilité fiscal 501.

Site Internet : www.activistcash.com

5. Une adaptation des outils de transparence applicables aux entreprises

Depuis une dizaine d'années, les initiatives se sont multipliées pour inciter ou obliger les entreprises à rendre compte de leur impact social et environnemental sur la société.

La plupart des organisations internationales ont formulé des recommandations en ce sens.

Nous pouvons citer :

- les **principes directeurs de l'OCDE** à l'attention des multinationales élaborés en 2000
- le **pacte mondial de l'ONU**.

Les Etats nationaux se sont eux aussi préoccupés de cette question et l'on peut citer pour la France l'adoption de la loi du 15 mai 2001 (dite **loi NRE**) qui demande aux entreprises cotées en bourse d'intégrer dans leur rapport de gestion des considérations "sociales et environnementales".

Dans un cadre privé, s'est développé un système de reporting international avec la création de la **Global Reporting Initiative** qui se voudrait être le standard international de reporting.

Il est à noter que la GRI, qui couvre l'ensemble des enjeux du développement durable dans son système de reporting (le social, l'environnement, l'économique, les droits de l'homme), travaille aujourd'hui sur des référentiels sectoriels.

Après avoir traité du secteur automobile, des mines, des télécommunications, de la finance et des agences publiques d'informations, la GRI a affiché son intention d'avoir des indicateurs propres aux ONG.

Pour démontrer qu'elle se devait d'être exemplaire, la GRI a publié son propre rapport de développement durable 2005.

Dans un autre domaine, celui de la normalisation, une réflexion s'est ouverte au sein de l'instance internationale de la normalisation ISO pour concevoir une norme de management qui porte sur la responsabilité sociétale des entreprises.

Le débat s'est posé à cette occasion de savoir si cette norme ou ce référentiel de management ne devait concerner que les seules entreprises ou l'ensemble des organisations au sens large et notamment les ONG, étant rappelé que les normes ISO relatives à la qualité s'appliquent à tous types d'organisations.

II. Présentation des démarches de transparence

L'analyse des différentes initiatives montre que les exigences de transparence des ONG portent principalement sur les thématiques suivantes :

- gouvernance de l'ONG
- transparence financière
- relations entretenues avec les parties prenantes
- management des ressources humaines.

Dans le tableau qui suit, nous avons cherché à reprendre pour chaque initiative portant sur les questions de transparence, les thématiques abordées ainsi que les pièces justificatives qui peuvent être demandées aux ONG.

Il ne s'agit pas d'un tableau exhaustif, ni des initiatives référencées, ni des documents exigés par les ONG.

Il a pour seul mérite de montrer que la plupart des grandes ONG, s'inscrit déjà dans une problématique de transparence de leurs activités et que toute structure intéressée, (entreprise, bailleur de fonds) qui veut en savoir plus sur l'ONG peut s'appuyer sur les documents qui doivent être rendus publics dans le cadre de ces référentiels.

Exemples de documents exigés pour assurer de la transparence des ONG

(ce tableau ne cherche pas à être exhaustif)

<i>Initiative</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>Finances</i>	<i>Communication</i>	<i>Ressources Humaines</i>	<i>Autres</i>
BMJ CoreRatings (thématiques abordées)	Structure et règles - règlements - organes de direction - réseau géographique - comités d'éthiques	Finances et gestion - réalisation du budget - affectation des ressources - collecte ressources - trésorerie, fiscalité	Relations extérieure et communication - communication générale - relations avec les parties prenantes	Ressources humaines et compétences - salariés - bénévoles - compétences extérieures	Intérêt général et projet - processus de sélection des projets - soutien aux bénéficiaires - nature actions soutenues - actions commerciales
Veritas (thématiques abordées)	Fonctionnement de l'organisme garanti par la définition des responsabilités et des pratiques	L'organisme utilise ses ressources pour agir conformément aux missions qu'il s'est fixées et qui sont connues des donateurs	- droits des donateurs définis et respectés. - information à leur égard est sincère. - informations par l'organisme sont transparentes et cohérentes		
SGS (thématiques abordées)	- gouvernance - cadre stratégique - gestion de l'intégrité	Collecte de fonds, allocation des ressources et contrôle financier	Communication image publique	Ressources humaines	
Associations subventionnées par pouvoirs publics (documents exigés)	- statuts - composition des instances dirigeantes	- compte de résultat - bilan de l'exercice écoulé - budget prévisionnel	Rapport d'activité	- moyens humains - CDI/CDD/ bénévoles - cumul des 5 salaires annuels les plus élevés	
Associations (demande de subvention supérieure à 23.000euros) (documents exigés)		Comptes annuels approuvés			
Associations reconnues d'utilité publique (documents exigés)		Obligations de recourir à un commissaire aux comptes			
ECHO (Commission européenne) (documents exigés)	- acte d'enregistrement auprès des autorités locales - liste des membres du CA - organigramme	Etats financiers audités sur les deux derniers exercices	Rapport annuel des deux dernières années		
Comité de la charte (documents exigés)	- statuts et règlement intérieur - liste des dirigeants - rapport moral/d'activité - organigramme de l'association	- compte d'emploi annuel des ressources conforme au modèle du Comité de la charte - certification par un commissaire aux comptes - budget prévisionnel	Droits des donateurs sont définis dans le cadre d'une charte de déontologie où sont définis 7 engagements		

Les documents que pourra solliciter l'entreprise souhaitant avoir plus de visibilité sur le fonctionnement de l'ONG avec laquelle elle souhaite contracter peuvent être les suivants :

- rapport d'activité de l'association (du ou des exercices écoulés)
- compte de résultat et bilan de l'exercice écoulé
- budget prévisionnel de l'exercice en cours
- statuts de l'association
- composition des instances dirigeantes (bureau, conseil d'administration,...)

Les ONG qui sont constituées en France sous forme d'association loi 1901 sont habituées à transmettre ces documents :

- aux pouvoirs publics, si elles sont subventionnées
- à leurs donateurs, notamment s'ils sont membres du Comité de la charte

En conclusion de ce chapitre, on peut relever plusieurs initiatives ou d'outils qui, en France et à l'étranger, permettent d'exercer un meilleur contrôle des ONG.

Comme le soulignait Coordination Sud, *"ces instances et outils sont autant d'éléments, d'indices permettant de se forger une opinion sur une ONG mais aucun n'est une référence absolue ; une ONG qui est à la fois membre de Coordination Sud et du Comité de la Charte, reconnue d'utilité publique, partenaire d'ECHO (Commission européenne, nous pourrions rajouter USAID, HAP, par exemple) a de fortes chances d'être plus sérieuse.*

Une ONG qui n'adhère à aucun collectif et qui n'est jamais financée par des bailleurs publics est en revanche plus difficile à cerner du fait qu'il existe peu de contrôles externes à l'organisation.

Toutefois, aucun outil ou instance ne remplace la lecture des documents de l'ONG...Le partenaire potentiel de l'ONG doit se faire sa propre religion sans s'en remettre aveuglément à des initiatives extérieures ».

Chapitre 3 : évaluer la qualité des projets pilotés par les ONG

SOMMAIRE

I Questions posées dans le cadre d'une démarche d'évaluation

- 1 Dépasser les freins culturels propres à l'ONG
- 2 Adopter un référentiel pertinent
- 3 Se poser la question des coûts de process d'évaluation et de leur prise en charge

II Présentation de quelques initiatives relatives à l'évaluation des projets

- 1. Initiatives en France
 - Synergie Qualité
 - Compas Qualité
 - F3E
 - CERISE
- 2. Initiatives à l'étranger
 - ALNAP
 - People in Aid
 - HAP
 - Projet SPHERE

Le développement des partenariats ONG/Entreprises remet à l'ordre du jour la question de l'évaluation des projets pilotés par les ONG.

Les entreprises qui contractent des partenariats, notamment lorsqu'il existe des engagements financiers, ont le souci de pouvoir bénéficier d'un "retour sur investissement" qui ne se traduise pas uniquement par une amélioration de leur image (ce que certains ont dénoncé par le terme de greenwashing).

Elles ont besoin de pouvoir justifier de la pertinence de l'emploi des fonds engagés et de leur efficacité.

En cela, l'on peut distinguer les démarches de "partenariats stratégiques" des opérations de mécénat qui excluent la notion de "contrepartie proportionnelle ou don".

Du côté des ONG, la question de l'efficacité de leur intervention s'est posée avec acuité aux débuts des années 90, suite aux échecs de différentes interventions dans des contextes de conflits (Rwanda, notamment).

Les ONG ont alors pris conscience de leurs responsabilités aussi bien envers les bailleurs de fonds que les bénéficiaires des projets, ceux vers qui sont orientées leurs actions.

Elles ont cherché à développer des outils permettant d'apprécier la qualité et l'efficacité de leurs interventions.

En faisant cela, elles risquent de se positionner sur un terrain qui relève plus du secteur privé, à but lucratif qui est celui de la performance, de la compétitivité, de la mise en concurrence, des affichages marketing, de l'obligation de résultat, de la promotion de l'efficience (rapport coûts-bénéfices).

Ce chapitre présente de manière succincte les principales initiatives en France et à l'étranger, qui ont pour objet d'inscrire les projets des ONG dans des démarches d'évaluation en tenant compte des particularités de leur secteur d'intervention.

Elles viennent essentiellement du secteur des ONG mais les bailleurs de fonds ont cherché à développer des outils d'évaluation des projets financés.

Il est à noter que la problématique de l'évaluation de l'action des ONG est une préoccupation des pouvoirs publics si l'on en juge les différents rapports qui se sont succédés.

Dans le dernier rapport en date, le député DESTOT propose un certain nombre de pistes et notamment celles :

- « de remettre, chaque année un rapport au Parlement élaboré par le Ministère des affaires étrangères en concertation avec les ONG concernées et portant sur l'évaluation des ONG financées par le Ministère
- de mettre en place une cellule indépendante d'appui à l'évaluation de l'action des ONG »

I. Questions posées dans le cadre d'une démarche d'évaluation

Avant de les présenter, il faut identifier les questions que ces démarches d'évaluation peuvent soulever aussi bien pour ceux qui seront amenés à les demander (les bailleurs de fonds et notamment les entreprises dans leurs conventions de partenariat s'ils ont des impacts financiers), que pour les ONG :

1. Dépasser les freins culturels propres à l'ONG

Les démarches d'évaluation ne sont pas toujours coûteuses en temps ou en argent mais peuvent heurter la culture des ONG qui s'appuient dans leurs actions sur des bénévoles et qui peuvent voir leurs modes d'organisation et de fonctionnement remis en cause.

2. Adopter un référentiel d'évaluation pertinent

Certains ont dénoncé la multiplication des initiatives et des programmes de recherche/action sur l'évaluation des projets. Ce foisonnement peut donner l'impression d'une pagaille dans le monde des ONG.

En introduction d'un séminaire organisé par Coordination Sud en septembre 2004 sur "la qualité des actions de solidarité internationale", le rapporteur répondait à cette critique en indiquant que *"la diversité des démarches est liée à la diversité des tailles des organisations, ainsi qu'à la diversité de leurs niveaux de réflexion, de maturité sur les thèmes de l'évaluation et de la qualité"*.

Pour sa part, l'ONG URD insiste sur le fait que la *« finalité de l'appareil de production d'une ONG n'est pas d'avoir une bonne gestion mais de livrer un bon service ou un bon produit aux bénéficiaires. Dans le secteur de la solidarité, les « clients » sont des populations en grande situation de précarité »*

Entre les associations de développement et d'urgence, existent des spécificités que les démarches qualité doivent prendre en compte.

Le choix d'un référentiel n'est à cet égard pas neutre. Derrière des critères d'évaluation se cachent des choix stratégiques ou des modèles culturels.

Coordination Sud fait état d'une différence qui oppose les organisations françaises à leurs homologues étrangères.

"Aujourd'hui, la majorité des organisations françaises défend l'idée d'un système de qualité : il est construit autour de l'analyse des risques, activité par activité. Quels risques d'erreur prend-on à chaque étape d'un projet, quelles bonnes questions faut-il se poser à chaque étape pour les contourner ?

Il est important pour conclure que les critères d'évaluation soient en lien avec le projet d'intervention de l'ONG »

Une intervention du gouvernement ou d'organisations publiques internationales pour mettre au point des outils d'évaluation peut comporter ce type de risque comme le montre l'exemple de l'USAID, agence américaine de développement internationale, à qui le gouvernement a demandé de ne plus financer des projets impliquant des programmes de contrôle de naissance.

L'exemple américain : USAID

USAID est l'agence américaine pour le développement international (US-Agency for International Development).

Cette agence dispose de moyens financiers très importants octroyés par le gouvernement américain.

USAID a la capacité de financer des projets portés par des ONG aussi bien américaines qu'étrangères dans un grand nombre de pays du monde.

USAID s'est donné des outils très performants d'évaluation des ONG et celles qui peuvent justifier d'un « label USAID » sont très appréciées.

Il est à noter que lors de son accession à la présidence, Georges Bush a rétabli le « Global Gag Rule » à l'endroit du programme de population de l'USAID.

Cette politique interdit à toutes les ONG étrangères qui reçoivent de l'USAID une assistance en matière de planification familiale, d'utiliser leurs propres fonds pour fournir des services d'avortement légaux, de faire pression auprès de leurs gouvernements pour réformer des lois sur l'avortement ou même d'offrir des conseils et des recommandations exactes sur l'avortement.

Une autre polémique a opposé des ONG à l'USAID à propos de l'exigence formulée par l'agence gouvernementale de conditionner ses dons au fait qu'un pays d'Afrique, le Soudan, confronté à une grave famine devait avoir recours à du maïs contenant des OGM.

Pour plus d'information : www.foei.org

Site Internet de l'USAID (évaluation de projets) : www.dec.org

Comme le souligne le député DESTOT, « *les ONG américaines agissent ouvertement et clairement comme le porte-drapeau des intérêts américains à l'étranger* ».

Il cite l'ancien ministre des affaires étrangères, Huber Védrine, pour qui ces ONG « *sont nationalistes, ultra patriotes et unilatéralistes. Elles croient en l'Amérique, et portent l'Amérique, sa conception des choses sa vision du monde. Elles apportent avec elles non seulement les entreprises américaines mais également le droit américain et parfois l'église* ».

3. Se poser la question des coûts des process d'évaluation et de leur prise en charge

Les procédures d'évaluation comportent des "risques de dérives bureaucratiques" (comme le dénonçait Alain Boinet, directeur de l'ONG Solidarité).

L'approche administrative ne doit pas prendre le pas "au détriment de la réflexion stratégique, de la relation avec les populations et de la qualité de l'action directe".

Une fois posé le principe d'une évaluation, la question est de savoir qui doit la mettre en oeuvre :

- l'ONG elle-même
- un tiers professionnel et indépendant
- le bailleur de fonds.

Il est à noter deux initiatives intéressantes :

- celle initiée dans le cadre européen d'ECHO.
L'office d'aide humanitaire (ECHO) de la Commission européenne qui est en charge de financer la fourniture coordonnée de l'aide humanitaire de la Communauté, a mis en place une procédure d'évaluation des actions initiées par les ONG.
Les audits sont effectués soit par des fonctionnaires d'ECHO, soit par des consultants externes indépendants ayant "l'expérience du terrain et de l'évaluation de l'aide humanitaire".
"Ces auditeurs habilités seront référencés sur une base de données de consultants potentiels".
- celle initiée dans le cadre français avec le F3E.
Le F3E (Fonds pour la promotion des Etudes préalables, études transversales et évaluation) peut réaliser des missions d'évaluation à la demande d'ONG sur des programmes ou projets menés à terme.
L'originalité de la démarche est que le coût de l'évaluation est assumé pour partie par l'ONG (à hauteur de 20 %) et du F3E dans le cadre d'un fonds mutualisé entre les ONG membres et les pouvoirs publics.

II. Présentation de quelques initiatives relatives à l'évaluation des projets

Il n'est pas question de faire une présentation exhaustive des initiatives en matière d'évaluation mais de montrer la diversité des approches retenues aussi bien en France qu'à l'étranger.

Nous nous sommes limités aux initiatives relatives à l'action humanitaire mais il existe d'autres initiatives dans d'autres secteurs d'activité (handicap, santé,...)

1. Initiatives en France

Il est à noter que les initiatives viennent du monde des ONG qui ont souhaité inscrire leur démarche d'évaluation à la fois comme une exigence éthique mais aussi comme un moteur pour imposer une dynamique d'amélioration continue. Ces initiatives sont portées dans le cadre collectif d'un regroupement d'ONG.

Synergie Qualité

Le programme "Synergie Qualité" a été initié par 5 ONG membres de Coordination Sud qui en assure la coordination.

Ce programme est le résultat d'une réflexion menée par plusieurs associations humanitaires sur la qualité de leurs actions.

Initié en 2004, ce programme vise à l'élaboration de principes et de pratiques permettant une démarche qualité qui place la satisfaction des bénéficiaires au cœur des actions humanitaires.

Le programme a identifié 5 champs d'étude :

- l'éthique des actions humanitaires
- la gestion des ressources humaines
- la gouvernance

- le diagnostic initial et les évaluations
- la satisfaction des populations bénéficiaires.

Les trois premiers concernent prioritairement des activités et des acteurs au siège des ONG, tandis que les deux derniers concernent les étapes du cycle de projet sur le terrain.

Site Internet : www.coordinationsud.org

Compas qualité

Dans le cadre de la dynamique de Synergie Qualité développée sous l'égide de Coordination Sud, une ONG, le groupe URD (Urgence Réhabilitation Développement) a mis au point une méthode de contrôle de la qualité des projets humanitaires.

Il est aujourd'hui encore en phase d'expérimentation mais à vocation à être utilisé par toute ONG qui souhaiterait tester ses programmes d'intervention.

Sont notamment disponibles sur Internet :

- un classeur d'évaluation
- un classeur de pilotage.

Site Internet : www.projetqualite.org/compas/compas.htm

F3E

Le Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales et évaluation (F3E) est une association loi 1901 créée en 1994, dont les membres sont des organisations françaises de solidarité internationale (au nombre de 58 en juillet 2004).

F3E associe dans ses projets de financement les représentants des pouvoirs publics dans le cadre d'un "comité d'examen" du F3E.

