

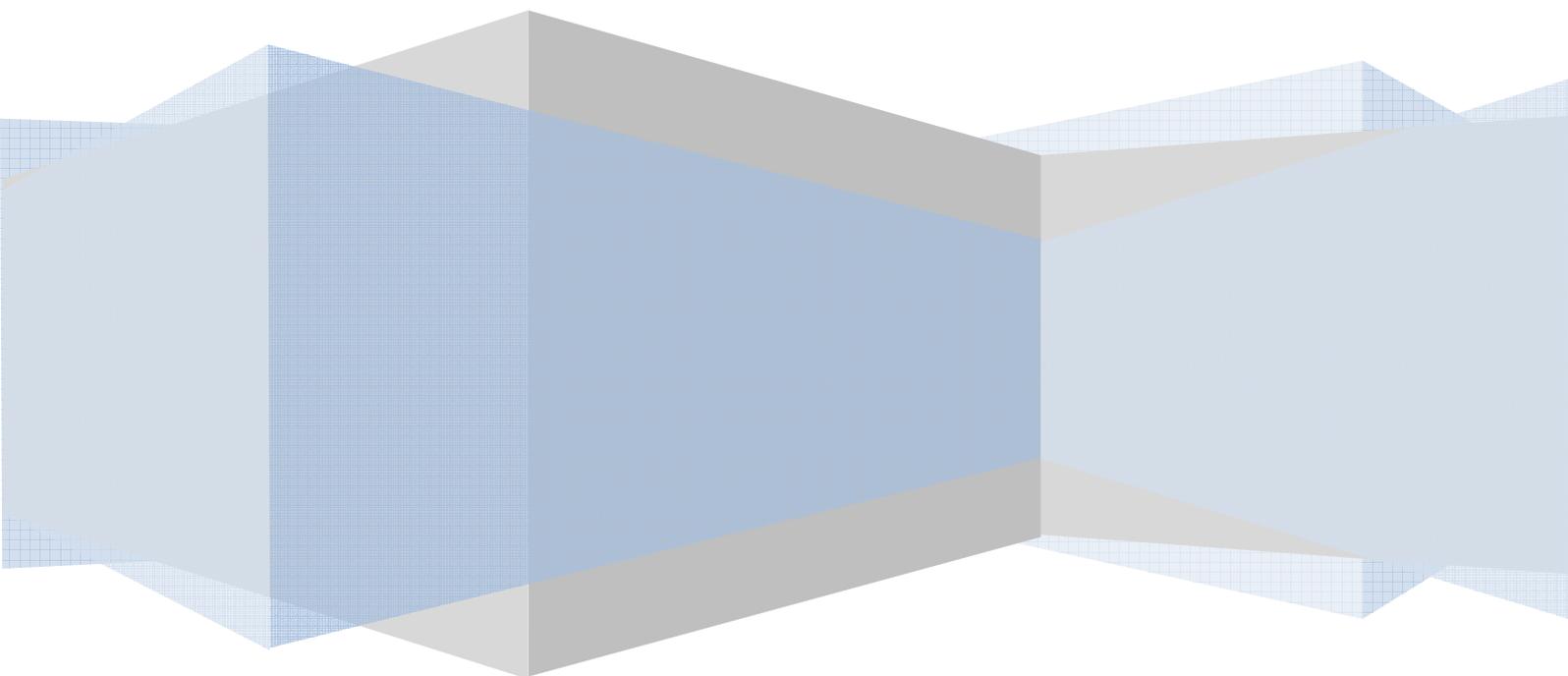


BADGE en Management Associatif de l'École des mines de Paris

Session 2009-2010

**Comment optimiser la politique de partenariats
d' « Enfants du Mékong » dans le cadre du
développement de la RSE**

Marie Caroline de Merlis



Introduction

Le XXI^e siècle est confronté à des défis économiques, sociaux, environnementaux croissants car le monde :

- ✓ Est **complexe** du fait de la multiplication des interdépendances économiques et politiques entre individus, organisations, états, institutions nationales et internationales.
- ✓ **Migre vers plus de pluralisme** avec un challenge de la dominance traditionnelle des US et Europe par la Chine, le Brésil, l'Inde
- ✓ **Connait une croissance démographique forte** avec l'accentuation du déséquilibre entre les très riches et les pauvres vivants avec moins d'1 \$ par jour
- ✓ **Est encore instable dans certaines parties de la planète** du fait de luttes ethniques, de pouvoirs dictatoriaux, du non respect des droits de l'homme.
- ✓ **S'inquiète de sa vulnérabilité croissante** avec le réchauffement climatique, la déstabilisation de la bio diversité, la raréfaction de certaines ressources et l'accroissement de la pollution
- ✓ **Doit faire évoluer son modèle économique** dont les limites ont été montrées par la crise financière de 2008 et ses effets collatéraux sur l'ensemble de la population mondiale

Face à ces défis, la double question posée est bien celle de la définition de la société que nous voulons construire aujourd'hui et demain et comment la mettre en œuvre. Pour réussir, toutes les parties prenantes (société civile, entreprises, ONG) devront apprendre à travailler mieux ensemble dans la co-construction de demain car elles ont besoin les unes des autres pour créer et entretenir un environnement stable et viable, une société « *healthy* » et solidaire et enfin des entreprises économiquement performantes.

C'est pour cela que l'émergence du concept de développement durable et sa déclinaison à l'entreprise (Responsabilité Sociale de l'entreprise ou RSE) sont les pierres angulaires de la société de demain.

Dans le cadre de ce mémoire, j'aborderai le Développement Durable et la RSE sous l'angle de la relation ONG/entreprises pour aider l'association « Enfants du Mékong » à mieux structurer son approche des partenariats avec les entreprises au vue des grandes tendances, enjeux et évolution de ce « *partnership* »

La première partie de ce travail est consacrée à la description du contexte dans lequel s'inscrivent les relations Entreprises/ONG : le Développement Durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises (essentiellement à partir d'informations collectées sur les étapes clés du développement durable et sur la norme ISO 26000)

La deuxième partie présentera les motivations des partenaires, un panorama des relations ONG/ Entreprises et les tendances qui se dessinent dans cette relation pour demain. Les informations sont issues d'articles et d'études sur les partenariats et d'interviews avec des agences ou ONG, qui aident les entreprises à réfléchir, structurer et formaliser leur politique RSE ou à co-construire des projets : Be-Linked, le Rameau, des Enjeux et des Hommes, le WWF

La troisième partie sera consacrée à l'association « Enfants du Mékong » avec une description de son projet associatif et problématiques, une analyse des partenariats en cours (à partir des données chiffrées de l'association et d'entretiens réalisés auprès de partenaires « Gold ») et enfin des pistes de réflexions et propositions pour optimiser leur politique de partenariat auprès des entreprises.

Plan du mémoire

I / Le contexte du développement des partenariats Entreprises- ONG

IA / Émergence du concept de développement durable : 4 étapes clés

- ✓ La conférence de Stockholm – 1972
- ✓ Le rapport Brundtland-1987
- ✓ La conférence de Rio -1992
- ✓ Le sommet de Johannesburg – 2002

I B / Mise en œuvre de la Responsabilité Sociale des Entreprises

- ✓ Définition
- ✓ Motivations de l'entreprise
- ✓ Les principes de la RSE prônés par la norme ISO 26000

II / Les partenariats Entreprises – ONG

II A / Motivation et risques pour les partenaires

II B/ Panorama des partenariats

- ✓ La philanthropie
- ✓ Les partenariats marketing
- ✓ Les partenariats stratégiques

II C/ Tendances et évolutions des partenariats ONG- Entreprises

- ✓ Développement des partenariats stratégiques et du mécénat de compétences
- ✓ Mutualisation des actions et outils
- ✓ Évaluation plus fine et systématique de l'impact des partenariats
- ✓ Recherche de solutions pour les industries de la liste noire

III/ L'association Enfants du Mékong

III A/ Description

- ✓ Vision, Mission, valeurs
- ✓ Une association très orientée parrainage
- ✓ Une organisation avec des spécificités fortes : les Bambous, une direction bicéphale, une symbiose forte entre les organes de gouvernance
- ✓ Un plan stratégique qui gagnerait à être plus précis
- ✓ Swot de l'association

III B/ Analyse des partenariats et Feed back des entreprises

III C/ Pistes de réflexion pour optimiser les partenariats

I/ CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS ENTREPRISES – ONG

IA – ÉMERGENCE DU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : 4 ÉTAPES CLÉS

Point de départ de la réflexion sur le Développement Durable : la Conférence de Stockholm en 1972¹

Depuis le début des années 70, les préoccupations environnementales à l'échelle de la planète n'ont cessé de croître suite au développement industriel, l'urbanisation, l'augmentation des catastrophes naturelles ou encore le dérèglement climatique. La pollution des eaux et des sols, l'épuisement de certaines ressources et sources d'énergie, l'augmentation des déchets posent la question de la nécessité d'une meilleure protection de l'environnement et d'une croissance économique maîtrisée. Dans le même temps, sont mis en avant les écarts de développement entre les pays du Nord et les Pays du Sud.

C'est dans le contexte qu'à lieu la conférence de Stockholm qui travaillera à partir du concept « d'écodéveloppement » pour rappeler que la croissance économique n'est qu'un outil au service du développement humain, qui doit impérativement intégrer la viabilité écologique.

Marquant le début d'une concertation mondiale sur la crise écologique, elle réunit "pays développés" et "en développement" - en l'absence du bloc soviétique et de ses alliés - et proclame "le droit à un environnement de qualité permettant de vivre dans la dignité et le bien-être". Ses 109 recommandations constituent le premier exemple de droit international non contraignant concernant l'environnement et le développement des pays du Sud.

Les travaux de la commission peuvent s'articuler autour des 26 principes suivants :

1. Les droits de l'Homme doivent être affirmés, l'apartheid et le colonialisme condamnés.
2. Les ressources naturelles doivent être sauvegardées.
3. La capacité de la terre de produire des ressources renouvelables doit être préservée.
4. La flore et la faune sauvages doivent être sauvegardées.
5. Les ressources non renouvelables doivent être partagées et non pas épuisées.
6. La pollution ne doit pas dépasser la capacité de l'environnement de se nettoyer lui-même.
7. Il faut prévenir une pollution dommageable des océans.
8. Le développement est nécessaire pour améliorer l'environnement.
9. Les pays en développement ont donc besoin d'aide.
10. Les pays en développement doivent recevoir, pour leurs exportations, un prix raisonnable leur permettant de s'occuper de l'environnement.
11. La politique de l'environnement ne doit pas compromettre le développement.
12. Les pays en développement ont besoin d'argent pour appliquer des normes environnementales.
13. Une planification cohérente du développement est nécessaire.
14. Une planification rationnelle devrait concilier environnement et développement.
15. Les établissements humains (villes) doivent être conçus pour éliminer les problèmes

¹ www.adéquations.org

d'environnement.

16. Les gouvernements doivent adopter une politique appropriée en matière de population.
17. Les institutions d'un pays doivent planifier le développement de ses ressources naturelles.
18. La science et la technique doivent être utilisées pour améliorer l'environnement.
19. Un enseignement de l'écologie est essentiel.
20. La recherche écologique doit être encouragée, en particulier dans les pays en développement
21. Les États peuvent exploiter leurs ressources comme ils le veulent, mais ne doivent pas mettre en danger d'autres États.
22. Les États ainsi mis en danger doivent être indemnisés.
23. Chaque pays doit établir ses propres normes.
24. Il doit exister une coopération sur les questions internationales.
25. Les organisations internationales doivent aider à améliorer l'environnement.
26. Il faut éliminer les armes de destruction massive.

Cette conférence suscite une dynamique de prise en compte de l'environnement dans le développement. Elle sera à l'origine de la création non seulement du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et de la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED : qui produira 15 ans plus tard le rapport Brundtland) mais aussi de ministères de l'environnement au sein des états.

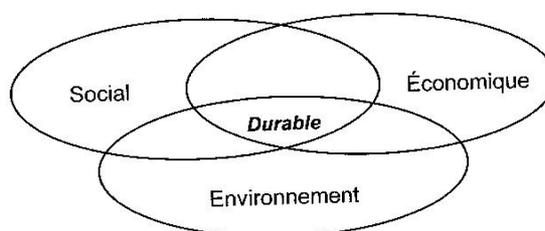
La formalisation du concept de développement durable par le rapport Brundtland 1987

La définition élaborée par le rapport est la suivante : **« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »**²

A cela sont ajoutés 2 concepts inhérents à cette notion :

- ✓ le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et
- ✓ l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir

C'est ainsi que le développement durable associe 3 objectifs :



² Rapport Brundtland 1987

Ce triptyque traduit bien les fondements du développement durable et les interactions entre les 3 domaines du social, économique et environnemental. Pour pouvoir satisfaire non seulement aux besoins essentiels et aspirations des hommes (se nourrir, se loger, se vêtir, travailler mais aussi l'accès à une meilleure qualité de vie), nous devons promouvoir un style de vie et de consommation conformes aux capacités écologiques de la planète et un développement économique générant de la croissance tout en assurant l'égalité de chances pour tous.

Le rapport Brundtland propose donc travailler les axes suivants :

- ✓ la reprise de la croissance
- ✓ la modification de la qualité de croissance
- ✓ la satisfaction des besoins essentiels en ce qui concerne l'emploi, l'alimentation, l'énergie, l'eau, la salubrité;
- ✓ la maîtrise de la démographie
- ✓ la préservation et mise en valeur des ressources
- ✓ la réorientation des techniques et la gestion des risques
- ✓ l'intégration des considérations relatives à l'économie et à l'environnement dans la prise de décisions.

Élaboration de principes pour encadrer les actions en faveur du Développement durable : La déclaration de Rio en 1992

Cette conférence des Nations Unies qui a rassemblé plus de 100 dirigeants mondiaux et 17.000 activistes et militants écologistes, a adopté une série de principes sur les orientations futures en matière de développement. Ceux-ci reconnaissent les droits des peuples au développement et soulignent leurs responsabilités vis-à-vis de la sauvegarde de l'environnement.

La synthèse des principes est exposée de la façon suivante par le site Adéquations³ (le chiffre fait référence au principe de la déclaration) :

L'humain est au centre des préoccupations (1) dans le respect des générations présentes et futures (3). Les États, qui doivent coopérer de bonne foi (27), ont le droit souverain d'exploiter leurs ressources sans nuire aux autres États (2), qu'ils doivent avertir de toute catastrophe (18) ou activités dangereuses pouvant les affecter (19). La protection de l'environnement est partie intégrante du processus de développement (4), elle est conditionnée par la lutte contre la pauvreté (5) et concerne tous les pays (6) selon des responsabilités communes mais différenciées (7). Les modes de production et de consommation non viables (non durables) doivent être éliminés (8) au profit de ceux qui seraient viables, dont la diffusion doit être favorisée (9). Le public doit être impliqué dans les décisions (10) prises dans le cadre de mesures législatives efficaces (11), économiques en internalisant les coûts grâce au principe pollueur payeur (16), par des études d'impact (17), dans toutes mesures qui ne doivent pas constituer des barrières injustifiées au commerce (12) tout en assurant la responsabilité de ceux qui causent les dommages (13) et en évitant le transfert d'activités

³ www.adéquations.org et www.agora21.org

polluantes (14). Le principe de précaution (15) doit être mis en œuvre. Un certain nombre de groupes majeurs ont un rôle particulier à jouer : les femmes (20), les jeunes (21), les communautés locales et autochtones (22). La paix, le développement et la protection de l'environnement sont interdépendants et indissociables (25). Les règles d'environnement doivent être respectées en temps de guerre (24) et pour les populations occupées ou opprimées (23). Les différends sur l'environnement doivent être résolus pacifiquement (26).