Le F3E a pour but d'aider ses membres à améliorer la qualité des actions de solidarité internationale dont ils sont porteurs dans le cadre :

- d'études préalables
- d'évaluations mises en oeuvre par des experts externes
- d'études transversales.

En ce qui concerne les évaluations soutenues par le F3E, elles ont 3 caractéristiques :

- rétrospectives parce qu'elles font le bilan d'une action arrivée au terme d'une période donnée (phase de réalisation, financement...). Le F3E incite les OSI à engager des évaluations a posteriori sur leurs programmes et projets, en fin d'une phase ou au terme de l'action,
- externes parce que l'intérêt d'une évaluation étant d'apporter un regard distancié, les évaluateurs sont indépendants du projet,
- de conseil enfin, parce que l'évaluation soutenue par le F3E est déclenchée à la demande et sous la responsabilité de l'OSI maître d'ouvrage de son projet.

Il ne s'agit pas d'une démarche d'audit de la part d'un bailleur de fonds, mais bien d'un processus d'aide à la décision.

L'évaluateur doit cependant contrôler la réalité des engagements humains et financiers de l'OSI sur son projet et produire des conclusions critiques."

Le site Internet contient des outils et guide téléchargeables tels que :

- le guide « l'évaluation, un outil au service de l'action
- le guide « mesure de l'impact et construction d'indicateurs d'impacts » »
- les synthèses des rapports d'évaluation cofinancés par le F3E

Site Internet : www.f3e.asso.fr

CERISE

CERISE (Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne crédit) est un collectif de 4 associations travaillant dans le domaine de la micro finance.

Les objectifs de CERISE tournent autour de trois axes :

- l'échange : croiser les expériences et confronter les savoir-faire (s'observer mutuellement) . animer séminaires et ateliers.
- la capitalisation : analyser les acquis de la micro-finance ; publier des études de cas et synthèses transversales (partir de l'expérience concrète des membres),
- l'information : communiquer les résultats aux acteurs de la micro-finance, être force de proposition pour améliorer les pratiques.

Il est possible de télécharger différentes études relatives à :

- la gouvernance des institutions de micro finance
- l'audit des performances sociales.

Site Internet : www.cerise-microfinance.org

2. Initiatives à l'étranger

Au cours des dix dernières années, la communauté humanitaire a lancé plusieurs initiatives inter-agences dont le but est de promouvoir la redevabilité, la qualité et la performance des actions au sein du secteur humanitaire.

Parmi ces initiatives, quatre sont particulièrement connues :

- ALNAP (Active Learning network for Accountability and Performance in Humanitarian Action)
- le Partenariat International pour la Redevabilité Humanitaire (Humanitarian Accountability Partnership International/HAP-I)
- People In Aid
- et le projet SPHERE.

Les représentants de ces initiatives se rencontrent régulièrement afin de partager leurs expériences communes et, dans la mesure du possible, d'harmoniser leurs activités.

ALNAP - Active Learning network for Accountability and Performance in Humanitarian Action

Fondé en 1997, ALNAP est un réseau humanitaire international dont le but est de promouvoir l'apparition d'une culture d'apprentissage dans l'ensemble du secteur humanitaire afin d'en améliorer la performance.

ALNAP est impliqué dans une large palette d'activités, y compris la production de la revue Review of Humanitarian Action, qui paraît une fois par an. Cette publication permet un suivi régulier de la performance dans l'action humanitaire en proposant une synthèse des rapports d'évaluation fournis par les membres.

ALNAP s'emploie également à contrôler la qualité des évaluations elles-mêmes moyennant le quality pro-forma d'ALNAP.

ALNAP compte plus de 50 membres pléniers (les "Full Members") et près de 400 membres observateurs (les "Observer Members").

Son secrétariat est basé au Overseas Development Institute (ODI) à Londres.

Site Internet : www.alnap.org

People In Aid

People In Aid a été fondé en 1995. Sa première réalisation a été son Code de Bonne Pratique visant à améliorer la direction et la gestion du personnel travaillant dans l'humanitaire.

Le Code, révisé et à présent renommé Code de Bonne Pratique, comprend 7 principes définis par des indicateurs. Le respect de ces derniers est contrôlé et évalué au sein des agences grâce à l'audit social.

Le mandat de People In Aid en tant que ressource du secteur humanitaire est d'aider les agences à rehausser la qualité de la gestion de leurs ressources humaines.

Pour ce faire, People In Aid organise divers ateliers, publie des guides d'orientation, mène des activités de recherche et favorise les échanges d'informations entre plus de 70 de ses membres dans le monde entier.

Site Internet : www.peopleinaid.org

HAP - Humanitarian Accountability Partnership-international

HAP (partenariat international pour la redevabilité humanitaire) a été fondé en 2003 par un groupe d'ONG humanitaires qui, suite à plusieurs années de recherches et d'expériences sur le terrain menées par les précurseurs de HAP-I (le "projet médiateur humanitaire" et le "projet redevabilité humanitaire"), ont pris l'engagement de rendre l'action humanitaire plus redevable envers les personnes censées en bénéficier. HAP-I s'emploie à présent à mettre en place des systèmes "d'autorégulation volontaire".

Il développe par ailleurs des techniques d'autoévaluation et de révision par les pairs pour l'accréditation et la certification de ses membres, conformément aux Principes de redevabilité de HAP-I.

Son secrétariat est basé à Genève. Il a le statut d'une ONG suisse et se compose de 9 membres à part entière depuis octobre 2004.

Les agences souhaitant devenir membre du partenariat doivent soumettre un plan de travail redevabilité exposant comment elles pensent mettre en oeuvre les Principes de redevabilité.

A terme, HAP-I serait éventuellement à même d'accréditer ses membres et d'autoriser les réseaux ou associations d'ONG qui lui sont affiliés à certifier eux-mêmes leurs membres.

Il est à noter qu'un certain nombre de documents de HAP et notamment le "plan de travail redevabilité : exigences et lignes directrices", sont disponibles en français.

Site Internet : www.hapinternational.org

Projet SPHERE

Lancé en 1997 par un groupe d'ONG humanitaires et par le mouvement de la Croix Rouge et du Croissant rouge, le projet Sphère est un manuel orienté autour de 2 axes :

- la charte humanitaire qui énonce les droits des personnes touchées par les catastrophes
- les normes minimales dans 4 domaines clés de l'assistance humanitaire. Ces normes sont accompagnées d'indicateurs clés et de notes d'orientation.

Ce manuel a été traduit en 6 langues et en est à sa deuxième version.

Le projet Sphère se distingue des autres initiatives en ce sens qu'il n'a pas de structure permanente et qu'il ne dispose pas de moyens de contrôle formel pour surveiller la mise en oeuvre des principes qu'il a édictés.

Site Internet : www.sphereproject.org

Conclusion

Comme le rappelait un grand groupe français, *"l'entreprise n'est pas un corps étranger à la société mais en constitue une partie intégrante"*.

L'entreprise ne pourra faire face aux enjeux du développement durable que si elle accepte de s'ouvrir aux parties prenantes.

Elle doit dépasser le cadre traditionnel de ses démarches d'ouverture vis-à-vis de la société sous forme de "générosité" (charity business) pour intégrer pleinement les parties prenantes dans son cœur de métier.

L'ouverture des entreprises aux ONG ne doit pas être vue uniquement sous l'angle d'une réduction des risques sociaux et environnementaux ou d'une amélioration de l'image de l'entreprise, mais comme une opportunité d'inscrire durablement l'activité de l'entreprise (le fameux "licence to operate" dans le jargon anglo-saxon).

C'est la raison pour laquelle ce rapport a souligné l'intérêt pour les entreprises de conclure des partenariats stratégiques avec des ONG, stratégie qualifiée par certains de révolution culturelle où chacun des partenaires peut s'inscrire dans une logique gagnant-gagnant (win/win).

Bien entendu, ces démarches de partenariats ne peuvent se décréter et demandent du temps, des convictions de part et d'autre, d'autant qu'elles obligent souvent à repenser les systèmes de management du côté des entreprises.

Elles ne doivent pas conduire à opposer les différentes collectivités les unes aux autres (salariés contre ONG ou consommateurs, par exemple) mais au contraire doit viser à les renforcer (une crainte est exprimée par les syndicats d'une substitution du dialogue sociétal au dialogue social).

Convaincus de l'intérêt de ces partenariats stratégiques, renforcés par les points de vue qui se sont exprimés dans le cadre des auditions et des réunions de travail, les auteurs de ce rapport ont cherché à mettre en avant les clés de réussite et les erreurs à ne pas commettre.

Un des besoins exprimés aussi bien par les entreprises que par les ONG, est le souci de contracter dans un climat de confiance, d'où l'importance de la mise en avant des initiatives qui portent sur la transparence des entreprises comme des ONG.

Contrairement à ce qui est généralement proposé, les auteurs du rapport n'ont pas cherché à s'inscrire dans une démarche de création d'une nouvelle norme ou d'un nouveau référentiel d'évaluation, et se sont bornés à rappeler que des outils de transparence déjà existent et qu'il suffit de se les approprier.

Concernant la problématique d'un soutien des pouvoirs publics aux démarches de partenariat ONG/Entreprises, les auteurs du rapport ne sont pas favorables à la définition d'un "statut" ou d'un cadre formel de partenariat.

Ce qui fait la richesse du tissu associatif en France est la diversité des modes d'intervention des ONG et leur refus d'être embrigadées par les pouvoirs publics (risque qui a pu être identifié pour les ONG américaines).

En revanche, un soutien des pouvoirs publics serait appréciable pour valoriser et mieux faire connaître les pratiques innovantes de partenariat entreprises/ONG.

Ce rapport méritera un suivi dans la durée car nous sommes aux prémices d'un changement de comportement majeur des acteurs économiques et sociaux.

ANNEXE 1 : lettre de mission du gouvernement

Monsieur Frédéric TIBERGHIE
Président de l'ORSE
7 impasse Léger
75017 Paris

Paris, le 27 janvier 2005

Monsieur le Président,

La volonté du Président de la République et du Premier ministre de donner une reconnaissance officielle au fait associatif s'est traduite par la création d'un ministère en charge explicitement du développement durable de la vie associative.

Parmi les axes de la politique associative que j'ai présenté au conseil économique et social en juillet 2004, figure la nécessité de mieux reconnaître le secteur associatif et de lui donner de nouveaux moyens de développement.

Vous m'avez fait part des travaux que l'ORSE avait initié sur les partenariats stratégiques entreprises /associations et de l'intérêt que vous auriez à conduire une réflexion sur le sujet en développant trois parties :

- Une présentation des démarches qui visent à évaluer l'efficacité des projets de partenariats entre ONG et entreprises.
- L'identification des partenariats mis en œuvre en France et à l'étranger entre grande ONG et entreprises, avec une cartographie des ONG, en mettant l'accent sur les conditions de mise en œuvre et de réussite des partenariats.
- Les enjeux de transparence, en identifiant des initiatives prises par les ONG et les entreprises.

Mon souhait serait que l'ORSE prenne contact avec les différents acteurs intéressés par cette problématique (secteur associatif, administration, entreprises, organisations publiques internationales, ...) et qu'un caractère pédagogique soit donné à cette étude pour permettre aux entreprises, comme aux associations, de s'engager plus facilement dans la voie des partenariats.

L'ORSE pourra, pour les besoins de cette étude, solliciter les différents ministères qui ont des contacts avec le secteur associatif (Ministère des affaires étrangères, Ministère des affaires sociales,...).

J'apprécierais de disposer des résultats de cette étude à la fin mai 2005 et avons noté que celle-ci sera rendue publique trois semaines après sa remise officielle.

Vous remerciant par avance de conduire ce projet, nous vous prions de croire, Monsieur le Président, à l'expression de nos salutations distinguées.

Jean-François LAMOUR
Ministre de la Jeunesse, des
Sports et de la Vie Associative

Annexe 2 : exemples de partenariats ONG/entreprises

Ces exemples de partenariat sont tirés d'un rapport publié en mars 2005 conjointement par l'ORSE et CSR Europe » partenariats avec les ONG : quels défis, quelles opportunités ?».

SUEZ ET ESSOR : Accès et développement local

PARTENAIRES

ESSOR est une ONG française créée en 1992, spécialisée dans les programmes de développement local dans les pays lusophones comme le Brésil et le Mozambique.

SUEZ est un leader mondial dans l'industrie de l'énergie, de la gestion environnementale et du traitement de l'eau. **Aguas do Amazonas (AdA)** est une filiale locale de Suez au Brésil.

LE PARTENARIAT

Initié en 2001 sur recommandation de l'ambassade française du Brésil à la suite de l'acquisition par Ondeo Services, la section gestion des eaux de Suez, de la majorité du service de traitement local à Manaus. Le problème était que la population locale ayant eu jusqu'alors un accès très inégal à l'eau potable (certains l'avaient gratuitement tandis que d'autres la payaient très cher, et dans tous les cas, les conditions sanitaires étaient insuffisantes), allait avoir certaines difficultés à accepter l'installation d'un service individuel et payant.

La médiation d'une ONG qui connaissait bien le terrain était donc la bienvenue. L'eau étant un bien primaire nécessaire, son accessibilité est un élément fondamental du développement humain. Le projet vise deux buts principaux :

- Fournir un accès à l'eau potable pour les populations les plus défavorisées
- Mettre en place des programmes de développements locaux pour permettre un bénéfice à long terme pour les populations locales.

Pour les deux partenaires, le projet vise un objectif de développement à long terme qui est de réduire de 95 % les déficiences en eau et en sanitaires d'ici 2015, comme recommandé par le Conseil Mondial de l'Eau.

RESULTATS

Pour AdA les principaux bénéficiaires furent l'acquisition de nouveaux clients et l'extension de leur service de distribution d'eau local aux populations les plus défavorisées, améliorant ainsi considérablement leur situation sanitaire.

Concrètement la seconde année 4.760 familles ont reçu un accès à l'eau potable, soit une augmentation de 134 % par rapport à la première année. La majorité des connections illégales au réseau de distribution d'eau a été régularisée, 70 % des utilisateurs sont à jour au niveau du paiement de leur facture (la moyenne étant de 54 % pour la région de Manaus et de 15% pour les localités les plus pauvres).

Le coût de l'eau a baissé grâce à une tarification spéciale négociée par les communautés locales et AdA.

Deux associations locales rattachées au projet purent collecter 2000 Réais (700 Euros), grâce à leur contrat avec AdA, constituant ainsi un fond social communautaire.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

- Site Internet Suez : www.suez.com
- Site Internet ESSOR: <http://www.cyo.com/essor/index.html>
- ESSOR « Projet d'accompagnement social urbain dans 3 quartiers défavorisés de Manaus Brésil ; Rapport intermédiaire d'exécution 2e année: mars 2003-février 2004 », ESSOR, Mars 2004.
- BREUIL, Lise, Laboratoire Gestion de l'Eau et de l'Assainissement ENGREF, « La construction progressive d'un partenariat à Manaus entre ESSOR, Aguas do Amazonas et les autorités locales de Manaus » disponible sur : <http://www.engref.fr/labogea/Manaus5.pdf>
- VERGER, Olivia; WHITE, Gavin; IMS, "Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre de démarches sociétales"; www.humagora.com

CONTACTS

SUEZ ENVIRONNEMENT

Alain Mathys

Directeur eau et systèmes sanitaires
+ 33 1 58 18 50 14
alain.marthys@suez-env.com

Malia Belkacem

Directrice développement durable
+ 33 1 40 06 64 57
malia.belkacem@suez.com

ESSOR

Frédéric Barbotin
Coordinateur Essor, Manaus
essor@argo.com.br

TOTAL ET PRO-NATURA : Développement local au Nigeria

PARTENAIRES

Pro-Natura est une ONG fondée au Brésil en 1985 pour la promotion du développement durable participatif en milieu rural dans les pays du Sud.

TOTAL est un des premiers producteurs de pétrole et de gaz naturel mondiaux.

LE PARTENARIAT

En 2002 Total a décidé de soutenir un programme de développement dans le Delta du Niger dans la région côtière du Nigeria. Pour ce faire un partenariat avec Pro-Natura a été établi pour démarrer un processus de développement participatif au bénéfice de 100 000 personnes résidant dans les états Rivers State et l'Akwa Ibom. L'approche participative consiste à aider les communautés locales à développer leurs propres plans de développement et à les réaliser dans un cadre de démocratie locale sous forme de Fondations spécifiques aux deux régions concernées : Opobo/Nikoro et Eastern Obolo.

RESULTATS

La particularité de ce partenariat est son approche globale du développement local intégrant les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Il montre à quel point l'impact de l'activité d'une entreprise dans une région dépasse son activité immédiate. Pour Total, il s'est avéré être l'opportunité de devenir acteur d'un développement local durable et pour Pro-Natura une nouvelle occasion de contribuer au développement humain à travers une approche participative.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

- Rapport Développement Durable Total 2003:
http://www.total.com/csr2003/fr/p6/p6_3.htm
- Sites Pro-Natura : <http://www.pronatura.org.br/fr/home/>
<http://pronatura-nigeria.org/>

CONTACTS

Pro-Natura International
Guy F.Reinaud Président
+33 1 53 59 97 98
pro-natura@wanadoo.fr

TOTAL
Marc Jozan - marc.jozan@total.com
Secrétaire développement durable Exploration Production
+33 1 41 35 34 16

Groupe CAISSE D'EPARGNE et WWF : prendre l'environnement en compte

PARTENAIRES

Le **Groupe Caisse d'Epargne** est un réseau de banques coopératives fonctionnant comme des banques traditionnelles. Avec 44700 collaborateurs, 4700 agences locales et 26 millions de clients, elle est la troisième banque en France.

WWF (World Wildlife Fund) est une organisation internationale de protection de la faune et de la flore, connue dans le monde entier et disposant d'un réseau global qui couvre plus de 90 pays.

LE PARTENARIAT

Le partenariat a été inauguré en juillet 2003. Il s'articule autour des trois axes suivants:

- Promouvoir une gestion plus durable du patrimoine naturel, culturel et humain en France.
- Développement de solutions en relation avec le cœur de métier du groupe Caisse d'Epargne.
- Sensibilisation des collaborateurs, actionnaires, clients et partenaires aux problèmes de l'impact écologique de l'activité humaine et partage de solutions innovantes, combinant les compétences du WWF avec celles du Groupe Caisse d'Epargne.

RESULTATS

En 2003 le partenariat s'est exprimé dans des actions concrètes:

- Nombreuses séances de formation au développement durable ont été organisées dans le cadre de la formation continue à l'intérieur du groupe. Des représentants du WWF sont intervenus au niveau local.
- Des séances s'adressant aux actionnaires et aux responsables des agences locales.
- Des critères environnementaux ont été introduits dans le processus de sélection de projets économiques locaux et sociaux, afin d'éviter que ces projets ne nuisent à l'environnement et encourager le développement de projets tenant compte de la protection de l'environnement.
- Des clients comme les collectivités locales et les associations ont été informées sur les projets pilotes du WWF en France, y compris le projet « habitat durable ».
- Des conseils et supports ont été fournis à la Caisse d'Epargne pour des projets pilotes locaux
- Une version courte du livre "Planète Attitude, les gestes écologiques au quotidien" édité par le WWF a été élaborée conjointement pour être distribué aux actionnaires et aux collaborateurs du groupe

Pour le Groupe, le partenariat s'est avéré bénéfique à plusieurs égards. Il a apporté une nouvelle vision et une nouvelle approche, ainsi que la possibilité de découvrir de nouveaux concepts et projets pilotes.

De plus, il a permis une collaboration qui sortait du cadre habituel des activités du groupe, avec notamment une ouverture vers le domaine de l'écologie.

Parmi les difficultés qu'il a fallu surmonter, on peut citer certains écarts dans les méthodes et le rythme de travail des deux partenaires, ainsi que des conflits dus à des intérêts et des enjeux pas toujours compatibles.

Le défi d'un tel partenariat est la focalisation sur une action s'appuyant sur le cœur de métier, afin d'éviter que celle-ci ne devienne une simple opération de mécénat.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

<http://www.groupe.caisse-epargne.com/> → « Le groupe » → « Un groupe solidaire »

CONTACTS

Groupe Caisse d'Epargne

M.Jacques Négri

Directeur, direction de la stratégie

+ 33 1 58 40 41 33

jacques.negri@cnce.caisse-epargne.fr

WWF

Mlle Thangh Nghiem

Conseillère de la direction générale

+33 1 55 25 84 44

tnghiem@wanadoo.fr

ACCOR ET ECPAT : Promotion des Droits de l'Homme à travers le tourisme durable

PARTENAIRES

ECPAT est un réseau international d'organisations luttant ensemble contre le tourisme sexuel et l'exploitation sexuelle des enfants

Accor est un groupe international d'hôtellerie et de tourisme, présent dans 140 pays et possédant 17 marques connues à travers le monde

LE PARTENARIAT

Initié en 2001, son but est de promouvoir le tourisme durable en sensibilisant les touristes aux conséquences de l'exploitation sexuelle des enfants à des buts commerciaux. Au cours de la première année, Accor a participé à une campagne de mobilisation de l'opinion publique en France sur le thème du tourisme sexuel en distribuant des feuillets informatifs dans les livrets voyageurs et en informant le personnel via intranet. En 2002 Mercure, Novotel et Sofitel Thaïlande ont lancé une campagne d'information avec ECPAT qui s'adressait aux clients et aux employés des hôtels. En 2003 Accor a signé le code de conduite ECPAT pour la protection des enfants contre le tourisme sexuel.

325 agences du groupe Accor ont participé à la nouvelle campagne de sensibilisation ECPAT contre le tourisme sexuel avec distribution d'informations aux employés. Une opération « Walk for Children » destinée à récolter des fonds a également été mise en place à Bangkok.

RESULTATS

Ce partenariat a donné à Accor la possibilité de rendre visibles ses activités développement durable et de témoigner d'un fort engagement éthique dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants.

Pour ECPAT, il a offert une opportunité de sensibiliser de nombreuses personnes à sa cause et en particulier de cibler un public directement concerné par le problème du tourisme sexuel.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

- VERGER, Olivia ; WHITE, Gavin ; " Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre de démarches sociétales, premiers éléments d'analyse", IMS, juin 2004.
- Site Accor, développement Durable :
http://www.accor.com/fr/groupe/dev_durable/engagement.asp
- Site ECPAT: <http://www.ecpat.com/eng/index.asp>

THOMAS COOK et CARE:Tourisme durable

PARTENAIRES

CARE France est l'un des 11 membres de CARE International créée en 1983. CARE est l'une des plus grandes organisations d'aide privée au développement dans le monde.

Thomas Cook France (anciennement Havas Voyages) est une filiale du tour opérateur Thomas Cook

LE PARTENARIAT

Etabli en 2003 à l'initiative de Havas Voyages et conclu pour une période de trois ans, son but est de :

- Sensibiliser les clients au Développement Durable sur leur lieu de villégiature en créant une « charte du voyageur »,
- De former les employés aux questions de Développement Durable,
- D'augmenter la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales dans les décisions du groupe (développement et gestion de produits, contrôle des fournisseurs, collaborateurs locaux);
- De contribuer au développement d'un tourisme durable en participant à des initiatives internationales et locales et enfin de récolter des fonds pour les projets de développement de CARE.

RESULTATS

En 2003, les principaux résultats ont eu lieu dans le domaine du management interne avec la création d'un comité éthique et d'un programme de formation pour les collaborateurs. Dans le domaine des relations clients, un guide du voyageur éthique a été créé. En coopération avec les différentes destinations un appel a été lancé aux agences locales pour participer à l'effort de développement durable. Enfin, les partenaires ont défini une série d'indicateurs « tourisme durable pour les hôtels gérés par Thomas Cook.

En 2004, les efforts en formation interne se sont poursuivis. De Nouvelles opérations de récolte de fonds ont été initiées, une étude sur l'impact social et environnemental des villages de vacances a été réalisée. une campagne d'information destinée au public a été lancée sur le tourisme durable avec le « Visa pour un voyageur responsable ». Thomas Cook France a rejoint l'initiative Tour Opérateur (TOI) pour le partage de bonnes pratiques en matière de tourisme durable.

Les deux partenaires se déclarent satisfaits pour le moment et espèrent que le projet prendra bientôt une dimension internationale

POUR PLUS D'INFORMATIONS

- Pour en apprendre plus sur le partenariat :
http://www.carefrance.org/wcm_uploads/common/Dossier%20de%20presse.pdf
- Site Web de Thomas Cook France sur le tourisme durable:
http://www.thomascook.fr/docs/Tourisme_durable.htm
- Site CARE France: <http://www.carefrance.org/index.cfm>,
- Voir également: « *Havas et CARE s'associent pour développer le tourisme responsable* », www.novethic.fr/

CONTACTS

CARE :

Damien Desjonqueres

Directeur des programmes Care France

+33 (0)1 53 19 89 92

desjonqueres@carefrance.org

François Jung-Rozenfarb

Responsable développement durable CARE International - France

+33 (0)1 53 19 89 95

jungrozenfarb@carefrance.org

Casino et Amnesty International : une formation aux droits de l'homme.

I - Justification du projet :

Pour Casino

La stratégie de développement du Groupe Casino comporte une dimension internationale qui se traduit, notamment, par un recours à l'importation de biens de consommation (essentiellement non alimentaires) en provenance d'Asie, d'Amérique latine ou d'Afrique permettant ainsi à nos clients de disposer d'une offre variée, toujours renouvelée et à un prix acceptable.

Ces nouvelles opportunités commerciales, en aval, imposent, au stade amont, d'avoir une démarche responsable et de veiller au respect de certaines règles, en particulier celles destinées à préserver les femmes et les hommes qui interviennent dans le processus de fabrication.

C'est la raison pour laquelle le Groupe Casino, par l'intermédiaire de sa Centrale d'achats EMC Distribution, a intégré dans tous les contrats de référencement avec ses fournisseurs une charte d'éthique et mis en oeuvre un programme régulier d'audits de conformité sociale conduits par une société externe spécialisée sur les sites de production.

L'objectif recherché par le Groupe Casino à travers sa relation avec Amnesty International est d'améliorer sa connaissance en matière de Droits Humains en général et de Droits économiques sociaux et culturels (DESC), en particulier et d'être mieux à même d'appréhender les problématiques spécifiques des Droits de l'Homme au travail (travail des enfants, travail forcé, discrimination, liberté d'organisation et droit de négociation collective et liberté syndicale, pratiques disciplinaires abusives), en particulier.

Pour Amnesty International -

Amnesty International agit pour faire progresser sa vision d'un monde dans lequel tous les individus, sans aucune discrimination de quelque sorte, accèderaient à l'intégralité des droits énoncés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Dans cette perspective Amnesty International engage le dialogue avec les acteurs étatiques et économiques pour qu'ils prennent en charge de façon effective et transparente la préoccupation du respect des droits humains.

La section française d'Amnesty International a accepté d'accompagner la démarche éthique de Casino avec la vision :

- D'aider le management de Casino à faire prévaloir au sein de l'entreprise que chaque métier se doit d'intégrer la dimension droits humains dans le cadre de sa mission,
- D'ancrer durablement les engagements éthiques de Casino afin de prévenir tout risque d'éventuels changements de comportement de l'entreprise,
- De pouvoir accéder aux rapports d'audit social en vue de les faire évoluer vers plus d'attention portée aux questions touchant les droits humains,

- Au-delà de la problématique des achats, de progresser vers la prise en compte globale des droits humains par tous les métiers et toutes les enseignes du groupe,

II - Principes directeurs :

Le Groupe Casino et Amnesty International entretiendront des relations basées sur le respect mutuel et des objectifs communs. En particulier s'agissant des thèmes suivants :

- l'argent :
La relation entre le Groupe Casino et Amnesty International n'est pas et n'a pas vocation à être de nature mercantile.
- La communication :
Le Groupe Casino s'interdit par avance de se prévaloir de cet accord ou d'utiliser le nom et la réputation d'Amnesty International vis à vis de tiers comme preuve d'un comportement éthique a priori.
De son côté Amnesty International tiendra le Groupe Casino informé en cas de communication externe le citant ou faisant état du présent accord.
- La transparence :
Le Groupe Casino s'engage vis à vis d'Amnesty International à faire preuve de transparence en mettant à sa disposition tous les éléments nécessaires et en lui donnant la possibilité de vérifier la cohérence entre les actes et les discours.

III - Thèmes de collaboration proposés (liste non exhaustive) :

Dans le cadre de cet accord les missions d'Amnesty International pourront se décliner comme suit :

- Conseil sur le contenu de la charte d'éthique EMC Distribution ;
- Formation à la problématique des Droits de l'Homme et à la responsabilité de l'entreprise dans sa promotion ;
- Veille Droits de l'Homme appliquée aux pays d'approvisionnement ;
- Participation aux audits sociaux et relecture des rapports d'audit ;
- Réunions régulières pour faire le point sur l'avancement du projet ;
- Conseil pour la production d'indicateurs spécifiques Droits de l'Homme pertinents ;
- Echanges et conseils lors de l'élaboration du rapport de développement durable par rapport à la thématique des Droits de l'Homme.

Contact :

Amnesty international : Jacques Noel Leclerc
Responsable de la Commission Entreprises
Email : comentre@amnesty.asso.fr

Casino : Bruno Colombani
Email : bcolombani@groupe-casino.fr

ANNEXE 3 :

Thématiques pouvant être abordées lors de l'élaboration d'une convention de partenariat ONG/Entreprises

Formulation d'une convention

Une convention sous forme d'un écrit n'est pas indispensable, notamment lorsqu'il n'y a pas d'engagement financier. Elle présente toutefois un certain nombre d'avantages car elle permet d'afficher un engagement de la direction, nécessaire si celle-ci venait à changer.

Contexte du partenariat

Expliquer la genèse du projet, le processus qui a permis sa mise en place. Une période d'apprentissage peut être indispensable pour mieux connaître la partenaire (décodage de la culture de l'autre). Cette période qui peut aller de 6 mois à 2 ans est tout aussi importante que ce qui viendra après la signature de la convention

Objectifs du partenariat

- Affirmation de valeurs communes
Important d'expliquer comment le projet s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et de l'ONG.
- Formalisation des objectifs
Ces objectifs doivent être réalistes et précis, si possible quantifiés et limités dans le temps.
- Il existe des cas où des conventions fixant des grands principes pourront être conclues au niveau international avec une déclinaison au niveau local avec des plans d'action qui fixent des objectifs quantifiés, précis.

Niveau d'engagement des signataires

Le niveau d'engagement des signataires doit permettre aux deux partenaires d'emporter l'adhésion des deux entités, à tous les niveaux.

Champ d'application du partenariat

Bien préciser, lorsqu'il s'agit d'un partenariat international, comment il se décline localement.

Modalités de mise en oeuvre

- Moyens humains et organisationnels
Définir précisément les moyens qui seront affectés au projet (dons de matériel, valorisation des hommes).
S'assurer qu'au sein des deux partenariats, une personne est en charge du suivi du projet ; qu'elle sera jugée sur la réussite du projet.

- Moyens financiers
Prévoir les échéances de versement de la dotation financière.

Préciser si elle s'inscrira dans une logique de don permettant à l'entreprise de la déduire fiscalement.

Pour l'ONG, 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.

Niveau d'engagement ne doit pas être tel qu'il remettrait en cause l'indépendance de l'ONG.

Suivi du partenariat

- Procédure de suivi
Préciser quelles seront les personnes et les équipes qui suivront la mise en oeuvre du projet.
Si une instance est mise en place, prévoir la périodicité des réunions (pas trop espacées dans le temps), ses attributions et compétences.
- Outils d'évaluation du projet de partenariat
Si l'évaluation du projet se fait périodiquement, et non à la fin de la convention, prévoir les outils de mesure (retombées médias, rapport de l'ONG, étude confiée à une agence spécialisée).
 - Echange d'information
Pour partager une culture commune, prévoir des échanges d'information, des invitations à participer à des réunions internes.
Préciser la nature des informations confidentielles et l'engagement du partenaire à ne pas les diffuser à l'extérieur.
- Procédures d'alerte et de résolution des conflits, notamment avant que cela fasse l'objet d'une communication extérieure.

Implication de partenaires locaux

Implication des acteurs locaux dans la gestion et le suivi du projet avec :

- les ONG,
- les autorités locales (qui peuvent ou doivent être en première ligne) qui doivent être responsabilisées et qui pourront prolonger l'action de l'entreprise

Implication des salariés et de leurs représentants

Dans quelles conditions associer les représentants des salariés et des organisations syndicales :

- à la mise en oeuvre de la convention de partenariat (articulation de la réflexion qui peut s'instaurer dans le cadre des instances de dialogue social international pour permettre une remontée des informations).
- à son suivi
- à quel niveau (international, national ou local).

Cela dépendra principalement des thèmes qui font l'objet de la convention qui intéressent davantage les syndicats lorsqu'ils portent, notamment, sur les droits de l'homme au travail, dans les filiales ou chez les fournisseurs.

Communication interne

Faire connaître la convention de partenariat en interne, auprès :

- . des salariés pour l'entreprise
- . des adhérents pour l'ONG

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.

Utiliser les réseaux locaux pour relayer l'information.

Communication externe

- Rendre public la convention auprès des médias.
- Conditions d'utilisation de la marque de l'autre partenaire pour des opérations :
 - . de communication (images, articles,...)
 - . publicitaires (produits dérivés,...).
- Capacité de l'ONG à pouvoir s'exprimer librement vis-à-vis de l'entreprise.
- Opportunité d'une exclusivité pour permettre au partenaire d'en tirer un avantage concurrentiel.

Durée du partenariat et calendrier d'exécution

- la durée de la convention
- les conditions de renouvellement
- les conséquences d'un non-renouvellement (aussi bien pour l'ONG comme pour l'entreprise, avec toutes les conséquences sur l'image associée au projet) :
« *clause de non concurrence* »
- les conditions et conséquences d'une résiliation anticipée
- calendrier d'exécution.

Règlement des litiges

- 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.

Annexe 4 : Focus sur les audits sociaux et environnementaux par les ONG

Cette annexe repose sur les débats intervenus durant une réunion consacrée à « La participation des ONG à l'audit social et environnemental », organisée à Paris le 7 juillet 2004 par CSR Europe et l'ORSE.

Certaines entreprises ont demandé à des ONG de procéder à un audit de leur reporting environnemental ou de leur chaîne logistique. Les ONG jouent alors le rôle d'auditeur, de conseiller ou de vérificateur externe.

Quels sont les avantages et inconvénients de la participation des ONG à l'audit de la chaîne logistique ? Comment cette participation peut-elle être rendue optimale ? Quelles sont les compétences et fonctions respectives/complémentaires des syndicats, des ONG, des organismes de certification et des cabinets d'audit internationaux ?

Pourquoi des entreprises coopèrent-elles avec les ONG dans le cadre de leurs audits sociaux ou environnementaux ?

Les ONG possèdent souvent des connaissances locales qui sont cruciales pour un audit approfondi. La maîtrise de la langue facilite les contacts avec les employés, alors que le recours à un interprète risque d'engendrer des imprécisions et un manque de confiance chez les personnes interviewées.

La connaissance du contexte dans lequel opère le site audité (pénurie de main-d'œuvre, présence d'établissements scolaires dans la localité, etc.) et celle de la législation nationale et locale sont tout aussi importantes.

Les représentants des ONG peuvent être plus au fait des questions sociales et environnementales que les cabinets spécialisés en audit qualitatif ou financier, pour qui ces aspects sont généralement nouveaux.

Certaines entreprises sont tout à fait prêtes à s'appuyer sur les compétences des ONG dans ce domaine, ainsi que sur leur crédibilité en tant que partenaire critique et motivant.

Le partenariat mondial de **Lafarge** avec le **WWF** couvre plusieurs aspects environnementaux, notamment la réhabilitation des carrières et les émissions de CO². Des indicateurs clés de performance et des objectifs sont fixés d'un commun accord par les deux parties, leur mise en œuvre étant supervisée et contrôlée par l'équipe du WWF.

En outre, les représentants des ONG sont davantage susceptibles d'inspirer confiance aux salariés que des cabinets spécialisés motivés par un intérêt commercial et risquant d'être moins indépendants vis-à-vis de la direction de l'entreprise.