La déclaration affirme que le progrès économique à long terme est indissociable de la protection de l'environnement et qu'il exige un partenariat étroit et équilibré entre gouvernements, peuples et secteurs clés des communautés humaines. Elle souligne de plus que les nations devront élaborer des accords visant à préserver l'environnement mondial dans le processus de développement.

Dans ce cadre a été adopté l'agenda 21, programme d'actions à mettre en œuvre par les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les institutions du développement. Il est composé de 40 chapitres et 2500 recommandations !! Il décrit les moyens pour atteindre les objectifs comme : réduction du gaspillage des ressources naturelles, lutte contre la pauvreté, protection de l'atmosphère, la faune, la flore ... et la mise en place de pratiques durables d'agriculture pour nourrir la population toujours croissante de la planète.

Réaffirmation des engagements de Rio et mises en œuvre de nouvelles mesures : Sommet de Johannesburg 2002

Les membres présents au sommet réaffirment leur attachement aux principes de Rio et à la pleine mise en œuvre de l'agenda 21. Ils s'engagent également à atteindre les objectifs convenus sur le plan international en matière de développement, notamment ceux qui figurent dans la Déclaration du Millénaire, dans les textes issus des grandes conférences des Nations unies tenues depuis 1992 et les accords internationaux conclus au cours de la même période⁴

Ce texte met aussi en évidence des mesures à mettre en œuvre dans les domaines suivants : l'eau (réduction de 50 % avant 2015 du nombre de personnes n'ayant pas accès à l'eau potable), la biodiversité (réduction du nombre d'espèces menacées), l'énergie (augmentation des énergies renouvelables), le commerce (fin des subventions agricoles des pays du Nord sauf USA et Europe) et la gouvernance (combattre la corruption et promouvoir l'État de droit)⁵

⁴ www.adéquations.org

⁵ novethic

Conclusion 1 :

Les engagements pris par les États au niveau international et aussi national, les conventions et sommets internationaux, la médiatisation des catastrophes naturelles et humanitaires ont permis une vulgarisation du concept de développement durable et la prise de conscience que chacun doit contribuer à son échelle à la construction de la société de demain et à la préservation de notre planète.

En parallèle, on peut cependant se demander si l'absence de caractère contraignant dans l'application des principes internationaux du développement durable, l'engagement sur des objectifs chiffrés de façon trop global, les urgences et visions à court terme de nos politiques, ne viennent pas limiter ou plutôt reculer la mise en œuvre des actions décidées ?

Après quasiment 30 ans, avons-nous amélioré la vie des habitants de la terre surtout les plus démunis, protégé la planète et ses ressources et enfin développer une économie performante et solidaire ?

I B LA MISE EN ŒUVRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DANS LES ENTREPRISES

Une définition de la responsabilité sociale des entreprises a été donnée par la Commission Européenne⁶ : « C'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux »

Mais pourquoi l'entreprise devrait elle intégrer ces préoccupations ? Michael Porter et Mark Kramer évoquent 4 raisons⁷ :

- ✓ **Le devoir moral** : l'entreprise a l'obligation d'être bonne citoyenne et doit assurer le bien être des travailleurs, de leurs familles et de la communauté. Cela implique de développer des mesures et actions sociales volontaires se situant « hors business » (fondation, mécénat, philanthropie). L'entreprise américaine est ainsi assimilée à un individu, à un être moral
- ✓ **La « soutenabilité »** : l'intérêt bien compris par les entreprises d'avoir un environnement viable pour assurer son développement
- ✓ **La « licence to operate » ou le permis d'exercer son activité économique** : cette idée vient du fait que pour faire du business, l'entreprise a besoin de l'accord tacite ou explicite des gouvernements, communautés et de toutes les parties prenantes des zones dans lesquelles elle opère
- ✓ **La réputation** : l'entreprise s'engage dans cette démarche de responsabilité sociale pour améliorer son image de marque, nourrir son contenu de marque et augmenter sa valeur boursière.

⁶ Livret vert sur la RSE 2001

⁷ Strategy and Society .Harvard Business Review. Décembre 2006

Porter et Kramer considèrent l'approche de « *licence to operate* » bien plus efficace et pragmatique car elle permet d'identifier des enjeux sociaux qui intéressent les « *stakeholders* » et de poser les bases d'un dialogue constructif avec les autorités locales, les ONG

A toutes ces raisons qui peuvent se cumuler, on peut aussi ajouter que l'entreprise devrait ou pourrait vouloir répondre aux attentes de tout ou partie de ses *stakeholders* : salariés, actionnaires, fournisseur, les clients, ses futurs collaborateurs.....

Aide à la mise en place d'une politique RSE par la Norme ISO 26 000

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), a conçu la norme ISO 26000 pour clarifier le concept de responsabilité sociétale et de le rendre applicable à tout type d'organisation, quels que la taille et le lieu d'implantation.

La Norme ISO 26 000 donne des recommandations sur les principes et pratiques en matière de responsabilité sociale, sur les questions centrales et les domaines d'action, sur l'intégration et la promotion d'un comportement socialement responsable au sein de l'organisation, sur l'identification et le dialogue avec les parties prenantes et enfin sur la communication et les performances en matière de responsabilité sociétale : ⁸

- ✓ **Les 7 principes**⁹ proposés par la Norme sont les suivants : **Responsabilité de rendre des comptes** (l'organisation doit rendre compte des impacts qu'elle exerce sur l'environnement et la société auprès de toutes les parties prenantes), **Transparence** (elle doit communiquer de manière claire, juste et exhaustive sur les décisions prises et activités menées lorsqu'elles ont une incidence sur l'environnement et la société), **Comportement Éthique** (les structures de gouvernance et l'élaboration en interne de guides ou standards permettront à l'organisation d'adopter un comportement éthique, honnête, intègre et équitable), **Respect des intérêts des parties prenantes** (cela suppose une identification de toutes les parties, une prise en considération de leurs intérêts et qu'elle y réponde), **Respect du principe de légalité** (référence à la suprématie du droit impliquant le respect des législations et réglementations locales), **Respect des normes internationales de comportement** (surtout dans les pays où la législation nationale ne fournit pas de garde fou ou empêche d'appliquer ces normes), **le Respect et promotion des Droits de l'Homme**.

- ✓ La norme propose que l'organisation aborde **les questions centrales**¹⁰ ci-dessous lors de la définition de son périmètre de responsabilité sociale, l'identification des domaines d'actions pertinents et leur interdépendance et enfin lors de la priorisation des actions. Ces questions touchent à la **gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques, les questions relatives aux consommateurs et enfin l'engagement sociétal**. Ceci est d'autant plus important que l'organisation en tirera de nombreux bénéfices : meilleure appréhension des attentes de la société et des risques liés au fait de ne pas être socialement responsable, amélioration des pratiques de management des risques, amélioration de sa réputation et de ses relations avec

⁸ Alain Jounot : RSE et développement durable

⁹ Norme ISO 26 000 principes de la RSE chapitre 4

¹⁰ Norme ISO 26000 questions centrales chapitre 6

les parties prenantes, impact positif sur la motivation des salariés et son attractivité lors des recrutements, amélioration de sa productivité, prévention des conflits potentiels avec les consommateurs, contribution à sa pérennité par l'utilisation durable des ressources naturelles et apport au bien général.