A l'inverse, le personnel des ONG, contrairement aux cabinets d'audit spécialisés, peut ne pas suffisamment appréhender les exigences et les méthodologies de l'audit. Il est intéressant de constater qu'aucune ONG ou organisation syndicale n'a été jusqu'ici accréditée en tant qu'organisme d'audit selon la norme SA8000.

Alors que le processus d'accréditation leur est ouvert, les conditions (par exemple en termes de formation et d'expérience des auditeurs) paraissent difficiles à remplir pour les ONG ou les syndicats.

Il est donc important de réfléchir soigneusement au choix d'une ONG et à la nature de sa participation.

Quelles ONG faire participer et comment optimiser leur participation ?

Si certaines ONG se spécialisent dans l'audit, il s'agit pour d'autres d'un domaine d'intervention relativement nouveau

Il est important d'établir une distinction entre les organisations dont l'audit est l'activité principale et d'autres ONG qui ont décidé de s'engager plus récemment dans le processus d'audit à l'occasion de partenariats avec des entreprises, y voyant un moyen d'atteindre leurs objectifs, à l'image de la FIDH (Fédération Internationale des Droits de l'Homme) ou d'Amnesty International.

La décision de la FIDH de prendre part à un audit social est le fruit de discussions et de l'intérêt manifesté au sein du groupe Carrefour. L'ONG suit la méthodologie et le processus d'audit et prodigue désormais à l'entreprise des conseils concernant son approche en matière de contrôle de sa chaîne logistique.

Outre les contrôles internes, Carrefour mandate des cabinets spécialisés tels que SGS pour réaliser un audit social indépendant de ses fournisseurs. Enfin, la FIDH effectue quelques audits indépendants, de manière aléatoire (à raison d'environ cinq par an) dans les propres locaux de certains fournisseurs.

A la suite de ces audits, la FIDH a adapté sa méthodologie d'audit type à l'aune de l'approfondissement de sa coopération avec Carrefour.

Il est à noter que c'est la méthodologie Fidh/Carrefour qui a été proposée et retenue par la FCD, ce qui correspondait à l'objectif de la FIDH de favoriser la mutualisation des pratiques d'audit.

Aux Etats-Unis, Vérité est spécialisée dans l'audit social depuis 1995¹⁵. Dans le domaine de l'environnement, l'ONG de conservation Rainforest Alliance a acquis au cours des dernières dix années une expérience considérable dans l'audit des secteurs de la gestion des forêts, de l'agriculture et du tourisme en regard de ses propres critères de protection de l'environnement, de la faune et de la flore, de la main-d'œuvre et des collectivités locales.

Chiquita collabore depuis 1992 avec la **Rainforest Alliance** pour la certification de ses plantations de bananes, dans le cadre du projet Better Banana.

Depuis 2000, la Rainforest Alliance certifie l'ensemble des plantations exploitées par Chiquita. Cette implication forte d'une ONG indépendante aux côtés d'auditeurs internes a aidé l'entreprise à démontrer le sérieux de ses engagements.

¹⁵ Vérité est un organisme à but non lucratif fondé en 1995, qui réalise des audits sociaux et des travaux de recherche au travers d'un réseau de coordinateurs régionaux de terrain chargés de la sélection, de la formation et de la direction des équipes d'auditeurs. Vérité travaille en partenariat avec des ONG dans les domaines de la recherche, du travail, des droits de la femme et du développement communautaire. www.verite.org

L'ONG néerlandaise SOMO propose des travaux de recherche sur les conditions de travail dans des industries, secteurs ou chaînes logistiques d'entreprises spécifiques, mais elle est mandatée par des syndicats, des comités d'entreprise, des organisations se consacrant au développement, à l'environnement ou au commerce équitable, ou encore par des organisations de consommateurs, plutôt que par la direction d'une entreprise¹⁶.

Différents niveaux de participation au processus d'audit sont possibles

Les ONG sont impliquées à différents niveaux dans le processus d'audit. Même si elles ne réalisent pas les audits à proprement parler, des ONG locales y participent souvent indirectement à titre de source d'information indépendante pour les auditeurs internes ou externes d'une entreprise.

Si certaines entreprises ont noué des partenariats bilatéraux pour l'audit de leur chaîne logistique, la coopération à cet égard entre une entreprise et les ONG peut également se dérouler dans un cadre multilatéral.

Par exemple, la Fair Labour Association¹⁷ a été créée à l'initiative des entreprises du textile. La FLA compte désormais parmi ses membres des industriels, des universités (qui l'ont rejointe à la suite de la campagne menée aux Etats-Unis contre les « *sweatshops* ») ainsi que quelques ONG.

L'association passe des contrats avec des prestataires accrédités qui réalisent des contrôles indépendants des installations à risque de chaque entreprise. Elle collabore avec les entreprises pour remédier aux problèmes identifiés sur leurs sites, vérifie et certifie en toute indépendance leurs programmes internes de conformité.

Syngenta a décidé d'adhérer à **la FLA** lorsque l'entreprise s'est trouvée confrontée à des cas manifestes d'embauche d'enfants dans les plantations de coton en Inde. La FLA apporte son aide à Syngenta dans sa lutte contre les problèmes liés au travail des enfants en conseillant l'entreprise sur la façon d'améliorer son système de gestion et de coopérer avec les ONG et collectivités locales afin de mieux détecter ce type de cas.

Certaines entreprises ont également décidé de rejoindre l'Ethical Trading Initiative (ETI)¹⁸, une organisation tripartite réunissant des ONG, des syndicats et des entreprises. L'ETI n'effectue pas d'audits par elle-même. Sa vocation est d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques dans l'application des codes du travail à travers le monde.

Cependant, les entreprises membres publient des rapports annuels sur l'état d'avancement de leur mise en œuvre des principes de l'ETI.

L'ETI conduit en outre des projets expérimentaux portant sur des aspects particulièrement ardu dans le respect de son code d'éthique et des programmes de formation destinés aux entreprises et à leurs fournisseurs.

¹⁶ www.somo.org

¹⁷ www.fairlabor.org

¹⁸ www.ethicaltrade.org

Les entreprises apprécient l'accent mis par l'ETI sur les cas de manquement, qui favorise le perfectionnement et l'apprentissage par des échanges de vues et des retours d'information des ONG comme des syndicats, dans le cadre d'un environnement « sécurisé ».

Boots a entamé des discussions avec l'ETI en 1998, puis a rejoint l'organisation en 2003 après une évolution culturelle marquée par davantage d'engagement avec les parties prenantes externes et une communication accrue de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale.

L'ETI fournit à Boots de précieuses opportunités d'apprendre par des discussions au sein du groupe, ainsi que des liens directs avec les ONG et les syndicats.

Problèmes posés par la participation des ONG au processus d'audit

Les entreprises ont expérimenté divers modèles de participation des ONG au processus d'audit. Toutefois, dans le cas de l'audit social, les représentants syndicaux à divers niveaux apparaissent comme des alliés cruciaux qui doivent être associés au processus.

Chaque entreprise doit réfléchir soigneusement, en fonction de son secteur, de son implantation géographique et de sa structure, à la manière optimale de faire collaborer son équipe interne d'audit qualitatif ou social, les syndicats, les auditeurs professionnels et les ONG.

Compte tenu de leurs connaissances des aspects locaux, les ONG locales sont utiles mais il leur manque des compétences techniques pour réaliser un audit et interpréter les problèmes liés aux ressources humaines ou au respect des codes de conduite et de la législation nationale/internationale.

Il est nécessaire de développer les capacités et de procéder à des améliorations dans d'autres domaines, en particulier parce qu'il faut s'attendre à ce qu'à l'avenir, les audits sociaux qui se déroulent aujourd'hui surtout dans le textile et l'agriculture s'étendent à d'autres secteurs tels que l'automobile.

François Beaujolin, président de la Fondation des Droits de l'Homme au travail, est convaincu que les ONG du « Nord » seront de plus en plus amenées à superviser des audits effectués par un réseau de partenaires locaux.

On devrait également assister à une spécialisation croissante parmi les ONG. Certaines serviront d'interlocuteur pour les participants locaux. D'autres se concentreront sur un travail d'explication, de perfectionnement et de mise en œuvre des normes, tandis que d'autres encore aideront les entreprises à mettre au point des processus d'audits efficaces.

Une certaine lassitude semble se faire jour chez les fournisseurs devant la multiplication et la diversité des demandes et exigences formulées par leurs clients. Les démarches coordonnées dans un secteur peuvent constituer la stratégie la plus efficace.

C'est déjà le cas en France dans le secteur de la distribution. Dans le cadre de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), une coopération a été mise en place de façon que toutes les entreprises appliquent des critères communs et mutualisent les résultats des audits, afin d'éviter qu'un même fournisseur fasse l'objet de multiples audits.

Si des approches plus intégrées devaient se développer dans certains secteurs, la coopération avec les ONG pourrait s'intensifier au niveau des associations professionnelles et des fédérations d'entreprises.

Enfin, tous les participants ont convenu que les audits ne sont qu'un aspect de la solution à mettre en œuvre pour améliorer les conditions sociales dans la chaîne logistique des entreprises.

Il est tout aussi important que les entreprises sensibilisent leur service achats aux enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement, dans la mesure où le prix proposé aux fournisseurs a souvent un impact sur les salaires et les horaires de travail de leurs employés.

Des entreprises comme Décathlon ou BIC ont élaboré des programmes de formation pour leur service achats. Cela leur permet de limiter le risque de situations ambiguës dans lesquelles les acheteurs de l'entreprise proposeraient un prix qui est mis en question dans le processus d'audit.

Les ONG peuvent également s'avérer de précieux partenaires dans ces activités. Ainsi, la formation et la sensibilisation sont des domaines où des ONG telles que la FIDH et Amnesty International sont également sollicitées.

ANNEXE 5 :Présentation de quelques ONG

Est présenté ci-dessous un certain nombre d'ONG, le plus souvent de taille internationale, qui sont en contact avec les grandes entreprises françaises, soit dans une logique d'affrontement, soit dans une logique de partenariat.

Le modèle de présentation des ONG présentes s'appuie sur le travail fait par Novéthic (centre de ressources et d'information sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises) en septembre 2002.

Les auteurs du rapport ont réactualisé et complété les fiches réalisées par Novéthic.

Sont présentées les ONG suivantes (par ordre alphabétique) :

- Amis de la Terre
- Amnesty International
- Care
- Collectif de l'éthique sur l'étiquette
- Croix Rouge française
- FIDH
- Greenpeace
- GRET
- Max Havelaar
- Médecins du Monde
- Médecins sans frontières
- Pronatura International
- Secours catholique
- Transparency International
- WWF France

Amis de la terre

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	Les Amis de la Terre
Année de création	1970
Nationalité et siège	France - Montreuil
Association reconnue d'utilité publique	Non
Nombre d'antennes/implantations	20 groupes locaux dans toute la France
Effectifs salariés au siège	7
Effectifs bénévoles au siège	10
Effectifs salariés en France	7
Effectifs bénévoles en France	300 à 500
Budget annuel	500.000 euros environ
Principaux bailleurs de fonds	Fondations étrangères / Ministère de l'Environnement
% de fonds publics	30 %
% de fonds privés	70 %
Coordonnées	www.amisdelaterre.org
Fiche d'activité	
Mode d'action	Campagnes de sensibilisation des citoyens et des médias campagnes de pression et de propositions des décideurs
Domaines d'expertise	Forêts tropicales / Energies / RSE / Institutions financières / Déchets / Agriculture et OGM
Principaux outils créés	Dans le cadre de la campagne RSE, l'association est en train de réfléchir à un outil méthodologique.
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	L'association n'a pas de partenariat avec les entreprises mais est ouverte au dialogue sauf exception.
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Campagne sur la RSE : Jean-Philippe Teboul, Agnes Koenigswarter (membres du Conseil Fédéral) Membre du Forum citoyen sur la RSE
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Objectif de la campagne RSE : obtenir une convention internationale juridiquement contraignante sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises multinationales
Critères d'exclusion	Les Amis de la Terre sont pour la sortie du nucléaire, la sortie progressive des énergies fossiles, et contre les OGM tant que leur innocuité n'est pas prouvée. Pour Total, nous demandons qu'ils sortent de Birmanie avant tout dialogue avec eux
Transparence	
Membre du "comité de la charte"	Non. Les Amis de la Terre ne sont pas reconnus d'utilité publique, mais sont agréés par le Ministère de l'Environnement
Audits effectués par la cour des comptes et/ou l'IGAS ?	Non mais convention pluriannuelle avec le Ministère de l'environnement qui demande une certification annuelle des comptes par un commissaire aux comptes indépendant.

Amnesty International (section française)

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	Réaliser sa vision d'un monde dans lequel tous les individus accéderaient à l'intégralité des droits contenus dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme sans aucune discrimination. Pour cela AI assure la promotion et la défense des droits humains autour des principes suivants : - solidarité internationale ; - action efficace en faveur de chaque victime, partout dans le monde, - universalité et indivisibilité des droits humains, - impartialité et indépendance; - démocratie et respect mutuel, - lutte contre l'impunité et évolution du droit international
Année de création	1961
Nationalité et siège	D'origine britannique, le siège de l'association est à Londres et coordonne 56 sections présentes à travers le monde
Association reconnue d'utilité publique	Oui
Nombre d'antennes/implantations	370 groupes/30 secteurs
Effectifs salariés en France	60 salariés en France
Effectifs bénévoles en France	21000 membres bénévoles dont 7 membres constituant le Bureau Exécutif
Budget annuel	Budget section française : 13 millions €
Principaux bailleurs de fonds	AI est entièrement financé : par les dons de sympathisants, les cotisations de ses membres et de ses groupes, accessoirement par la vente d'ouvrages ou de produits sélectionnés.
% de fonds publics	0 % : AI n'accepte ni ne reçoit de fonds gouvernementaux
% de fonds privés	100 %
Coordonnées	www.
Effectifs salariés en France	60 salariés en France
Effectifs bénévoles en France	21.000 membres bénévoles dont 7 membres constituant le Bureau Exécutif
Fiche d'activité	
Mode d'action	- recherche, expertise - Plaidoyer, dialogue, courriers, communiqués de presse, campagnes thématiques
Domaines d'expertise	Juridique : application des droits fondamentaux par les organes de la société (états, entreprises, collectivités, OIG, etc.)
Principaux outils créés	Rapport annuel sur l'état des droits de l'homme dans le monde, Réalisation d'une charte des droits humains pour les entreprises.

Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Favorable de principe, sélectif compte tenu des ressources nécessaires. Les partenariats permettent de rendre les engagements durables et irréversibles.
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Oui, une commission d'une quinzaine de membres Animation d'un club entreprises qui réunit fréquemment une vingtaine d'entreprises Membre du Forum citoyen pour la RSE
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Al attend de l'entreprise partenaire un réel engagement de sa part en vue d'améliorer ses pratiques en faveur des droits humains et de les rendre transparentes à ses parties prenantes
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	Ne pas s'en prévaloir dans sa communication
Financement des partenariats	Al n'envisage pas les partenariats comme source de financement de ses activités, c'est une garantie fondamentale d'indépendance.
critères d'exclusion	Al souhaite dialoguer avec toutes les entreprises mais dans le cadre d'un partenariat, Al ne travaillerait pas avec une entreprise susceptible de nuire à son image
Éléments pour un partenariats réussi	Engagement de la Direction générale de l'entreprise
Exemple d'un partenariat	Depuis 2003, Al et Casino (EMC distribution), en vue de la mise à jour de la charte éthique et sociale, d'inciter à sa mise en oeuvre, d'assurer la formation des acheteurs et de contribuer à l'élévation d'exigence des audits sociaux.
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Il est encore trop tôt pour évaluer le partenariat. Al attend que ses recommandations sur les audits sociaux soient prises en compte par le groupe Casino. Aucune méthode d'évaluation n'est prévue.
Evaluation externe des partenariats	Non
Transparence	
Existence d'une charte éthique	Al a adopté une charte des droits humains pour les entreprises.
Association reconnue d'utilité publique	Oui
Membre du "comité de la charte"	Oui
Membre de l'UNOGEP ?	oui

CARE

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	ONG généraliste de lutte contre la pauvreté (l'éducation, de l'agriculture, du commerce équitable, le micro-crédit). Care adopte une approche holistique axée sur le développement communautaire.
Année de création	1946 aux Etats-Unis et 1983 pour Care France
Nationalité et siège	Réseau international d'ONG avec 11 agences : Allemagne, Angleterre, Autriche, Australie, Canada, Danemark, France, Pays-Bas, Japon, Etats-Unis et Norvège. Deux bureaux sont en cours de création au Brésil et en Thaïlande.
Nombre d'antennes/Implantations	Care a des programmes dans 70 pays.
Effectifs salariés au siège	11.000 collaborateurs dans le monde.
Effectifs salariés en France	20 salariés
Effectifs bénévoles en France	Care ne travaille pas avec un grand réseau de bénévoles.
Budget annuel	Pour Care international, 650 millions de dollars (2003); 12 millions d'euros pour Care France
Principaux bailleurs de fonds	L'union européenne et l'agence américaine USAID sont les principaux bailleurs de fonds
% de fonds publics	70 % (Care international), 60 % (Care France)
% de fonds privés	30 % (Care international), 40% (Care France)
Coordonnées	www.carefrance.org
Fiche d'activité	
Mode d'action	Care agit essentiellement sur le terrain, dans les 70 pays où elle a des programmes. Elle participe également à des actions de plaidoyer (Campagne publish what you pay) mais ce n'est pas son activité principale.
Domaines d'expertise	Care développe une expertise dans la mise en place de programme de lutte contre le sida avec les entreprises. Elle peut fournir une expertise et des conseils aux entreprises qui souhaitent améliorer leurs pratiques pour le bénéfice des employés, les communautés locales et les actionnaires.
Principaux outils créés	Pour chacun de ses programmes, Care a mis en place un cadre d'analyse permettant de mesurer la "sécurité des conditions de vie des ménages". C'est un cadre méthodologique visant à donner accès aux droits fondamentaux.
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Care est favorable aux partenariats avec les entreprises. Elle leur propose un accompagnement pour l'identification des enjeux de développement durable, puis un suivi dans la mise en œuvre de cette politique au sein de l'entreprise.
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Depuis 2001 Care s'est doté d'un responsable "développement et partenariat"
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	En plus de sensibiliser les entreprises aux enjeux de développement durable, Care souhaite lutter efficacement contre la pauvreté. Le sida est un thème transversal
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	Care a élaboré des lignes de conduite pour ses engagements avec les entreprises. Celles-ci peuvent apporter un soutien financier, une expertise technique et de conseils. Cf. rapport
Financement des partenariats	Le financement par l'entreprise est une condition sine qua non à la mise en place d'un partenariat. Lafarge a donné 60 000 € à Care sous forme de dons.