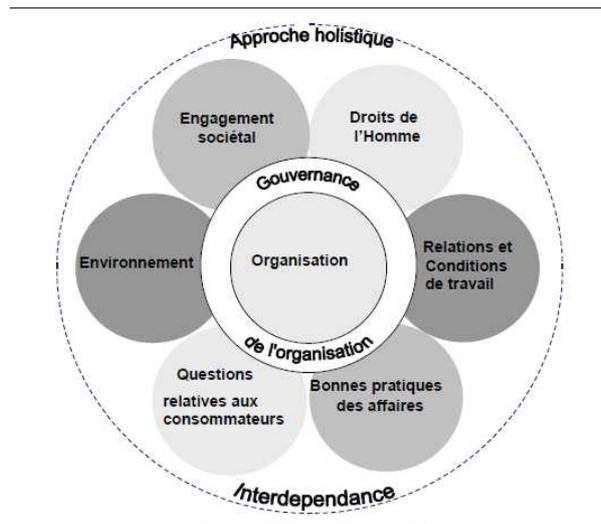


Figure 4 — Les sept questions centrales

- ✓ Enfin la norme propose **7 domaines d'actions**¹¹ de la responsabilité sociale des entreprises :

L'ancrage territorial : Il s'agit d'une approche visant à résoudre les problèmes locaux, à favoriser les partenariats avec les organisations et parties prenantes locales. Les organisations apportent leur contribution en étant membres d'institutions civiles ou en s'impliquant dans les réseaux de groupes et d'individus constituant la société civile. L'ancrage territorial permet de se familiariser avec les besoins et les priorités de la communauté de manière à ce que les efforts de l'organisation en matière de développement soient compatibles avec ceux de la communauté.

L'éducation et la culture : L'éducation est fondamentale pour tout développement social et économique. La culture est un élément important de l'identité d'une communauté et de la société. La promotion de l'éducation ainsi que la préservation de la culture ont un impact positif sur la cohésion et le développement social. Dans ce cadre l'organisation peut promouvoir l'éducation, entamer des actions pour l'améliorer, encourager l'inscription des enfants à l'école, développer les activités culturelles

Création d'emplois et développement des compétences : En créant de l'emploi et en développant les compétences, toutes les organisations apportent une contribution importante à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement économique.

Développement et accès aux technologies : les organisations peuvent contribuer au développement des communautés au sein desquelles elles opèrent en transférant leur savoir faire et en leur donnant accès aux technologies. Cela peut se faire via la formation ou formalisation de partenariats ou le transfert de licences

Création de richesses et de revenu : Des entreprises et des coopératives compétitives et diversifiées sont le moteur principal de la création de richesses au sein de toute communauté. Des programmes de soutien à la création d'entreprise et des coopératives ciblant les femmes sont particulièrement importants car l'autonomisation des femmes contribue grandement au bien-être de la société.

¹¹ Norme ISO 26000 chapitre 6

La création de richesses et de revenu dépend également de la juste répartition des bénéfices de l'activité économique (taxes, salaires et profits, par exemple). Le respect des obligations de paiement des taxes est indispensable pour aider les gouvernements à générer des revenus permettant de traiter les questions cruciales de développement : infrastructures, services d'éducation et de santé et allocations sociales pour les personnes dans le besoin.

La santé : Les organisations peuvent contribuer à améliorer l'accès aux services de santé, la diffusion des médicaments, la prévention par le développement de campagnes de vaccination et de sensibilisation sur les modes de transmission ou de détection des maladies.....

Investissement Social : les organisations investissent des ressources dans les infrastructures et autres programmes visant à améliorer les aspects sociaux de la vie de la communauté, tels que la salubrité, l'eau potable sûre, la santé, le logement et la sécurité alimentaire mais aussi en investissant dans des projets viables et pérennes qui contribueront au développement de la communauté

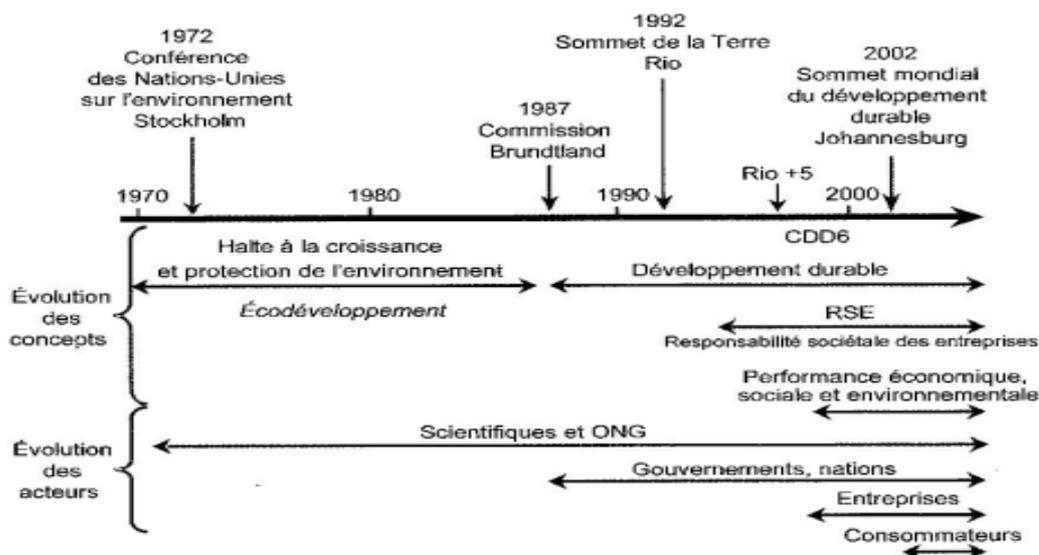
Conclusion 2 :

La mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale au sein de l'entreprise est éminemment structurant pour l'organisation et va entraîner des modifications significatives dans son organisation sa manière d'opérer, sa relation avec toutes les parties prenantes.

Ainsi tout en améliorant sa productivité et ses résultats, elle contribuera avec les parties prenantes à la création d'une société plus solidaire dans un environnement sain et viable pour les générations suivantes.

Non réglementaire et d'application volontaire, la norme ISO 26 000 offre cependant un cadre riche et illustré pour l'élaboration d'une politique RSE.

En guise de résumé, le tableau ci-joint illustre bien les grandes des étapes du Développement Durable¹²



¹² Karen Delchet : Afnor 2004

II/ PARTENARIATS ENTREPRISES – ONG

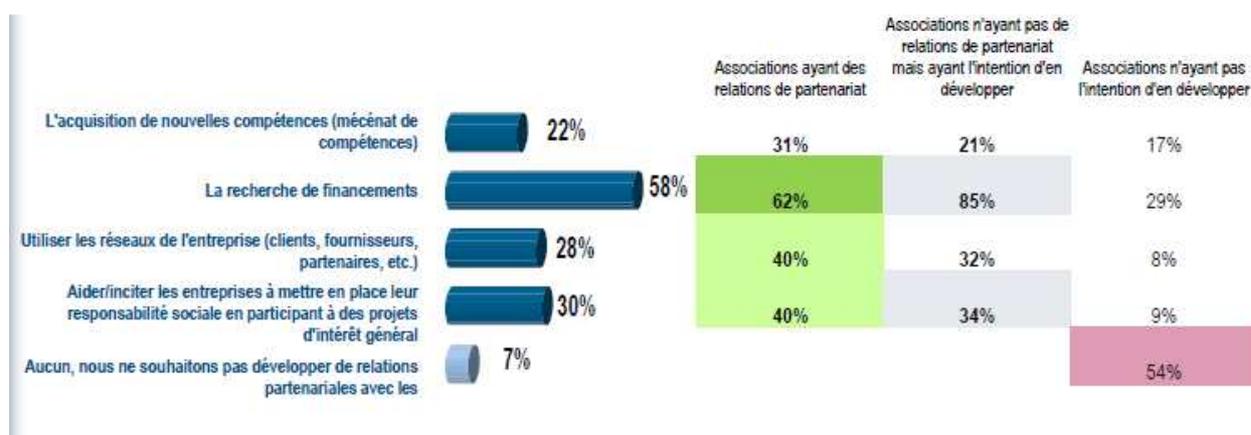
Les relations ONG-Entreprises sont en constante évolution passant de relations conflictuelles (les ONG « redresseuses de tort » et les entreprises mues uniquement par le profit au détriment des parties prenantes) à des relations allant du mécénat au partenariat gagnant-gagnant. Cette évolution peut s'expliquer par l'émergence de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, l'essor de l'Investissement Socialement Responsable, l'évolution des positions des ONG à l'égard des entreprises, les incitations fiscales comme « La loi Aillagon » (la loi du 1er août 2003, qui, à travers des avantages fiscaux, a encouragé les entreprises à soutenir les projets associatifs par du mécénat), et la loi NRE de 2001 imposant aux entreprises cotées la publication d'un rapport développement durable

II A/ MOTIVATIONS ET RISQUES POUR LES PARTENAIRES

Pour les ONG :

Les **motivations** des ONG pour conclure des partenariats avec les entreprises sont de plusieurs ordres : augmenter les financements pour réaliser des actions de plus grandes envergures, diversifier leurs sources de financement pour garder leur indépendance et pallier à la baisse des subventions publiques, aider l'entreprise dans sa démarche sociale ou environnementale, s'appuyer sur la notoriété de l'entreprise et sa puissance de communication pour faire avancer une cause, disposer de compétences spécifiques et de technologie particulières pour réaliser un projet et enfin encourager l'entreprise à modifier ses pratiques.

Une étude ARPEA¹³ réalisée auprès de **665 associations en France** d'Avril à Juin 2009 permet de quantifier ces motivations : les 2 premiers objectifs étant la recherche de financement et aider les entreprises dans leur démarche RSE.



¹³ www.mecenova.org : Etude ARPEA- Associations novembre 2009

Dans le cadre de cette relation, l'ONG devra faire preuve de vigilance pour conserver son indépendance, devra évaluer les impacts directs et indirects de la relation, vérifier la cohérence du partenariat avec sa stratégie/objectifs/ valeurs, fixer les objectifs/ domaines d'actions/indicateurs, communiquer en interne comme à l'externe dans un souci de transparence et aussi chercher à comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Comme dans toutes les relations, existent aussi **des risques** : apparition de conflits d'intérêt, instrumentalisation de l'ONG par l'entreprise, divergences d'opinions et apparition de tensions au sein de l'ONG concernant le partenariat, remise en cause de la réputation de l'ONG (cette dernière peut être accusée de collusion avec l'entreprise comme c'est le cas pour le WWF, de légitimer les pratiques de son partenaires ,perte de crédibilité auprès de ses bénéficiaires/du public et enfin dépendance financière.

Pour Les Entreprises

En incluant les **motivations** décrites par M Porter et M Kramer¹⁴, les entreprises peuvent se rapprocher des ONG pour plusieurs raisons : par devoir moral, pour pérenniser les implantations à l'étranger (*licence to operate*), pour bénéficier de son expertise sur les problématiques sociales et environnementales, pour témoigner de sa volonté d'initier ou de conforter une démarche RSE, pour identifier et réduire les risques environnementaux/ sociaux/ économiques/ juridiques et politiques associés à son activité, pour valoriser son image auprès de ses parties prenantes (clients, salariés, médias, société civile...), pour augmenter ou sensibiliser les parties prenantes à ses valeurs extra-financières et accéder aux indices éthiques(*Dow Jones Sustainability Index*), pour créer une dynamique positive avec ses salariés sur des enjeux RSE (cohésion sociale) et pour faciliter l'intégration de l'entreprise à l'environnement local.

De la même façon, une étude ARPEA¹⁵ a été menée auprès de **130 grandes entreprises en France** représentatives des secteurs de l'industrie, des services et du commerce à la mi décembre 2008 : En France, promouvoir une cause ou l'intérêt général est prépondérant



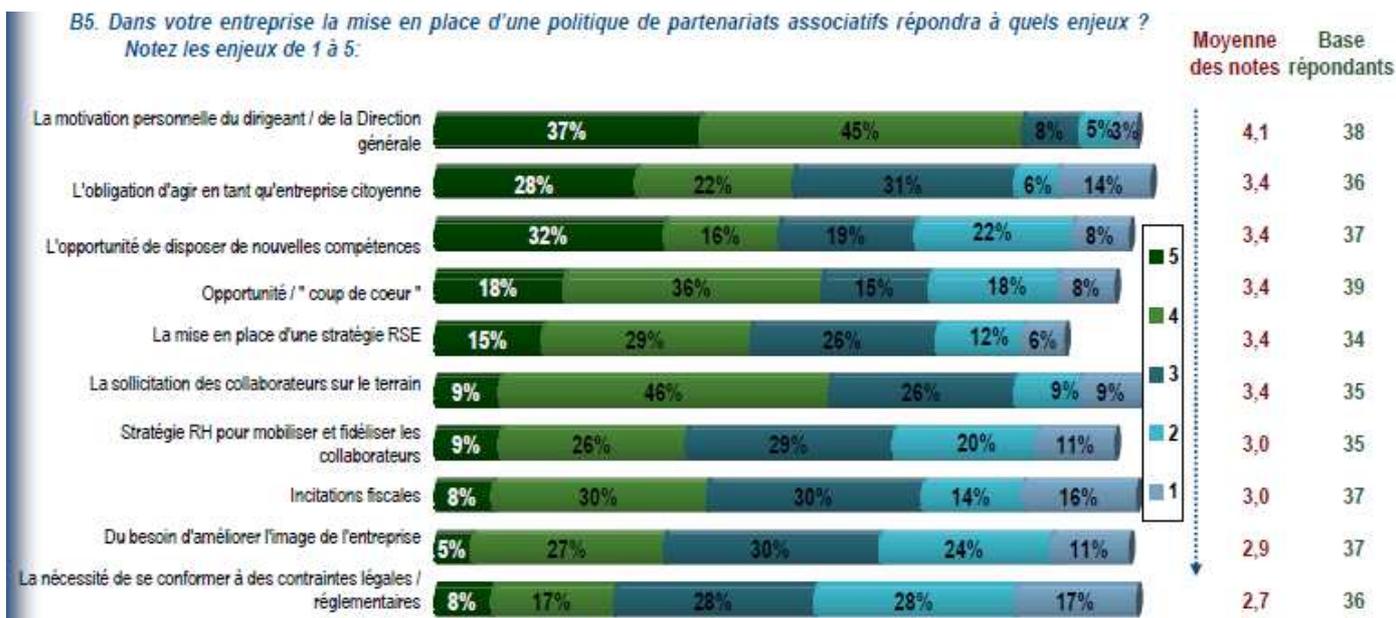
¹⁴ Strategy and Society. Harvard Business review

¹⁵ www.mecenova.org . Etude ARPEA – entreprises mi décembre 2008

Cette même étude montre aussi que pour 73 % des grandes entreprises, le partenariat associatif est une des moyens d'action de la stratégie RSE



Grâce au 3^e volet de l'étude ARPEA¹⁶ menée auprès de **159 PME en France** (3 tailles : moins de 20 salariés, de 20 à 249 salariés et plus de 250 salariés) entre Juin et Septembre 2009, il est intéressant de constater qu'au-delà de la motivation personnelle du dirigeant, les enjeux sociétaux sont une motivation importante



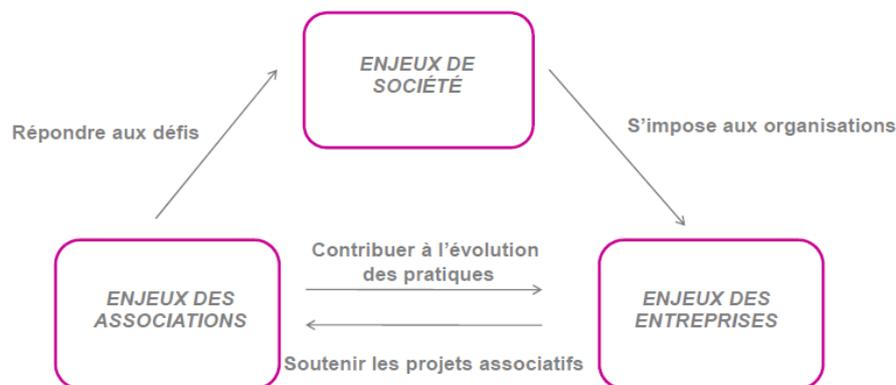
Enfin du fait des différences profondes entre les 2 partenaires (culture, process, objectifs, modes de fonctionnement, gouvernance ...), l'entreprise devra chercher à comprendre l'ONG (domaines et modes d'intervention, fonctionnement interne ...), mettre en œuvre des outils d'évaluation et des timings de livrables, faire des points réguliers de l'avancement du partenariat, partager les valeurs de l'ONG, communiquer régulièrement afin de satisfaire l'attente de transparence des ONG.