Critères d'exclusion	Care dispose d'une liste rouge des secteurs avec lesquels elle ne souhaite pas travailler : l'alcool, l'armement, la pornographie et le tabac. La liste orange contient les secteurs potentiellement dangereux dans la mesure où ils comportent un risque d'image sur le terrain.
Éléments pour un partenariat réussi	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre le temps d'identifier ensemble les enjeux (1 an avec Lafarge) - Une implication de la direction générale - Décoder les cultures ONG/Entreprises : bien comprendre les rôles et responsabilités de chacun. - Travailler sur la transposition du partenariat car des objectifs peuvent parfois être contradictoires. - Des valeurs communes : sincérité, transparence et confiance.
Exemple d'un partenariat	Depuis 2002, Care et le groupe Lafarge ont lancé un programme commun de lutte contre le Sida. Après avoir défini ensemble les termes du partenariat et les indicateurs de suivi, les partenaires ont diffusé cette politique en interne, puis sur le terrain en mettant en contact leurs antennes locales.
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Avec le siège, le partenariat prévoit un bilan annuel du projet. Care a mis en place un système de monitoring, à la fois outil de management et indicateur de développement.
Transparence	
Membre du "comité de la charte"	Non car Care n'y gagne pas aux vues des nombreux contrôles effectués par les bailleurs de fonds.
Membre de l'UNOGEP ?	Oui. L'adhésion à ce syndicat professionnel permet d'échanger et de partager des bonnes pratiques sur des questions de marketing direct, par exemple/
Audits effectués par la cour des comptes et/ou l'IGAS ?	Care a été contrôlé par la cour des comptes en 1983.
Contrôles effectués par l'Union Européenne (ECHO)	Oui
Contrôles effectués par des organisations internationales	Sur les quatre dernières années, 8 projets ont été menés avec le cofinancement de la banque mondiale.
Certification ISO 9001 ou autres	Si ces initiatives permettent de contribuer à la lutte contre la pauvreté, il faut les encourager. Il faut qu'il y ait d'avantage de contrôles des ONG car toutes ne sont pas professionnelles. En attendant que des critères soient définis, c'est à l'entreprise de faire sa propre enquête.

Collectif de l'éthique sur l'étiquette

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	<p>C'est un collectif qui regroupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des associations de solidarité internationale, - des syndicats, - des mouvements de consommateurs - et des associations d'éducation populaire. <p>Le collectif agit en faveur du respect des droits de l'homme au travail dans le monde et de la reconnaissance du droit à l'information des citoyens sur la qualité sociale de leurs achats.</p>
Année de création	1995
Nationalité et siège	Le collectif n'est pas constitué en association indépendante. Son secrétariat national est basé à Paris.
Nombre d'antennes / implantations	En France, il est composé de 44 organisations nationales, 120 collectifs locaux. Le collectif est le représentant national en France de la Clean Clothes Campaign et travaille en réseau avec des organisations actives sur sa problématique à travers le monde.
Effectifs salariés en France	Le collectif compte 5 salariés permanents au secrétariat.
Effectifs bénévoles en France	Le collectif peut compter sur l'ensemble des bénévoles de son réseau national (collectifs locaux De l'éthique sur l'étiquette) et les réseaux de ses membres (plusieurs dizaines de milliers de personnes).
Budget annuel	Chaque membre finance les dépenses liées à ses propres activités et contribue au financement du secrétariat. Le secrétariat national dispose d'un budget propre dont le montant varie selon les projets en cours. Au cours des dernières années il était d'environ 300-400 000 euros par an.
Principaux bailleurs de fonds	Les principaux bailleurs de fonds sont : <ul style="list-style-type: none"> - l'Union Européenne, - le Ministère des affaires étrangères - et le secrétariat à l'économie solidaire.
% de fonds publics	80%
% de fonds privés	20%
Coordonnées	<p>collectif <i>De l'éthique sur l'étiquette</i> 53, boulevard de Strasbourg - 75010 Paris tél. 01 56 03 93 54 - fax: 01 47 70 96 35 courriel : info@ethique-sur-etiquette.org site : www.ethique-sur-etiquette.org</p>
Fiche d'activité	
Mode d'action	<p>Le principal mode d'action du collectif est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le plaidoyer en direction des pouvoirs publics et des citoyens, - et le lobbying en direction des acteurs économiques.
Domaines d'expertise	Les droits de l'homme au travail et leur prise en compte par les entreprises. Management de la qualité sociale et les dispositifs de monitoring et de vérification, les conditions de travail dans l'industrie de l'habillement et des jouets. Outils et instruments de suivi de ces problématiques.
Principaux outils créés	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un code de conduite modèle pour les entreprises (1998). - Baromètre de la qualité sociale 2004 sur la gestion de la qualité sociale des filières d'approvisionnement dans le secteur des articles de sports. - Modules d'éducation et de formation aux problématiques liées aux droits de l'homme au travail.

Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	<p>Pour le collectif toute approche qui n'engage pas l'ensemble des parties prenantes et notamment les syndicats même si elle peut a priori paraître plus facile, est vouée à l'échec à plus ou moins long terme. La vérification externe et indépendante et l'inclusion des partenariats dans une dynamique plus large de dialogue social sont des éléments clés de succès d'un partenariat sur les problématiques du collectif.</p> <p>La multiplicité des membres du collectif <i>De l'éthique sur l'étiquette</i> (organisations de solidarité internationale, syndicats et associations de consommateurs en particulier), leur diversité d'approches et de pratiques et leur réseau international donnent au Collectif une perspective unique à l'intersection de diverses dimensions qui paraissent à ses membres toutes essentielles dans les démarches de partenariat en matière de contrôle de la qualité sociale.</p>
Département ou responsable chargé . des relations avec les entreprises	Oui
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un . partenariat	Si une ONG lance un partenariat dans le cadre des pratiques d'approvisionnement, le collectif souhaite que cette ONG devienne membre ou travaille avec le collectif afin qu'elle bénéficie de son expertise et de son savoir-faire. Un partenariat qui aboutirait à l'affaiblissement de normes et réglementations en vigueur plus favorables aux droits de l'homme au travail est inacceptable.
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	Le collectif demande aux entreprises tout mettre en œuvre pour s'assurer, auprès de l'ensemble de leurs fournisseurs et sous-traitants, du respect de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail adoptée en 1998 et aux conventions de l'OIT ainsi qu'à l'article 23 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH) qui introduit la notion de « salaire minimum vital ».
Financement des partenariats	Le collectif conseille aux ONG de ne pas confondre le mécénat (relation d'argent) avec l'apport opérationnel sur une thématique spécifique.
critères d'exclusion	NA
Éléments pour un partenariats réussi	Un partenariat est réussi si l'objectif est reproductible et transférable, si chacun a appris de l'autre et l'approche ouverte à l'ensemble des parties prenantes sans exclusive.
Exemple d'un partenariat	Un partenariat avec Auchan s'est soldé par un échec. Les erreurs effectuées concernaient la prévision d'un bilan tous les cinq ans, ce qui est beaucoup trop long, et la convention ne prévoyait pas de clause de sortie.
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Une évaluation doit pouvoir être effectuée tous les ans entre les deux parties.
Evaluation externe des partenariats	
Transparence	
Existence d'une charte éthique	Non. Le collectif a conçu et diffuse un code de conduite modèle sur les pratiques sociales et le respect des droits de l'homme au travail.
Membre du "comité de la charte "	Le Collectif n'est pas membre actuellement en tant que tel mais certains de ses membres sont membres.
Membre de l'UNOGEP ?	Le Collectif n'est pas membre actuellement en tant que tel mais certains de ses membres sont membres.
Contrôles effectués par l'Union Européenne (Fonds ECHO, Europaid)	L'union européenne effectue des contrôles dans le cadre des financements des projets du collectif.
Certification ISO 9001 ou autres	NA

Croix-rouge française

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	Santé, Secours, Solidarité, International, Développement
Année de création	Le 7 août 1940
Nationalité et siège	Paris
Nombre d'antennes / implantations	1080 délégations locales, 100 délégations départementales, 22 délégations régionales
Effectifs salariés	16.270 salariés,
Effectifs bénévoles	60.000 bénévoles
Budget annuel	Produit d'exploitation : 727,4 millions d'euros
% de fonds publics	Les subventions représentent 2,49 % des ressources
% de fonds privés	Les dons des particuliers et entreprises représentent 5,5 % des ressources.
Coordonnées	
Fiche d'activité	
Mode d'action	Terrain.
Domaines d'expertise	En France : Urgence et secourisme, Solidarité, Illettrisme, Personnes âgées, Jeunesse, Personnes étrangères, CR écoute, actions médico-sociales A l'International : Urgence et Développement sur de nombreuses zones
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Favorable
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Oui
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser des compétences spécifiques du secteur privé et promouvoir les échanges dans des domaines stratégiques, - Améliorer la politique de l'association en matière d'achat de biens et de services, - Intensifier l'effort de collecte de fonds en collaboration avec le secteur privé, - Promouvoir le droit international humanitaire auprès des entreprises et leurs partenaires.
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	Conformément à l'article 23 de son règlement sur l'usage de son emblème, <i>le partenaire ne doit "exercer en aucun cas des activités en contradiction avec les objectifs et principes du mouvement, ou qui pourrait prêter à controverses dans l'opinion publique"</i> .
Financement des partenariats	Le financement n'est pas une condition à la mise en place d'un partenariat.
critères d'exclusion	Oui : Drogue, Sexe, Tabac, Alcool ,Armes
Éléments pour un partenariats réussi	Transparence - Confiance - Travail en Commun
Exemple d'un partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Tickets restaurants avec Accor, - Produits partage avec Lever Fabergé France, - Don de Miles avec Air France, etc...

Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Un projet doit être évalué en fonction : - de critères financiers - de la charge de travail - de la cohérence entre le métier de l'entreprise et les nôtres - de la retombée d'image - de la qualité de la relation entre les parties prenantes
Evaluation externe des partenariats	Une agence de notation pourrait peut-être participer à la création d'un outil d'évaluation externe.
Transparence	
Existence d'une charte éthique	Oui.
Membre du "comité de la charte "	oui
Membre de l'UNOGEP ?	Oui
Certification ISO 9001 ou autres	Les certifications externes peuvent être utiles comme références

FIDH

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	Etablir les faits en toute indépendance et impartialité afin de qualifier et dénoncer les violations des droits de l'homme, d'apporter son soutien aux ONG locales, d'accompagner les victimes et de mobiliser la communauté des Etats.
Année de création	1922
Nationalité et siège	ONG international de droit français. Le secrétariat international (SI) est basé à Paris, 1 bureau à Bruxelles, à Genève et la Haye.
Nombre d'antennes / implantations	141 organisations membres
Effectifs salariés au siège	Environ 30 salariés au secrétariat à Paris
Effectifs bénévoles au siège	22 au SI et 7 au bureau
Effectifs salariés en France	Environ 30 salariés au secrétariat à Paris
Effectifs bénévoles en France	22 au SI et 7 au bureau
Budget annuel	2,6 millions €
Principaux bailleurs de fonds	Institutions internationales, nationales et fondations.
% de fonds publics	Les subventions et les dons représentent 81,3 % du budget
% de fonds privés	Les cotisations représentent 1,4 % du budget
Coordonnées	
Fiche d'activité	
Mode d'action	- Plaidoyer, lobbying
Domaines d'expertise	- Elaboration d'enquêtes de terrains - Expertise juridique et advocacy
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	A priori coopératif mais la FIDH ne souhaite pas renouveler l'expérience du partenariat avec Carrefour avec une autre entreprise. La FIDH préfère se concentrer sur Infans mais reste ouverte au dialogue avec les entreprises
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Depuis 2001, la question de la responsabilité sociale des entreprises est traitée par la section ". Mondialisation économique et droits humains".
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	A travers ses relations avec les entreprises, la FIDH souhaite travailler sur l'élaboration d'une norme RSE et utiliser son expérience avec Carrefour pour aboutir à un instrument unique. Carrefour soutient l'adoption d'une norme au niveau international.
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Un engagement global : de la lutte contre le travail des enfants à la lutte pour l'ensemble des droits fondamentaux du travail. - Un engagement formel de l'entreprise à respecter et faire respecter les normes internationales de l'OIT et de l'ONU - Un engagement de non récupération commerciale de la coopération (acceptation d'une clause de confidentialité) - Un engagement de se soumettre à un mécanisme de contrôle indépendant, soumis in fine à la sanction de la publicité - Une adhésion à la finalité de la coopération : le renforcement de la capacité d'action des acteurs locaux (ONG indépendantes, syndicats)
Financement des partenariats	Dans le cadre du partenariat, Carrefour donne environ 70 000 € à Infans, association spécialement créée pour financer les programmes décidés par la FIDH et Carrefour. Infans est composée majoritairement de membres de la FIDH.

critères d'exclusion	De façon générale, la FIDH privilégie les secteurs sensibles. Néanmoins, dans le cadre de la Sicav lancée en partenariat avec la poste, la FIDH a établi une liste de secteurs exclus : l'armement et tous les investisseurs en Birmanie.
Éléments pour un partenariats réussi	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre une clause de non récupération commerciale - demander un engagement global de l'entreprise - garder sa liberté d'expression et de revendication.
Exemple d'un partenariat	Audits sociaux avec Carrefour.
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	La création d'Infans était un élément constitutif du partenariat.
Transparence	
Existence d'une charte éthique	Non
Membre du "comité de la charte "	Non
Membre de l'UNOGEP ?	Non

Greenpeace

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	Protection et promotion de l'environnement
Année de création	1971
Nationalité et siège	ONG Internationale dont le siège est basé aux Pays-Bas
Nombre d'antennes / implantation	40 antennes dans le monde
Effectifs salariés	1500 dans le monde, 46 en France
Effectifs bénévoles	18 groupes locaux.
Budget annuel	120 millions € pour Greenpeace international, 4,8 millions € en 2003 pour Greenpeace France
Principaux bailleurs de fonds	Donateurs individuels
% de fonds publics	Aucun
% de fonds privés	3 millions d'adhérents dans le monde, 86 000 en France
Coordonnées	
Fiche d'activité	
Mode d'action	Sensibilisation du public, dénonciation des pratiques des entreprises, plaidoyer auprès des institutions.
Domaines d'expertise	OGM, nucléaire, forêts, activités polluantes.
Principaux outils créés	
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Greenpeace Uk a contribué avec Innogy (premier groupe britannique d'électricité) à l'élaboration du produit "Juice", permettant de fournir une électricité produite à partir de sources entièrement renouvelables. Greenpeace France n'envisage pas ce type de partenariats avec les entreprises.
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Un responsable chargé de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Dans le cadre de son activité de dénonciation des pratiques des entreprises, Greenpeace attend l'élaboration d'objectifs chiffrés et datés sur lesquels l'entreprise s'engage.
Evaluation des projets de partenariats	
Transparence	
Existence d'une charte éthique	Oui
Membre du "comité de la charte "	Non
Membre de l'UNOGEP ?	Oui

GRET

(groupe de recherche et d'échanges technologiques)

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	Association professionnelle de solidarité et de coopération internationale. Le GRET est à la fois une ONG professionnelle, un bureau d'étude associatif, un lieu de production et diffusion de connaissance et de méthodes, une structure d'interface entre acteurs du développement et de la coopération.
Année de création	1976
Nationalité et siège	Française, siège à Paris
Nombre d'antennes/implantations	13 représentations en Asie, Afrique et Amérique Latine+ portefeuille de projets dans 40 pays
Effectifs salariés au siège	67
Effectifs bénévoles au siège	0
Effectifs salariés à l'étranger	30 expatriés + environ 400 contrats locaux sur projets
Effectifs volontaires à l'étranger	9
Budget annuel	13 million euros (aprox)
Principaux bailleurs de fonds	Min. Affaires Etrangères, Agence Française de développement, Union Européenne, CTA, Banque Mondiale, Banque Asiatique de Développement, UNICEF, FAO, PNUD, Région Ile de France et Nord Pas de Calais, Gouvernements Mauritanie, Benin, divers partenariats d'entreprise.
% de fonds publics	85% (aprox.)
% de fonds privés	15% (aprox)
Fiche d'activité	
Mode d'action	Conception et réalisation de projets de développement. Mais aussi études et conseil, recherche appliquée, formation, animation de réseaux, capitalisation d'expériences, édition, diffusion
Domaines d'expertise	Accès aux services essentiels/ alimentation et agriculture durables/ développement institutionnel, acteurs, territoires/ information et communication pour le développement/microfinance et petite entreprise/ politiques publiques et régulations internationales
Principaux outils créés	Le GRET a une expérience reconnue dans ses différents secteurs d'intervention, couplant savoir-faire techniques et ingénierie sociale et institutionnelle. En partenariat avec des organisations locales, il mène des démarches expérimentales, mettant au point des solutions techniques, organisationnelles et institutionnelles durables. Il a mis en place des "modèles" éprouvés, ancrés dans des institutions locales ou en voie de l'être, dans les domaines de la microfinance, de l'eau potable, de l'irrigation, de l'habitat pour les pauvres, de la nutrition infantile.
Principaux faits marquants	Le GRET est une association professionnelle, qui couple actions de terrain, expertise de haut niveau, mais aussi réflexion critique sur les pratiques et élaboration méthodologique à partir de l'action. Il est doté d'une Direction scientifique qui pilote et anime la politique de capitalisation d'expériences et de recherche appliquée. Plusieurs projets, liés à un ancrage dans la durée et un travail en partenariat dans les pays, ont abouti à des organisations, institutions ou services durables, autonomes, dans les secteurs de la microfinance, de la gestion de l'eau (agricole et potable,...)