¹⁶ www.mecenova.org. Etude ARPEA – PME de Juin à Septembre 2009

Comme pour l'ONG, certains **risques** existent aussi pour l'entreprise : conflits d'intérêts¹⁷ (dans le partenariat WWF / Carrefour, l'objectif du WWF était de travailler sur la réduction des achats de 15 espèces menacées de poissons, représentant environ 1 Million d'€ à l'achat, alors que les objectifs des acheteurs étaient l'accroissement des volumes d'achat d'environ 1 %), accroissement de l'exposition à des attaques potentielles car ses activités font l'objet d'une veille constante (le partenariat n'est pas une « police assurance » contre une campagne menée par son partenaire ou par d'autres ONG ou d'autres types d'acteurs comme les médias, l'opinion publique...), instabilité de l'ONG, risques de mobilisation excessive de temps, accusations d'instrumentalisation par l'entreprise, risques de dépenses financières non justifiées.

Conclusion 3

L'intérêt général et la politique RSE sont au cœur de la relation ONG-Entreprise. Le schéma¹⁸ synthétique ci-dessous permet de comprendre que répondre aux enjeux permet de contribuer à l'intérêt général par la construction conjointe d'un modèle répondant aux défis sociétaux



II / PANORAMA DES PARTENARIATS ONG- ENTREPRISES

C'est une la palissade mais pour pouvoir parler de partenariats Entreprises – ONG, encore faut il qu'il y ait une volonté conjointe de collaborer . Or certaines associations opèrent plus sur le mode de dénonciation ou plaidoyer (Greenpeace, Oxfam) et d'autres en revanche alternent entre collaboration et plaidoyer (WWF)

3 TYPES DE PARTENARIAT

On peut recenser 3 types de partenariat en fonction des objectifs poursuivis :

- ✓ **La Philanthropie** : L'entreprise participe à l'intérêt général en apportant son soutien aux activités d'une l'ONG. Dans ce cas précis, il n'y a pas forcément de lien avec la stratégie de l'entreprise ni de contrepartie directes de la part du bénéficiaire. On peut décompenser ce mécénat en 4 sous types :
 - le mécénat financier : apport en numéraire en réponse à un appel à projet. La dernière étude de l'Admical¹⁹ montre que le choix des entreprises se porte à 58 % dans les domaines social, éducatif et santé, 48 % pour le sport, 37 % pour la

¹⁷ WWF : Olivier Guichardon en charge du partenariat Carrefour

¹⁸ Le Rameau

¹⁹ Etudes Admical – CSA 2010

culture/patrimoine, 19% dans le cadre de la solidarité internationale, 12% pour l'environnement et 7 % pour la recherche. Il est aussi intéressant comparer ces chiffres à la répartition du budget par domaine d'intervention : 36 % pour le social/éducatif, santé, à équivalence pour le sport et la culture : 19 %, 11 % pour la solidarité internationale et l'environnement et enfin 4 % des sommes pour la recherche

- Le mécénat en nature : L'entreprise donne un bien ou des marchandises à l'ONG
- Le mécénat technologique : mobilisation le savoir faire, le métier de l'entreprise au profit d'une ONG
- Le mécénat de compétences : l'entreprise met à disposition de l'ONG, le savoir faire de ses salariés pour la réalisation de son projet. L'exemple d'IBM illustre bien ces derniers types de mécénat :

Le mécénat d'IBM est avant tout un mécénat de compétences visant à promouvoir l'usage innovant des nouvelles technologies pour réduire les différences sociales, physiques et culturelles et favoriser l'accès à la connaissance pour tous.

4 grands domaines d'intervention : l'éducation, la culture, la santé et la solidarité. Chaque année, IBM consacre au niveau mondial environ 150 millions de dollars de donations en services techniques, expertise et matériel informatique : 30% compétences, 70% technologies.

En France, IBM développe également ce mécénat et met son savoir-faire technologique au service de la société civile. Dans ce cadre, l'entreprise a créé le Programme « Corporate Service Corps. » avec l'association Planète Urgence dont l'objectif est de permettre à des cadres d'exercer leurs compétences professionnelles dans un but humanitaire sur une durée de 2 semaines à 6 mois maximum. Depuis 2004, 50 employés d'IBM France se sont investis dans une mission de solidarité internationale. IBM prend en charge le financement de la mission, Planète Urgence prépare le candidat à la mission et gère la logistique.

Le collaborateur volontaire prend le temps de la mission sur ses congés, élabore un rapport de mission et passe à la fin de celle-ci le relais au volontaire suivant.

- ✓ **Le partenariat Marketing** : L'entreprise contribue aux activités de l'ONG dans le but d'améliorer sa communication et de développer ses ventes. Cela peut prendre 2 formes :
 - Le sponsoring ou parrainage : il s'agit d'une aide financière, matériel, logistique ou de conseil. Ces dépenses sont assimilées à des dépenses publicitaires et les retombées doivent être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial.
 - Le produit partage : il s'agit d'une opération commerciale dans laquelle une entreprise et une ONG s'associent pour construire un service ou un produit en vue d'en retirer un bénéfice mutuel. C'est ainsi que le WWF²⁰ soutient environ 40 produits par an avec son label (Panda) sous réserve que les produits soient une réponse à une consommation responsable : Le coton Bio Monoprix et la papeterie scolaire FSC d'Oxford.

- ✓ **Le partenariat collaboratif/stratégique** : le projet s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et dans les missions de l'ONG et procède d'un échange de connaissances et d'expertises. Il s'agit alors d'un travail en commun avec des objectifs partagés, des indicateurs de suivi et des critères d'évaluation. Ces partenariats peuvent créer des relations durables entre les 2 partenaires. Ils peuvent prendre à nouveau de nombreuses formes :

²⁰ WWF : Olivier Guichardon

- Concertation et dialogue : Les 2 partenaires mènent une réflexion commune sur les thématiques du développement durable. Dans le cadre du partenariat WWF / Carrefour²¹, le distributeur a été associé à des tables rondes internationales avec le RSPO (*round table on responsible soy*) et le RTRS (*round table on sustainable palm oil*) pour développer les approvisionnements responsables en huile de palme et soja
- Information - Formation : L'ONG collabore afin de sensibiliser ou de former le personnel de l'entreprise sur certaines thématiques
- Aide à la définition de la politique RSE : l'idée est d'intégrer la RSE à la politique de l'entreprise et d'élaborer des actions ou un code de conduite qui modifient les pratiques à tous les niveaux (achats, marketing, RH). Avec Castorama²², le WWF a élaboré un guide sur les « éco-produits » à destination des acheteurs et des fournisseurs afin de les aider concrètement dans l'achat et la conception de produits plus respectueux de l'environnement.
Un autre exemple est le partenariat conclu entre Care et le groupe Pizzorno portant sur la gestion de la décharge de Rabat au Maroc. Le groupe s'est entendu avec l'ONG pour qu'elle apporte un complément de réponse sociale à l'appel d'offres public en trouvant des solutions pour reclasser les chiffonniers.
- Evaluation, audit et conseil : l'ONG intervient pour prévenir ou corriger les impacts négatifs de l'entreprise sur son environnement. Dans le cadre du partenariat WWF/Carrefour, le WWF a interpellé le distributeur sur le plan Phyto 2018, a réalisé un diagnostic de l'assortiment avec le MDRGF (mouvement de défense et de respect des générations futures) et a classé en 6 catégories de produits des plus/ au moins nocifs en terme sanitaires et environnementaux. Suite à cette démarche, le WWF a travaillé avec Carrefour sur l'accompagnement des remplacements produits.
- Programme Sociétal / développement local : L'entreprise et l'ONG collaborent pour mettre en place des projets dans les domaines éducatifs et sanitaires par exemple. Ce fût le cas de la collaboration entre l'association Essor et Suez²³ pour la mise en place d'un programme d'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous, à Manaus (Brésil). Le projet consistait en un raccordement du plus grand nombre au réseau d'adduction d'eau de la ville de Manaus, avec un accompagnement spécifique au niveau technique et commercial (notamment pour l'adaptation des prix) et en des actions de développement social et économique local (mise en place de mécanismes de microcrédit & subventions), afin de pérenniser l'installation des services d'accès à l'eau. Dans le cadre de ce projet, le rôle de chacun fût le suivant