Partenariats entreprises		
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Le GRET développe des partenariats entreprises depuis 1998. Ils restent encore limités, faute de pouvoir dégager suffisamment de temps pour établir et faire vivre des relations de dialogue.	
Responsable chargé relations entreprises	Yvonne Belaunde, Coordinatrice des activités. E mail:belaunde@gret.org	
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Assurer le co-financement de projets multi-partenaires (de nombreux bailleurs de fonds, dont l'union européenne, exigent que les projets financés par eux mobilisent une part de fonds du secteur privé, cela crée l'occasion d'un cheminement commun sur des problèmes que nous abordons dans des perspectives différentes, pas forcément opposées. Un partenariat réussi mène parfois à un engagement plus long), fournir des prestations spécialisées (ingénierie sociale et institutionnelle) dans les pays d'intervention, prendre part à des actions coordonnées visant le développement durable.	
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	Apports financiers ou en nature. Accord stratégique et déontologique sur le projet.	
Financement des partenariats	En règle générale, co-financement de projets menés avec des bailleurs de fonds français, internationaux ou des pays d'intervention.	
Critères d'exclusion	Entreprises dont les finalités ou les modes d'action sont incompatibles avec les approches de développement durable et les pratiques déontologiques que nous défendons.	
Eléments pour un partenariat réussi	Connaissance mutuelle, intérêt commun dans le cas de partenariats opérationnels, non-instrumentalisation du partenariat par l'entreprise, transparence technique et financière de la part de l'ONG, modes de communication négociés.	
Exemple d'un partenariat	Ondéo Lyonnaise des Eaux (Eau potable-Sénégal), Electrabel (Electrification rurale- Cambodge), Vivendi (développement rural-Cambodge), Bouygues (Aménagement urbain-Cuba), Ikea (Processus de certification producteurs-Vietnam),	
Evaluation des projets de partenariats		
Evaluation interne des partenariats	Les partenariats sont évalués dans le cadre de l'évaluation des projets concernés.	
Evaluation externe des partenariats	Partenariats pas suffisamment importants encore pour justifier une évaluation externe.	
Transparence		
Existence d'une charte éthique	OUI	
Membre du "comité de la charte "	NON, nous ne faisons pas de collecte de fonds auprès du public.	
Audits effectués par la cour des comptes	OUI	
Contrôles effectués par l'Union Européenne (Fonds ECHO, Europaid)	OUI	
Contrôles effectués par des organisations internationales	OUI	

Max Havelaar

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	Sensibilisation des consommateurs et des citoyens au commerce équitable
Année de création	1988 aux Pays-Bas, 1992 en France
Nationalité et siège	ONG internationale dont le siège est à Bonn en Allemagne
Nombre d'antennes / implantations	Max Havelaar est présent dans 20 pays (Canada, Etats-Unis, Japon, Mexique, Nouvelle-Zélande, Australie et) dont 14 de l'Union Européenne. En France, 40 groupes locaux sont répartis sur le territoire.
Effectifs salariés	25 salariés en France
Effectifs bénévoles	1000 bénévoles en France
Budget annuel	Environ 3 millions € en 2005
Principaux bailleurs de fonds	Ministère des Affaires étrangères (MAE)
% de fonds publics	55% (MAE)en 2004, 38,3% en 2003.
% de fonds privés	40% (redevance versée par les concessionnaires du label à partir des produits vendus), 5% (mécénat d'entreprises de l'économie sociale) en 2004.
Coordonnées	
Fiche d'activité	
Mode d'action	Labellisation, sensibilisation du grand public et plaidoyer auprès des institutions.
Domaines d'expertise	Commerce équitable, éducation au développement, certification
Principaux outils créés	Etablissement de standards internationaux du commerce équitable, par filière de produit.
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Les relations avec les entreprises sont un des aspects de l'activité de Max Havelaar. L'association dispose de trois groupes d'interlocuteurs différents : - les entreprises engagées dans une filière de commerce équitable (importateurs, industriels et distributeurs), - les entreprises mécènes - et les entreprises "hors filière commerce équitable " (banques, assurances, industries...) qui souhaitent acheter des produits équitables pour l'entreprise. C'est avec les mécènes et les entreprises « hors filières » que Max Havelaar peut mettre en place des partenariats stratégiques.
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Responsable consommation Hors domicile
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Les relations avec des entreprises "hors filière" permet à Max Havelaar d'accomplir son objectif social de sensibilisation des consommateurs au commerce équitable sur leur lieu de travail.
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	
Financement des partenariats	Max Havelaar ne reçoit des fonds de l'entreprise que dans le cas des relations de mécénat. Par ailleurs, Max Havelaar France perçoit une redevance des entreprises concessionnaires du label
critères d'exclusion	Non
Exemple d'un partenariat	ACCOR

Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation des partenariats	
Transparence	
Existence d'une charte éthique	Non
Membre du "comité de la charte "	Non
Membre de l'UNOGEP ?	Non
Audits effectués par la cour des comptes et/ou l'IGAS ?	Non. Comptes certifiés par un commissaire aux comptes
Contrôles effectués par l'Union Européenne (Fonds ECHO, Europaid)	En 2003, 3,3% du financement provenait de l'Union Européenne.
Contrôles effectués par des organisations internationales	
Certification ISO 9001 ou autres	Non

Médecins du monde

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	
Date et lieu de création	1980
Nationalité et siège	Française, 62 rue Marcadet - 75018 Paris
Mouvement international	En France : 16 délégations régionales et 21 centres d'accueil et de soins - A l'étranger : 87 implantations de missions internationales
Nombre d'antennes implantations	Au 31.12.04 : 248 salariés équivalent temps plein -
Effectifs salariés : chiffres 2003	1146 bénévoles - 283 volontaires
Effectifs bénévoles	Budget 2005 : 47.182.734 euros
Budget annuel MSF France en 2003	66 % des fonds proviennent des produits issus de la générosité du public.
Financement de l'association	28 %
% de fonds publics	3 %
% de fonds privés d'entreprises	1980
Coordonnées	www.medecinsdumonde.org
Fiche d'activité	
Mode d'action	Missions médicales humanitaires en France et à l'étranger.
Domaines d'expertise	Accès aux soins des personnes les plus vulnérables et témoignage sur les entraves à l'accès aux soins et les atteintes aux droits de l'homme.
Principaux outils créés	Missions médicales humanitaires en France et à l'étranger.
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Un échange et un lien entre deux mondes, humanitaire et entreprise, pour diversifier nos financements.
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Département "relations partenaires" créé en 2001
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Un soutien financier de l'entreprise à une mission de l'association, et que les deux partenaires puissent en tirer des bénéfices d'image.
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	Le respect de l'image de marque de l'association
Financement des partenariats	Un financement est demandé à l'entreprise partenaire.
critères d'exclusion	Certains secteurs sont exclus : tabac, alcool, armement.
Éléments pour un partenariats réussi	Que les deux partenaires travaillent en toute transparence.
Exemple d'un partenariat	Carte Agir du Crédit Coopératif ou Apport bénévole de salariés d'entreprise, par exemple.
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Evaluations à mi- parcours et en fin de projet par des évaluateurs expérimentés externes au programme.
Evaluation externe des partenariats	Appréciation réciproque de l'apport d'image et de l'aide supplémentaire apportée au bon déroulement du programme.
Transparence	
Membre du "comité de la charte "	Oui
Membre de l'UNOGEP ?	Oui
Certification ISO 9001 ou autres	Certifications peu adaptées et trop coûteuses.
Membre du "comité de la charte "	Oui

Médecins sans frontières (Section française)

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	MSF apporte soins et secours aux populations en détresse, victimes de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, sans discrimination, et dans le respect de la dignité humaine. Au-delà de ses interventions en urgence, MSF mène aussi des programmes de plus long terme.
Date et lieu de création	1971 à Paris - France
Nationalité et siège	MSF France est une association française, loi 1901, dont le siège est situé 8 rue Saint-Sabin - 75011 PARIS.
Mouvement international	Le mouvement MSF est composé de 19 sections à travers le monde, avec un bureau de coordination situé à Genève. Reconnue d'utilité publique en 1985, MSF a reçu le prix Nobel de la Paix en 1999.
Nombre d'antennes implantations	10 antennes régionales en France, 33 pays d'intervention pour MSF France en 2003.
Effectifs salariés : chiffres 2003	125 salariés au siège de MSF France (association + satellites), 500 volontaires expatriés sur le terrain, 5 500 employés locaux.
Effectifs bénévoles	200 bénévoles (dans les 10 antennes régionales).
Budget annuel MSF France en 2003	94 millions euros
Financement de l'association	88% des fonds de MSF France en 2003 proviennent de sources privées (dons de particuliers et d'entreprises, collecte de fonds réalisée par les sections partenaires de MSF France, legs, ventes) .
% de fonds publics	Les fonds institutionnels représentaient 12% du budget en 2003.
% de fonds privés d'entreprises	Les fonds privés issus des entreprises représentent 2% des ressources totales de MSF France en 2003 (autour de 900 000 € dont 1/3 en partenariats).
Coordonnées	www.msf.fr
Fiche d'activité	
Mode d'action	Sollicitation de nouveaux donateurs entreprises (prospection) et fidélisation des 6 000 entreprises donatrices de MSF France.
Domaines d'expertise	Dans le cas des sollicitations liées à des situations d'urgence, les retours sont importants.
Principaux outils créés	Journal des Donateurs et Lettre Info adressés aux entreprises. Fax-mailing pour les campagnes d'urgence, contact par téléphone.
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	MSF n'est pas réticente au monde de l'entreprise. En plus des relations clients / fournisseurs, et des relations partenariales (soutien à des événements, financement de projets, aide en nature...) MSF est demandeur de "mécénat intellectuel". A ce titre, des personnalités du monde économique sont membres du Conseil de la Fondation MSF, présidé par un chef d'entreprise.
Département ou personne chargée des relations avec les entreprises	Une personne est en charge des partenariats, et du suivi des gros donateurs-entreprises, au sein du Département Communication et Collecte de Fonds. Le président de MSF France signe les conventions de partenariats.
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Le partenariat permet l'aide au financement des programmes MSF, la sensibilisation de nouveaux publics et l'accès à de nouveaux donateurs potentiels. Il peut consister en la mise en place de produits-partage, d'opérations de fidélité ou de parrainage, d'aide à la diffusion des messages MSF, de contributions matérielles ou financières aux expositions et campagnes MSF (qui réalise tout en interne).
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	MSF attend des entreprises le respect et le partage de ses valeurs et de sa charte, et la compatibilité des objectifs avec son image et son objet. MSF demande un engagement fondé sur la confiance et la durée.

Financement des partenariats	Compte-tenu de sa politique de diversification des ressources, et du seuil que MSF s'est fixé pour les financements institutionnels, les fonds issus des entreprises et fondations (en dons ou en partenariat) sont une des attentes de MSF.
Critères d'exclusion	MSF étudie toutes les propositions, mais se réserve le droit de ne pas engager de partenariat avec les secteurs du tabac, de l'alcool, des armes, de l'extraction de produits miniers (dont les activités pourraient entrer en contradiction avec sa raison sociale ou son éthique) ou avec l'industrie pharmaceutique contre laquelle MSF peut être amené à prendre position (même si MSF travaille en collaboration avec certains laboratoires sur la conception de produits)
Éléments pour un partenariat réussi	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir quelle est l'intention de l'entreprise à travers l'opération de partenariat (partenariat motivé vs. action publicitaire), - Avoir une relation avec l'entreprise et pas seulement un individu (impliquer plusieurs membres de la direction et les collaborateurs) - Privilégier la connaissance mutuelle (échanges d'informations, visites réciproques, contact personnalisé) - Développer le partenariat dans la durée vs. action ponctuelle
Exemple d'un partenariat réussi	MSF a signé un partenariat au niveau national avec le Groupe Banques Populaires en 2002. Depuis, une quinzaine d'entités du Groupe ont adhéré au contrat-cadre, et mènent régulièrement de nouvelles actions de partenariat. La contribution financière croît chaque année, en même temps que l'intérêt du Groupe, et des clients des différentes banques du Groupe, pour le travail de MSF
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Par les responsables du département Communication et Collecte de Fonds à MSF, et par le comité de Direction, présidé par le DG
Evaluation externe des partenariats	Par les membres (chefs d'entreprise) du Conseil de la Fondation de MSF
Transparence	
Existence d'une charte éthique	oui
Membre du "comité de la charte "	Non. MSF s'est retirée en raison du principe d'autorégulation qui ne lui semble pas suffisant pour garantir la transparence financière des associations.
Membre de l'UNOGEP ?	oui
Audits effectués par la cour des comptes et/ou l'IGAS ?	MSF a fait l'objet d'un contrôle exhaustif de la cour des comptes en 1998 (période 1993-1995). En tant qu'association reconnue d'utilité publique, MSF doit envoyer son rapport annuel et ses comptes à ses organismes de tutelle (conseil d'Etat et préfecture).
Contrôles effectués par l'Union Européenne (Fonds ECHO, Europaid)	Oui pour une partie minoritaire des fonds.
Certification ISO 9001 ou autres	Les comptes sont certifiés par EY depuis 1988. Ils sont publiés tous les ans, sous une forme condensée, dans le journal Les Echos et dans le journal des donateurs MSF Infos. Le rapport financier est disponible dans son intégralité sur demande ou sur le site Internet de MSF

Pro-Natura International

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	Projets intégrés de développement durable participatifs dans les pays du Sud.
Année de création	1985
Nationalité et siège	Française d'origine brésilienne, siège à Paris
Nombre d'antennes / implantations	Le siège est chargé de la coordination générale et des actions en Afrique et en Asie
	L'institut Pro-Natura, au Brésil, est responsable des projets en Amérique Latine
	En Afrique 400 000 personnes bénéficient des projets de Pro-Natura.
	Pro-Natura est membre de l'UICN (Union Mondiale pour la Nature) et du Comité 21.
Effectifs salariés au siège	280 permanents sur le terrain
Effectifs bénévoles au siège	295 experts bénévoles
Budget annuel	4 millions US\$ (2004)
% de fonds privés	70 % des financements proviennent des entreprises
Coordonnées	
Fiche d'activité	
Mode d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Terrain et expertise : - Mise en œuvre de projets concrets en zones rurales fondés sur une approche participative avec l'ensemble des populations. - Actions d'information et d'éducation sur les thématiques du développement durable, notamment auprès des populations locales dans les PVD. - Consultation des communautés locales, - Etudes d'impact environnemental et sociétal, Formation. - Importance de la promotion de l'agriculture durable et de l'agroforesterie.
Domaines d'expertise	<p>Création et professionnalisation de structures de gouvernance locales et régionales ;</p> <p>Formation pratique au développement durable participatif ;</p> <p>Agriculture durable, agroforesterie et gestion durable des forêts ;</p> <p>Réhabilitation de terres dégradées en fixant du carbone ;</p> <p>Conservation et utilisation durable de la biodiversité (écotourisme)</p> <p>Energies renouvelables; Santé publique et éducation</p>
Principaux faits marquants et réalisations	<p>Création d'Instituts pour le développement durable au Nigeria et au Brésil ;</p> <p>Programmes régionaux de développement au Brésil, Pérou, Bolivie, Guatemala, Guyana, Ghana, Nigeria, Côte d'Ivoire, Gabon, Madagascar, Laos.</p> <p>Programmes de développement agricoles et agroforestiers dans les mêmes pays.</p> <p>Promotion au niveau local d'un développement économiquement durable et recherche de solutions alternatives permettant une amélioration de la qualité de vie qui ne dégrade pas l'environnement.</p> <p>Missions de recherche et développement sur la biodiversité des forêts tropicales (radeau des cimes) au Gabon, Madagascar, Guyane et Panama.</p> <p>Programme de promotion d'énergie domestique à base de biomasse (charbon vert) Afrique du Sud, Nigeria, Sénégal et Mali.</p> <p>Programme d'éradication de la cataracte et de prévention de la cécité infantile, au Brésil ;</p> <p>Réalisation d'études d'impact social et environnemental pour le compte d'acteurs publics et d'entreprises privées.</p> <p>Développement méthodologique dans le domaine du suivi et de l'évaluation de projets de développement rural</p>

Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Coopératif. L'ONG associe à sa démarche la société civile, les institutions nationales (Office National des Forêts) et internationales (PNUD, PNUE, Banque Mondiale, Commission Européenne, Fonds pour l'environnement mondial) d'aide au développement et de protection de l'environnement, et les entreprises. Pro-Natura bénéficie du soutien d'entreprises ayant une activité à fort impact social et environnemental : industrie pétrolière, minière et chimique en particulier.
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Pro-Natura souhaite développer son expertise à travers la mise en place de projets participatifs
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	L'entreprise doit avoir un engagement en faveur du développement durable et à modifier tout particulièrement ses pratiques dans le domaine sociétal.
Financement du partenariat	C'est une condition au partenariat. 70% des fonds de Pro-Natura proviennent des entreprises partenaires.
Critères d'exclusion	Non, cela irait à l'encontre de la politique de l'association.
Exemple d'un partenariat	Partenariat avec Total et d'autres compagnies pétrolières dans le delta du Niger. Ce projet a pour objectif de créer un processus de développement participatif au profit de différentes communautés locales. Des "Fondations pour le développement" ont été créées dont le conseil est élu par les villageois. Un Institut de formation spécialisé dans la formation pratique au développement durable participatif a été créé. Cet Institut forme des responsables d'ONG, de gouvernements locaux et régionaux ainsi que de cadres des entreprises concernés par la responsabilité sociétale.
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Dans le cadre du partenariat dans le delta du Niger, les partenaires sont en train d'expérimenter une méthodologie prenant en compte le niveau de vie, la santé, l'éducation et l'environnement.. L'objectif est d'aboutir à un tableau de bord d'efficacité sociétale. C'est une approche spécifique axée sur la gouvernance.
Evaluation externe des partenariats	Pro-Natura a travaillé avec des institutions spécialisées dans le développement durable et le C3ED (Centre d'économie et d'éthique pour l'environnement et le développement) de l'Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines.
Transparence	
Existence d'une charte éthique	Oui

Secours catholique

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	ONG Généraliste. Accueil pour les premiers besoins, l'accompagnement pour restaurer les liens sociaux, le développement pour renforcer les solidarités.
Année de création	1er octobre 1946, reconnue d'utilité publique depuis 1962
Nationalité et siège	Paris
Nombre d'antennes / implantations	- France : 106 délégations locales, 4100 équipes locales Implantation dans 162 pays via le réseau caritas
Effectifs salariés	934 salariés
Effectifs bénévoles	67 100 bénévoles
Budget annuel	112 millions €
Principaux bailleurs de fonds	4,5 % de l'Union européenne.
% de fonds publics	9 %
% de fonds privés	79 %
Coordonnées	
Fiche d'activité	
Mode d'action	Plaidoyer / Campagnes / terrain / actions institutionnelles
Domaines d'expertise	Domaines : familles, enfance et jeunesse, Errance, Emploi et insertion, Prison, Migration, gens du voyage, actions d'urgence et de développement à l'international
Principaux outils créés	Le secours catholique apporte son expertise de terrain et des populations défavorisées. L'association peut effectuer des évaluation de besoins auprès des populations.
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Favorable
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Un département mécénat et cofinancement a été créé le 1er janvier 2004
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	Le secours catholique attend de l'entreprise partenaire des compétences spécifiques en raison de sa nature généraliste (ex : santé, agronomie, finance, audits, etc), une réflexion de fond sur les projets, un soutien financier.
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	L'entreprise doit avoir des compétences spécifiques et des moyens (financiers / matériels)
Financement des partenariats	Le partenariat est une source de financement de l'association, d'association à la réflexion de l'association.
critères d'exclusion	A priori non sauf pour des secteurs controversés. Des repères éthiques sont en cours d'élaboration et seront disponibles fin 2005
Eléments pour un partenariats réussi	Avant toute formalisation, ce qui compte c'est le dialogue et les échanges interpersonnels. Ces rencontres doivent être régulières sans être complètement formelles
Exemple d'un partenariat	- Véolia (réhabilitation d'une station de pompage au Kosovo), - Crédit coopératif (micro-crédit), - EDF (opérations d'urgences avec Electriciens sans frontière)

Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Oui.
Evaluation externe des partenariats	L'évaluation technique du projet au Kosovo a été effectuée par un consultant externe aux deux organisations. Une évaluation plus globale sur l'action du SC en Albanie a été effectuée par le CIEDEL . Les outils développés par le CIEDEL ou le F3E sont spécifiques aux associations et actions de développement. Il faudrait créer un outil spécifiques qui intègre les objectifs des associations et des entreprises
Transparence	
Existence d'une charte éthique	oui. Par ailleurs, il existe un système d'audit interne, plus un comité national des donateurs, comité national des bénévoles.
Membre du "comité de la charte "	oui
Membre de l'UNOGEP ?	oui
Audits effectués par la cour des comptes et/ou l'IGAS ?	oui
Contrôles effectués par l'Union Européenne (Fonds ECHO, Europaïd)	oui
Contrôles effectués par des organisations internationales	Non car pas de financement de ces organisations.
Certification ISO 9001 ou autres	PwC va certifier la bonne affectation des dons pour l'Asie suite au Tsunami. Une certification plus généraliste, adaptée aux ONG permettrait d'alléger les charges des procédures internes. La direction des actions internationales vise à être certifiée ISO 9001 d'ici fin 2006

Transparency International

Fiche d'identité	
Objectif de l'organisation	Prévenir et combattre la corruption.
Année de création	1995 pour Transparence-International (France), 1993 (Transparency International)
Nationalité et siège	Association loi 1901, soumise au droit français pour Transparence-International (France)
Nombre d'antennes / implantations	Implantation de Transparency International dans 73 pays, procédures d'accréditation en cours pour 24 autres pays
Effectifs salariés au siège	Le Secrétariat international (situé à Berlin) emploie 50 permanents
Effectifs salariés en France	Transparence-International (France), situé à Paris, 12, Rue de Penthièvre, emploie deux permanents
Effectifs bénévoles en France	Transparency International (France) a une centaine d'adhérents individuels dont un quart environ de bénévoles qui fournissent un travail régulier à l'association
Budget annuel	6,4 millions € pour Transparency International en 2004 138 000 € pour Transparence-International (France) en 2004
Principaux bailleurs de fonds	Transparency International : fonds publics et privés, en provenance de la Commission européenne, d'Allemagne, des Etats-Unis, de la Finlande... Transparence-International (France) ne perçoit aucune subvention publique à ce jour
% de fonds publics	Transparency International : 76 % des fonds proviennent du secteur public
% de fonds privés	Pour Transparence-International (France) : les fonds proviennent essentiellement du secteur privé et de cotisations individuelles, auxquels s'ajoutent le revenu d'abonnements et de vacations diverses
Coordonnées	www.transparence-france.org
Fiche d'activité	
Modes d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de l'intégrité et de la transparence dans les entreprises et les collectivités, - Etude des moyens de combattre la corruption, l'extorsion, la fraude financière. - Sensibilisation de l'opinion, du législateur, décideurs publics et privés aux risques encourus, - Campagnes ciblées et actions concertées avec d'autres acteurs de la société civile - Actions éducatives et d'enseignement (rencontres, conférences et colloques)
Domaine d'expertise	Gestion transparente des entreprises publiques et privées, réduction des situations favorisant la corruption, le blanchiment, la fraude financière (secteur privé, marchés publics, milieux politiques). Enseignement universitaire des instruments internationaux.
Principaux outils créés	<p>Enquêtes : Indice annuel de perception de la corruption - (depuis 1995), Indice de corruption des pays exportateurs (depuis 1997), Baromètre mondial de la corruption (depuis 2003)</p> <p>Publications :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>Rapport mondial sur la corruption</i> », depuis 2001, en plusieurs langues, comprenant l'analyse d'un thème principal, un CR des travaux de recherche et des rapports par pays - « <i>Confronting Corruption : The Elements of a National Integrity System</i> », Jeremy Pope, Transparency International (TI-Source Book), 2000. - « <i>Combattre la corruption</i> », adapté du « TI Source Book 2000 » par les partenaires de Transparency International en Afrique francophone, juillet 2002, Karthala éd. - « <i>Face à la Corruption</i> », Daniel Dommel, novembre 2003, Karthala éd. - « <i>La Lettre de Transparence</i> », publication trimestrielle de TI (France) – articles de fond.

	<p>Quelques outils spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>TI-Toolkit</i> (boîte à outils), cas pratiques et expériences du réseau de TI, 2002 et 2004, - <i>Pacte d'intégrité</i> et de transparence (marchés publics), depuis 1995, - <i>Business Principles</i> (principes de conduite des affaires pour éviter la corruption), - <i>Recommandations</i> : contre l'abus des centres offshore (2004), sur le lancement de l'alerte, - « <i>whistleblowing</i> » (2005), sur la décentralisation en France et marchés publics (2004), etc.
Contribution à l'élaboration de principaux faits marquants	Transparency International est une ONG accréditée auprès de nombreuses organisations intergouvernementales (ONU, Banque Mondiale, OCDE, etc.). A participé à l'élaboration de toutes les conventions internationales contre la corruption existant à ce jour.
Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Coopératif. La mise en place de partenariats avec les entreprises est un objectif déclaré de TI (France)
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	L'équipe interne à Transparency-International (France) « <i>Partenariats d'entreprises</i> », créée fin 2003, est composée de sept experts bénévoles (dont quatre administrateurs). Un chargé d'études permanent assure le suivi des travaux.
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser les entreprises du secteur public et privé sur les risques des pratiques frauduleuses et sur les enjeux de la transparence. Les soutenir dans leurs efforts vers une gestion intègre ; - Identifier et encourager les bonnes pratiques, communiquer sur des retours d'expériences relatifs à la mise en place des différents outils proposés par Transparency International ;
Domaines du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation de l'exposition aux risques de corruption, extorsion, blanchiment - Définition d'une politique et d'un programme d'action - Sensibilisation des différents acteurs de l'entreprise publique ou privée - Soutien dans la mise en place de procédures ciblées (déclenchement d'alerte,
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - S'inscrire dans une démarche volontariste de progrès, de transparence et d'intégrité - Se prêter à l'évaluation périodique des mesures mises en place
Financement des partenariats	L'entreprise verse un don volontaire qui couvre les coûts du partenariat pour TI (France) et qui contribue – comme le font les versements de tous les membres de l'association -- à soutenir les activités générales de cette dernière.
critères d'exclusion	Non, TI (France) est prête à travailler avec toutes les entreprises désireuses d'agir
Eléments pour un partenariat réussi	<ul style="list-style-type: none"> - Bien identifier les objectifs de chacun et les objectifs partagés - Bien définir les engagements de chacun des partenaires - Formaliser des règles claires de fonctionnement. Par exemple : principe d'un accord réciproque pour toute communication publique (sauf en cas de désaccord sérieux et durable et après échec d'une tentative de conciliation) - Capacité des dirigeants à convaincre en interne des enjeux du partenariat - Compréhension du partenaire (culture, langage, fonctionnement et contraintes)
Exemple d'un partenariat	Avec Lafarge, négocié début 2003, signé en 2004 pour trois ans. Objectif : définition et mise en œuvre d'un programme d'intégrité et de transparence, inspiré des Principes de conduite des affaires de Transparency International.
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne des partenariats	Oui (rapport d'activité annuel, réflexion amorcée sur les indicateurs de suivi)
Evaluation externe des partenariats	Peut être envisagée avec l'accord des deux partenaires

Transparence	
Existence d'une charte éthique	Oui
Membre de l'UNOGEP ?	Transparency International est une ONG accréditée auprès de nombreuses organisations internationales aux travaux desquelles elle est appelée à collaborer (ONU, Banque Mondiale, OCDE etc.)
Contrôles effectués par l'Union Européenne (Fonds ECHO, Europaid)	Non pour TI (France) qui n'a perçu aucune subvention de ces organismes. Transparency International a déjà été soumis à des contrôles financiers par la Commission Européenne qui utilise des contrôleurs extérieurs. La Commission a pour sa part procédé à des évaluations de certains projets.
Contrôles effectués par des organisations internationales	Non pour Transparence-International (France). Transparency International a déjà été soumis à des contrôles de ses finances par des agences gouvernementales telles que l'USAID, l'ACDI (agence canadienne pour le développement international), la Norad (agence norvégienne d'aide au développement).
Certification ISO 9001 ou autres	Les comptes de TI (France) sont certifiés chaque année par un cabinet d'expert-comptable. Le Secrétariat international (Transparency) est, chaque année, soumis à un contrôle financier général (ces dernières années mené par KPMG)

WWF France

Fiche d'identité	
Objectifs de l'organisation	La mission du WWF est d'enrayer le processus de dégradation de la planète et construire un avenir dans lequel les Hommes vivront en harmonie avec la Nature.
Année de création	1973 en France (1961 dans le monde)
Nationalité et siège	WWF France > nationalité française Siège à Paris . 188 Rue de la Roquette - 75011 Paris
Nombre d'antennes / implantations	5 > Paris - Nouvelle Calédonie : Nouméa - Guyane : Cayenne - Marseille - Nevers
Effectifs salariés au siège	40
Effectifs bénévoles au siège	100
Effectifs salariés en France	62 au total
Effectifs bénévoles en France	800
Budget annuel 2004	7,2 millions d'euros
Principaux bailleurs de fonds	Particuliers (60 %) , Fonds Publics (20%), Entreprises (20%)
% de fonds publics	20%
% de fonds privés s	20%
Coordonnées	
Fiche d'activité	
Mode d'action	Le WWF a acquis expérience et renommée grâce au travail de son équipe scientifique, à ses actions de terrain, de lobby et de sensibilisation à la protection de la nature.
Domaines d'expertise	La protection de la Nature : - en préservant la diversité biologique mondiale, - en garantissant une utilisation durable des ressources naturelles - et en encourageant des mesures destinées à réduire la pollution et la surconsommation
Principaux outils	Les programmes du WWF sont structurés selon 6 thèmes d'action prioritaires : - Missions Forêts, Océans et Côtes , Eau douce, Espèces, Changements climatiques et Toxics
Principaux faits marquants	Des réalisations d'envergure nationale et internationale : - La protection de l'un des derniers fleuves sauvages d'Europe : la Loire - La protection des espèces menacées: dauphins et baleines en Méditerranée, ours brun dans les Pyrénées La lutte contre le commerce des espèces menacées grâce au réseau TRAFFIC - La création d'une réserve naturelle de 17000 hectares pour la protection des tortues luth en Guyane - Le développement d'un programme de gestion durable des forêts (plus de 3 millions d'hectares) en collaboration avec les entreprises - Lobby : Charte de l'Environnement (le WWF: acteur majeur qui a lancé dès 2001 un débat national et territorial ainsi qu'une campagne d'information sans précédent)

Partenariats entreprises	
Positionnement vis-à-vis des partenariats	Le WWF est conscient du rôle majeur que les entreprises peuvent et doivent tenir, en raison de leur impact écologique et de par leur capacité à encourager le développement durable.
Département ou responsable chargé des relations avec les entreprises	Le WWF dispose d'équipes dédiées pour initier et développer des partenariats durables ou ponctuels avec les entreprises, au niveau national et international. Directrice des partenariats WWF France : Mme Dominique ROYET
Objectifs de l'ONG dans le cadre d'un partenariat	<u>Objectif triple :</u> - démarche de progrès > engager une réflexion et des actions pour diminuer les impacts sur l'environnement de l'entreprise; - sensibiliser les salariés, la clientèle et le grand public de l'entreprise aux enjeux, aux menaces, aux solutions pratiques à mettre en œuvre en matière d'environnement; - soutenir les programmes de conservation de la Nature du WWF
Conditions demandées aux entreprises pour un partenariat	Les entreprises concernées doivent apporter des signes concrets et positifs de leur engagement environnemental.
Financement des partenariats	Chaque projet fait l'objet d'une étude ad hoc en fonction des 3 critères/objectifs submentionnés et par conséquent d'un financement spécifique
critères d'exclusion	Armes, alcool, tabac et toute activité polluant de manière durable l'écosystème. Par ailleurs, le WWF garde en toute occasion la possibilité de dénoncer les pratiques des entreprises qu'il juge dommageables pour l'environnement.
Éléments pour un partenariats réussi	Que la démarche développement durable et/ou environnementale soit portée par la direction de l'entreprise et que sa structure entière en soit imprégnée.
Exemple d'un partenariat	Les partenariats stratégiques : Carrefour, Champion, Gaz de France, Caisse d'Epargne, Lafarge, Pierre et Vacances, Canon
Evaluation des projets de partenariats	
Evaluation interne et externe des partenariats	Oui
Transparence	
Existence d'une charte éthique	Oui
Membre du "comité de la charte "	Non (concerne les associations humanitaires)
Membre de l'UNOGE ?	Oui , Membre de l'Union pour la générosité
Audits effectués par la cour des comptes et/ou l'IGAS ?	Comptes certifiés chaque exercice par notre Commissaire aux Comptes : Ernst & Young. Transmis annuellement à la préfecture et Ministère de Tutelle
Contrôles effectués par l'Union Européenne	Nos programmes LIFE sont en phase de démarrage ou maturité. Pas d'intervention par conséquent dans ce cadre.
Contrôles effectués par des organisations internationales	Concerne le WWF International
Certification ISO 9001 ou autres	pas encore



ANNEXE 6 : Position du MEDEF sur les relations entreprises ONG

A la suite des travaux qu'il a conduit sur le thème de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), le comité Développement Durable du MEDEF a souhaité approfondir un exemple concret de relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Dans cet esprit, il a choisi de s'intéresser, dans un premier temps, au cas des ONG qui constituent un univers complexe et diversifié. Si certaines ONG développent des relations constructives avec les entreprises, d'autres continuent à les interpeller, parfois de manière virulente.

L'entreprise crée des richesses pour - dans l'ordre alphabétique - ses actionnaires, ses clients, ses collaborateurs et la société civile. Les ONG constituent l'une des formes d'expression de cette dernière. Elles sont porteuses de leurs inquiétudes et de leurs espoirs, mais également de leurs aspirations et des demandes d'engagements des citoyens. Locales ou globales, thématiques ou généralistes, contestataires ou investies dans l'action, elles témoignent de solidarités et d'engagements qui transcendent les communautés et les sociétés.

Le Développement Durable n'est pas un discours, mais un concept qui implique la pratique du dialogue avec les parties prenantes et parmi celles-ci les ONG, parce qu'elles contribuent notamment à l'expression des citoyens. Ce dialogue doit reposer sur le respect mutuel des différents acteurs et une parfaite réciprocité en termes de responsabilité et de transparence.

Indépendamment du dialogue social, la rencontre avec les ONG peut contribuer à ouvrir et à enrichir le diagnostic social, sociétal et environnemental que l'entreprise élabore sur elle-même. Cette rencontre peut également enrichir les plans de progrès que l'entreprise s'efforce de mettre en œuvre, dans le respect des générations actuelles et futures.

Les modalités de ces rencontres sont multiples et complémentaires. Elles contribuent à encourager et valoriser les collaborateurs de l'entreprise qui peuvent parfois être, eux même des acteurs associatifs. Qu'il s'agisse de partenariats financiers, de plan de progrès partagés, d'audits ou simplement d'échanges, l'ambition, reconnue et choisie, doit toujours viser à promouvoir l'intérêt général et la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Cette position est l'aboutissement des réflexions d'un groupe de travail, composé de responsables développement durable de grands groupes français et de représentants de fédérations, qui s'est réuni plusieurs fois afin d'échanger, entre eux et avec des ONG, sur les modalités et enjeux des relations entreprises/ONG. Parallèlement à ces réunions des entretiens individuels ont été conduits auprès d'ONG, d'organismes interfaces et d'entreprises.

Le MEDEF souhaite, à travers cette position, encourager les entreprises à développer des relations avec les ONG et proposer quelques axes qui peuvent guider celles-ci dans la mise en place de telles démarches.

1 - LES ONG ET LEURS RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES :

Le monde des ONG est très vaste et très hétérogène. Le MEDEF a retenu une définition qui délimite le champ couvert par ce terme et mis en place une classification destinée à faciliter la meilleure compréhension de leur diversité. Les différentes relations qui existent entre entreprises et ONG ont également été identifiées.