Suez :

- ❖ Définit et met en place la stratégie d'expansion
- ❖ Améliore la gestion technique et commerciale pour régulariser les clients
- ❖ Identifie des partenaires financiers
- ❖ Supervise la mise en œuvre des projets
- ❖ Cogère les réseaux d'eau et d'assainissement (en partenariat avec les autorités locales et les représentants des communautés)

Essor :

- ❖ Étude préliminaire de définition des besoins des populations locales & recherche de solutions personnalisées

²¹ WWF Olivier Guichardon

²² WWF partenariats stratégiques

²³ IMF

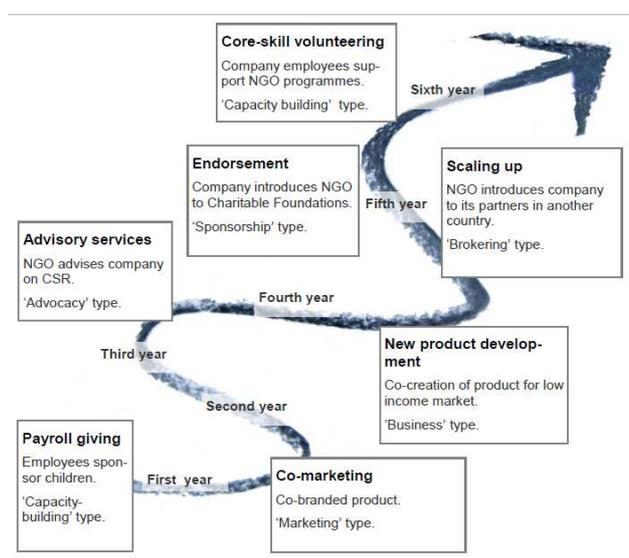
- ❖ Sensibilisation des populations aux problématiques liées à l'eau (problèmes sanitaires, droits et devoirs quant aux services d'un opérateur privé...)
 - ❖ Mise en œuvre des projets sur le terrain
 - ❖ Gestion des actions de développement communautaire (animation de groupes de jeunes, formations professionnelles pour les femmes) et Coordination de tous les partenaires
- Partenariat économique ou développement de nouvelles filières: entreprise et ONG coproduisent un nouveau modèle de développement économique destinés à favoriser l'accès de produits au plus grand nombre (*Base of the pyramid*, social business, commerce équitable...) L'exemple le plus connu étant celui du partenariat Grameen Danone pour développer un produit nutritionnellement enrichi et savoureux pour les enfants bangladais à un prix accessible pour les plus pauvres tout en améliorant les conditions de vie de la communauté par la création d'emplois et en protégeant l'environnement.

Dans l'étude réalisée pour le Medef et Coordination sud ²⁴ (relations entre les associations de solidarité internationale et les grands groupes dans le cadre des relations nord-sud :annexe 1), existe un autre type de partenariat : celui de co-responsabilité pour la réalisation d'objectifs globaux à caractère sociaux et environnementaux : il s'agit de l'association d'entreprises et ONG pour défendre les points de vue de la France sur les grands enjeux comme l'accès à l'eau.

Conclusion 4

Les partenariats Entreprises- Ong prennent déjà de multiples formes et nous n'en sommes qu'aux prémices car cette collaboration permet de développer des nouvelles façons de faire et d'innover : le social business en est la preuve la plus flagrante.

La relation peut aussi se construire et évoluer passant d'un type de partenariat à un autre²⁵



L'étude Be-linked²⁶, montre que le mécénat représente encore 42 % des partenariats entreprises- ONG, ceux conclus dans le cadre de nouvelles filières 24 %, les partenariats d'appui à la RSE : 15%, ceux qui favorisent le développement local 11 % et enfin ceux qui défendent les positions Françaises sur les grands enjeux 9 %.

²⁴ Etude Be-Linked pour Coordination Sud et le Medef

²⁵ Under the spot light. International leaders forum

²⁶ Etude pour Coordination Sud et le Medef

II C : TENDANCES ET EVOLUTION DES PARTENARIATS ONG – ENTREPRISES

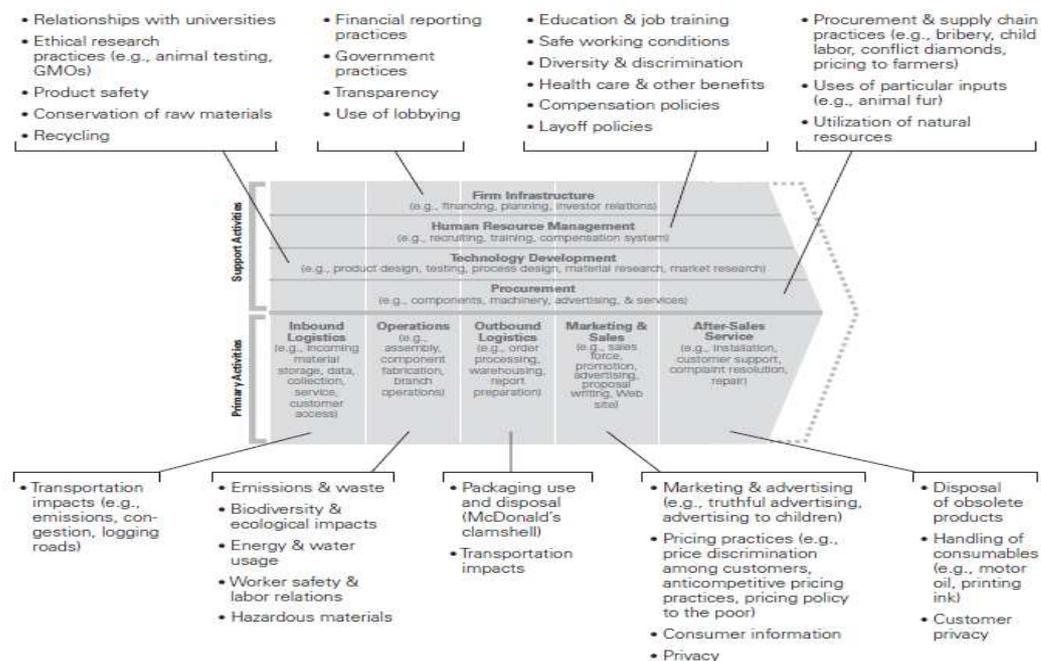
Grâce au développement d'une réelle politique RSE par un plus grand nombre d'entreprises, du fait de la nécessité d'élaborer un nouveau modèle économique, solidaire et respectueux de l'environnement et de l'accroissement des besoins (accès aux ressources, pauvreté), les partenariats ONG- Entreprises vont se développer dans le futur et s'inscrire dans le temps. Cette « cross fertilisation » va induire des changements fondamentaux chez les 2 partenaires avec une intégration de plus en plus importante de la dimension sociale dans l'entreprise et de la dimension économique dans les projets gérés par les ONG²⁷.