Définition du terme ONG :

La définition juridique des ONG est floue. Le conseil économique et social en donne une définition¹⁹ très vaste : « Organisations qui ne sont pas créées par voie d'accords intergouvernementaux ». Le MEDEF retient la définition suivante pour sa position : « Toute organisation non gouvernementale ayant une vocation sociale, sociétale ou environnementale et dont la finalité est à but non lucratif ». Les alliances, réseaux et regroupements d'entreprises, les syndicats, les associations sportives, parfois définies comme ONG sont exclus de cette approche.

Classification des ONG

La classification des ONG est un exercice très difficile car différents paramètres peuvent être retenus : mission, dimension, taille, moyens d'actions ; une ONG peut être classée à différents niveaux pour chacun de ces paramètres. Par exemple, une même ONG peut avoir plusieurs missions différentes, intervenir aussi bien à l'échelon local qu'à l'échelon international et avoir une activité de terrain complémentaire d'une activité de lobbying. Le MEDEF distingue :

Les organisations de protection de l'environnement : Indépendantes ou affiliées à des réseaux, ces ONG interviennent en faveur de la préservation de la biodiversité, des milieux naturels et des ressources. Elles interviennent également pour la prévention des risques, la défense et la protection des animaux.

Les organisations de solidarité internationale : Les OSI sont les ONG les plus médiatiques, notamment lors des situations de crise. Leurs domaines de compétences vont du développement des communautés locales aux activités humanitaires et d'urgence en passant par la protection des droits de l'homme.

Les organisations de développement économique et d'intégration : Ces organisations ont des activités liées au commerce équitable et au micro crédit, à l'insertion et à la réinsertion d'handicapés, de chômeurs et d'exclus ainsi qu'à la promotion d'un « autre modèle de développement et de mondialisation ».

Les organisations de protection des citoyens : Parfois revendicatrices, ces organisations cherchent à protéger les droits juridiques des citoyens (également consommateurs) et à lutter contre les injustices de la société.

Les organisations de protection et de développement de la culture et du patrimoine : Elles participent à la sauvegarde de notre patrimoine et de notre culture, éléments indispensables au Développement Durable d'une société.

Les relations entreprises/ONG :

Les modes relationnels entre entreprises et ONG sont très nombreux et très diversifiés. Il est difficile d'élaborer une typologie exhaustive de ces derniers car ils sont encore relativement nouveaux et en pleine structuration. Le MEDEF a retenu :

Le dialogue et la concertation : Premier mode de relation qui existe lors de la rencontre entre entreprises et ONG. Cette relation est très importante car elle permet aux deux parties, qui généralement ne se connaissent pas, d'apprendre à échanger et à se découvrir afin de créer une relation de confiance mutuelle.

Le mécénat : Il s'agit d'une contribution de l'entreprise à destination d'une action d'intérêt général; les références à l'entreprise restent discrètes. Les principales formes de mécénat sont le mécénat financier (cotisations, subventions, apport en numéraire ...) le mécénat en nature (remise d'un bien, de marchandises, de stock ; mise à disposition de moyens matériels, personnels ou techniques) et le mécénat de compétence (mise à disposition de

¹⁹ Résolution 288 B du 27 février 1950 du conseil économique et social

compétences de salariés de l'entreprise). La loi du 1er août 2003 permet aux entreprises de bénéficier de 60 % de réduction d'impôt pour le mécénat d'entreprise.

Le parrainage : Traduction française du terme « sponsoring », le parrainage est une technique de communication par laquelle l'entreprise apporte son soutien à une ONG en contrepartie d'une prestation publicitaire clairement définie.

Les prestations d'achat de service et d'expertise auprès des ONG : Certaines ONG, dans le cadre de leurs missions, peuvent mettre leurs expertises au service des entreprises, soit en tant que prestataire de services, soit en tant qu'ONG. Ces relations s'établissent lors d'audits de l'entreprise ou ses partenaires par l'ONG, de formation de cadres d'entreprises par des membres d'ONG ou encore lors de prospections, d'aide à l'implantation ou d'aide au développement d'une entreprise avec le soutien de l'ONG.

Les partenariats : Le partenariat, juridiquement différent du mécénat, du parrainage ou de l'expertise, est un mode de relation ancien qui a des retombées très bénéfiques pour l'entreprise. Il peut entre autre se faire par le soutien d'un projet d'une ONG, la mise en place d'un produit partagé, ou la collaboration pour l'amélioration de certaines pratiques.

Il est important de rappeler que des ONG ont mis en œuvre d'autres types d'actions qui ont un caractère beaucoup plus contestataire (activisme actionnarial, appel au boycott ...) que les modes de relations énumérés ci-dessus. Les entreprises doivent également prendre conscience du fait que les ONG travaillent également en réseau et le cas échéant, s'échangent des informations.

2 - LES AVANTAGES DE CES RELATIONS POUR L'ENTREPRISE

Le MEDEF a identifié les nombreux avantages qu'apporte aux entreprises la mise en place de relations constructives avec les ONG :

Agir en entreprise responsable : La mise en place ou le développement de relations avec des ONG est un des moyens qui permet à l'entreprise d'initier ou de conforter sa démarche de responsabilité sociétale.

Mieux anticiper les sollicitations de la société civile : Les relations avec le tissu des ONG permettent aux entreprises de comprendre les attentes de la société ainsi que les tendances de demain. Ces données peuvent permettre à l'entreprise de précéder les désirs des consommateurs (mode de consommation, nouveaux services...).

Contribuer à un développement harmonieux et durable du territoire : La stabilité du territoire sur lequel opère une entreprise est une condition importante de son propre développement durable. Tisser des liens avec les ONG présentes sur le territoire où elle exerce son activité permet à l'entreprise de développer et stabiliser celui-ci.

Accroître sa capacité d'intégration dans de nouveaux territoires : La mise en place de liens entre une entreprise en phase d'implantation et les ONG locales autorise une meilleure acceptation de l'entreprise par la communauté locale. L'entreprise peut bénéficier d'une meilleure connaissance du tissu local, de ses avantages et de ses contraintes.

Valoriser son image externe : Quand la relation qui existe entre l'entreprise et l'ONG fait l'objet d'une communication auprès du grand public, l'entreprise bénéficie de l'aura positive de l'ONG à laquelle elle est associée et améliore ainsi sa position concurrentielle.

Renforcer son image interne : La mise en place par une entreprise de relations avec une ou des ONG permet à l'entreprise de sensibiliser ses salariés autour de causes d'intérêt général. L'association d'une ONG à l'entreprise fait évoluer l'image de celle-ci auprès des salariés, accroît la capacité de dialogue de l'entreprise avec ses employés, donne aux salariés

impliqués dans la relation la possibilité d'acquérir des connaissances et enfin, ces relations sont souvent un ciment qui permet de créer et/ou consolider la culture de l'entreprise.

3 - Comment mettre en place des relations avec une ONG ?

Sous réserve que certaines précautions soient prises, le MEDEF incite les entreprises à s'intéresser aux ONG. Cependant, une telle démarche ne peut pas être neutre pour l'entreprise, elle est «impliquante» et comporte un certain nombre d'écueils. C'est pourquoi il convient de mentionner quelques pré-requis :

- Eviter de se servir de ces relations uniquement à des fins de communication,
- Différencier le dialogue social du dialogue avec les ONG,
- Laisser ONG et entreprise exercer leur métier, chacun doit être à sa place,
- Avoir pour objectif de construire une relation à moyen ou long terme,
- S'assurer d'une participation équitable des acteurs, entreprises et ONG.

Le MEDEF propose quelques axes qui peuvent aider à mettre en place un projet avec une ONG :

1. Identifier les fondements du projet de l'entreprise :
Avant toute approche des ONG, l'entreprise doit au minimum définir les éléments suivants :
 - Pour quelles raisons souhaite-t-elle entrer en contact avec des ONG ?
 - Quels sont les objectifs et les attentes de ces futures relations ?
 - Quelles sont les positions officielles de l'entreprise sur ses activités sensibles ?
 - Quels sont les moyens humains et financiers disponibles pour la mise en place de ces relations ? Qui assurera l'interface ?
 - Quel sera le niveau de communication des relations établies ?L'entreprise peut déjà associer les salariés aux réflexions préliminaires
2. Identifier les ONG intervenant dans sa sphère d'activité :
l'entreprise doit procéder à l'identification des ONG qui ont un objet directement ou indirectement lié à l'activité et aux métiers poursuivis par l'entreprise. Cette identification peut se faire en prenant en compte l'histoire et les métiers, l'implantation géographique, les produits fabriqués, l'environnement de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents) et les différentes cibles de l'entreprise. Elle peut ensuite rencontrer et initier un dialogue avec certaines d'entre elles afin d'avoir un premier contact et un meilleur aperçu de leurs activités.
3. Evaluer ces ONG :
Il est très important d'évaluer les ONG identifiées. L'Union Européenne propose d'utiliser 3 critères l'évaluation des ONG : légitimité, capacité et volonté.
 - La légitimité d'une ONG peut être identifiée par l'analyse de l'ancienneté, des statuts, du mode de contrôle financier, des sources de financement, de la transparence dans les résultats et de l'organisation générale;
 - La capacité de celle-ci s'apprécie par la qualité des programmes exécutés, du profil des personnels opérationnels et de la direction, des publications ;
 - La volonté de l'ONG peut être décelée à travers l'analyse de l'historique de l'association, du suivi des actions et des évaluations exécutées.
4. Réfléchir aux modes de relations possibles et présélectionner quelques ONG :
une fois les ONG évaluées, l'entreprise doit réfléchir aux relations possibles avec celles-ci et en sélectionner quelques unes. Ensuite, elle doit imaginer les différents modes de relations possibles, aboutir à une ébauche de projet et en débattre avec les ONG présélectionnées.

A noter qu'il est important d'associer les ONG à la définition du projet.

5. Mettre le projet en application :
quand le projet est clarifié et l'ONG ou les ONG sont choisies, l'entreprise doit piloter et réguler le partenariat en veillant à ce que les bons correspondants, au sein de l'ONG et de l'entreprise, soient identifiés et à ce que la relation soit formalisée, voire et contractualisée (cahier des charges, des termes de référence...).
6. Evaluer les actions mises en place :
à la fin du projet, ou régulièrement à chaque étape de ce projet, l'entreprise doit évaluer les résultats, analyser s'ils correspondent aux attentes initiales et juger de l'opportunité de réitérer l'expérience. Cette évaluation peut se faire par l'étude de l'efficacité du projet par rapport aux objectifs attendus et/ou par l'analyse d'indicateurs comme l'audience, les retombées médias, un rapport de l'ONG ou une étude confiée à une agence spécialisée.

4 - LES ENGAGEMENTS DU MEDEF

Afin d'accompagner les entreprises dans leurs relations avec les ONG, le MEDEF, soutenu par les organisations professionnelles dans leurs diversités, prend les engagements suivants :

- Soutenir cette action auprès des pouvoirs publics, des enceintes européenne (l'UNICE) et internationales (OIE, etc.) dont il est membre,
- Contribuer aux réflexions des réseaux travaillant sur cette problématique, et en informer les entreprises
- Valoriser les initiatives des entreprises via son site Internet dédié au développement durable,
- Organiser une rencontre multi acteurs dans les mois qui viennent.

ANNEXE 7 : Position de la CGT sur les relations ONG entreprises

En premier lieu, pour notre organisation syndicale, le terme « Entreprise » intègre tant la collectivité des salariés –et donc leurs institutions représentatives-, que ses dirigeants.

De fait, nous réfutons le glissement sémantique de l'économiste néolibéral Milton Friedman qui assimile l'Entreprise à ses dirigeants, afin d'en « externaliser » ses créateurs de valeur ajoutée, et de les valider comme simples variables d'ajustement économique.

En conséquence de quoi, pour la CGT, un partenariat « Entreprise / ONG » se conçoit entre l'ONG, la direction de l'entreprise et la collectivité de travail représentée par ses institutions représentatives, tant au niveau national, qu'europpéen et international.

De fait, le respect de la représentation syndicale (exprimée par le vote) sur le terrain national, permet d'évincer d'éventuels contournements quant à la représentativité et légitimité des mandants des salariés dans des instances européennes et internationales.

Seule la représentation syndicale peut vérifier le fondement de la démarche « Entreprise / ONG ».

Une autre position de la direction de l'entreprise - exclusion de la représentation syndicale de l'entreprise, y compris en amont -, ne peut que laisser dubitatif sur les raisons de celle-ci de vouloir se faire « labelliser » par une ONG : ladite direction sort de la démarche de Développement durable et n'assume pas sa responsabilité sociale en réfutant les créateurs de sa richesse.

Rappelons que, dans les faits, les entreprises multinationales (EMN) et transnationales (ETN) sont à l'origine de violations des droits économiques, sociaux et culturels, ce qui a amené les ONG sensibles à ces questions à se préoccuper du contrôle de ces EMN et ETN.

Parallèlement, ces mêmes EMN et ETN tentent une privatisation du droit afin de définir leurs propres règles (affaiblissement des normes publiques protectrices des salariés, du droit syndical, des droits sociaux là où ils existent, chantage à l'emploi, aux délocalisations, à l'externalisation etc...).

C'est pourquoi la CGT veut prendre sa place d'organisation syndicale au niveau de la société civile - avec les ONG -, afin de mettre en œuvre, tant au niveau national, qu'europpéen et international, un cadre juridique contraignant.

C'est notre activité notamment au sein du « Forum citoyen pour la responsabilité sociale des entreprises ».

C'est ainsi qu'avec les associations et ONG, Agir ici, Alternatives Economiques, la section française d'Amnesty international, le CRID, CCFD, Greenpeace France, Ligue des Droits de l'homme, Secours catholique, Sherpa, nous sommes intervenus sur le « Projet de Normes sur la responsabilité des sociétés transnationales et autres entreprises en matière de droits humains » des Nations Unies (cf. site Forum citoyen sur la RSE)

ANNEXE 8 : Personnes auditionnées dans le cadre de la mission

- **Entreprises**

- EDF : Dominique Ganiage
- Total : Jean-Pierre Labbé
- Véolia : Jacques Hayward :

- **Organisations syndicales**

- CFDT : Marc Deluzet
- CFE-CGC : Claude Courty
- UGICT-CGT : Myriam Fourcade

- **Associations et fondations**

- Amis de la terre : Sébastien Godinot, responsable de la campagne sur les institutions financières
- Amnesty International : Jacques-Noel Leclercq, responsable de la Commission entreprise
- Care France : François Jung-Rozenfarb, responsable des relations et des partenariats
- Collectif de l'éthique sur l'étiquette : Olivier Chabrol
- Croix-Rouge : Nicole Fourn
- FIDH : Antoine Bernard, directeur exécutif - Elen Wrzoncki
- Greenpeace : Aurèle Clémencin
- GRET : Daniel Neu - Chantal Monvois
- Max Havelaar : Vincent David, chargé des relations extérieures
- Médecins sans frontière : Marie-Pierre Barre
- Médecins du Monde : Vincent Crehalet - Félicie Monneret
- Pronatura International : Guy Reinaud, président
- Secours catholique : Emmanuel Sannier - Michel Hanotte
- Transparency International : Marie Nigon - Julien Coll, responsable des relations entreprises
- URD : Véronique de Geoffroy
- WWF : Dominique Royet, responsable des relations partenariats entreprises - Cécile-Ducrot-Lochard

- **Autres organismes**

- Coordination Sud : Cécile Zieglé, responsable programme Synergie
- Comité de la charte : Daniel Bruneau
- Fondation de France : Elisabeth Lamblin - Sylvie Anger
- F3E : Laurent Denis

Nous tenons à remercier Farid Baddache pour ses commentaires et son accompagnement dans ce projet.

ANNEXE 9 : Eléments de bibliographie

Etudes et rapports

- Comment améliorer la relation entre les grandes entreprises françaises et les ONG dans la gestion des situations humanitaires d'urgence. Rapport de Philippe VATEL, député. Décembre 2003
- Les ONG françaises. Rapport du député Michel DESTOT, député. Avril 2005
- Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG Admical et la Fondation de France, août 2002
- Le partenariat ONG/entreprises en France, panorama 2002 Emmanuel Dollet, Bureau des Organisations Non Gouvernementales et des Entreprises, novembre 2002
- Buy in or sell out? Understanding business-NGO partnerships Discussion papers number 10, summer 2000 Disponible sur : www.24hourfamine.org.uk
- Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre des démarches sociétales, premiers éléments d'analyse Olivia Verger et Gavin White, IMS-Entreprendre pour la cité, juin 2004
- Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation Annuaire suisse, Tiers Monde, IUED Genève, mai 2002
- Relations ONG/entreprises : le développement durable à l'origine d'un nouveau dialogue Novéthic études, septembre 2002
- Partenariat avec les ONG : quels défis, quelles opportunités CSR Europe/ORSE, mars 2005
- La contribution de la France au progrès des pays en développement. Rapport du Conseil Economique et Social (avis du 28 février 2001)
- Dialogue social/dialogue sociétal Séminaire de la Direction des Etudes de l'ENA (promotion 2003-2005). Groupe15
- La qualité des actions de solidarité internationale Compte-rendu du séminaire organisé par Coordination Sud le 23 septembre 2004
- Les relations ONG-entreprises : bilan et perspectives Synthèse des réflexions du groupe de travail IFRI-Institut de l'entreprises. Avril 2005
- Synergie Qualité, pour des actions humanitaires de qualité. Coordination Sud Juin 2005

Ouvrages

- Business sous influence
Ludovic François, Editions d'Organisation
- Evaluer les ONG
Alain Piveteau, Editions Karthala
- Les ONG dans la tempête mondiale
Editions Charles Léopold Mayer
- Quand ONG et PDG osent
J.M. Aaoust, G. Canameras, X. Guilhou, L. Revel, Editions Eyrolles
- ONG et entreprises
Editions Edelmans
- Dictionnaire pratique des ONG
François Rubio, Editions Ellipses, 2004
- Entreprise et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération
Farid Baddache, Editions l'Harmattan, 2004
- Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché
Thierry Pechet, Marc-Olivier Padis, Editions du Seuil, 2004
- Les ONG et le management. Coordonné par Erwan Quérinec et Jacques Igalens
.Editions Vuibert