De plus, en écoutant le témoignage et retour d'expériences des acteurs, on sent bien que les relations s'orientent vers plus de cohérence entre la vocation, missions, valeurs de l'ONG et la stratégie, métiers et valeurs de l'entreprise.

1-Développement des partenariats stratégiques et du mécénat de compétences

Partenariats stratégiques

Avec le développement des politiques RSE et son ADN qui la pousse à créer de la valeur, **le 1^{er} socle** des partenariats ONG- Entreprise pourrait reposer plus sur une analyse des activités de l'entreprise pour identifier les impacts sociétaux et environnementaux à toutes les étapes de **la chaîne de valeur**. Charge à l'entreprise de les prioriser puis de construire et mettre en œuvre avec l'ONG les actions correctrices dans les domaines où elle n'a pas d'expertise. (schéma de M Porter²⁸). **Le rôle de l'ONG est d'aider l'entreprise à être responsable.**



Ce type de partenariat, reposant sur l'analyse des activités de l'entreprises, est bien illustré par le la collaboration Carrefour/ WWF²⁹. Depuis 1998, les partenaires se sont assignés 2 objectifs : privilégier et développer les achats responsables, soutenir et promouvoir la consommation responsable. Concernant le 1^{er} objectif, ils ont travaillé ensemble sur l'activité achats/sourcing pour améliorer les approvisionnement en produits de la mer (référencement des espèces MSC, arrêt de la commercialisation Thon rouge début 2009...), la traçabilité et approvisionnement des meubles de

²⁷ Jérôme Auriac – Be linked entretien avec MC de Merlis

²⁸ Harvard Business review Décembre 2006

²⁹ RV O. Guichardon WWF

jardin en bois exotiques, l'approvisionnement et l'utilisation d'huile de soja, l'analyse de l'assortiment phytosanitaires par dangerosité et accompagnement des *switch*. Dans ce cadre de la consommation responsable, il y a un élargissement de la gamme Eco-Planète.

Ce partenariat est stratégique pour les 2 entités : il apporte des preuves aux salariés et clients de la démarche responsable de Carrefour et pour le WWF, il permet de contribuer à protéger la planète tout en correspondant bien à sa démarche (identification du leader sur un marché, élaboration d'une démarche de progrès pour l'entreprise grâce à son expertise et enfin valoriser les succès obtenus pour influencer l'ensemble d'un secteur concerné)

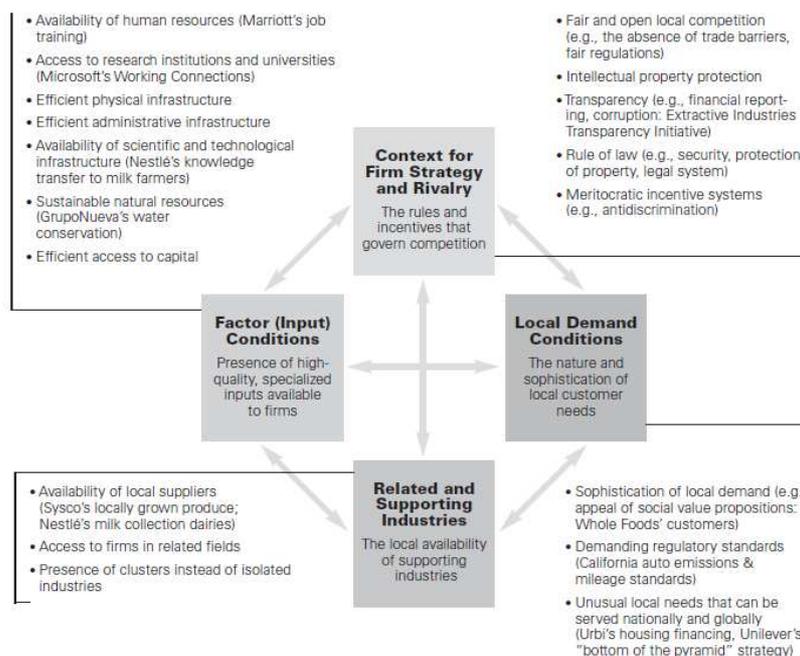
Comme on peut aisément l'imaginer, Carrefour n'a pas besoin du WWF pour optimiser et réduire les emballages sur ses produits, en revanche il a eu besoin de l'expertise du WWF pour optimiser sa politique de sourcing amont et travailler sur les produits de remplacement

Le 2° socle pour ces partenariats stratégiques pourrait reposer sur l'analyse de **l'environnement concurrentiel** de l'entreprise et les liens qui pourraient améliorer sa productivité, compétitivité, créer un avantage concurrentiel. **Ce partenariat aboutit à la cocréation de valeur.**

C'est ainsi que Monsieur Guilbert³⁰, Directeur de l'innovation sociale, nous a dit que Véolia Environnement avait remporté un appel d'offres en Afrique du Nord grâce à l'ajout d'un volet social, travaillé en collaboration avec une ONG localement. Cet apport a créé l'élément différenciant dans le choix des décideurs.

Pour ce qui concerne l'analyse de la demande locale par exemple et la réponse aux besoins aussi des plus pauvres. Le partenariat Emmaüs – SFR est intéressant³¹. SFR a fait appel à Emmaüs défi pour mieux comprendre les attentes (avoir accès à la téléphonie) et problématiques des plus pauvres (des factures de 80 à 100 € pour un revenu oscillant entre 600 et 700 €, en 2 mots plus on est pauvre, plus on paye cher le service du fait d'une mauvaise utilisation ou information). Le partenariat Emmaüs-SFR a ainsi consisté à produire une carte de téléphone 4 fois moins cher pour cette nouvelle cible et de donner de l'information compréhensible pour rendre les personnes autonomes dans leur choix. Cette association permet de répondre aux besoins de la base de la pyramide.

M Porter (Harvard Business Review) à travers ce schéma pose les différents champs d'application de la RSE et donc des partenariats avec les ONG.



³⁰ Table ronde lors du V° forum des associations-Véolia environnement

³¹ Table ronde lors du V° forum des associations – Emmaüs Défi

Ces partenariats sont vraiment des collaborations win-win car ils font avancer la cause de l'ONG et apportent des bénéfices induits à l'entreprise. Par Exemple , le social business Grammeen / Danone a permis d'un côté de fournir des yaourts nutritionnellement enrichis au plus grand nombre et de générer des revenus localement et de l'autre a permis à l'entreprise d'explorer des nouvelles façons de faire, de développer des innovations technologiques (par la création d'une micro- usine d'une capacité de 3000 tonnes soit 100 fois moins que la plus grosse usine Danone) et d'inventer un nouveau mode de distribution (utilisation des grameen ladies).

Ainsi l'entreprise pourra t'elle utiliser ces modèles d'usine pour pénétrer de nouveaux marchés n'ayant pas la capacité d'accueil d'une grosse unité de production ou bien redéployer les « grammeen ladies » dans un autre pays pour contourner les réseaux classiques de distribution.

Ce type de partenariat mène à la coconstruction de projets avec un apport signifiant des deux parties.

Développement du mécénat de compétences

La vocation des entreprises étant de générer du profit et non de distribuer de l'argent, un certain nombre d'acteurs milite pour le développement du mécénat de compétences . Viendra t'il à terme en lieu et place du mécénat financier, seul l'avenir le dira. L'admical ³² dans son étude montre que hors baisse du mécénat culturel et en période de crise, les montants dédiés au mécénat sont stables, donc on pourrait imaginer un stabilité des montants affectés au mécénat financier et un développement du mécénat de compétences.

Ce dernier va se développer pour plusieurs raisons car c'est une bonne manière de fédérer les salariés autour d'un projet en favorisant la cohésion du groupe, cela valorise le salarié qui peut en tirer une certaine fierté et enfin cela peut renforcer la fierté d'appartenance à l'entreprise. Le mécénat de compétences devra alors être en total cohérence avec les métiers, valeurs et stratégie de l'entreprise.

Olivier Classiot de l'agence des enjeux et des hommes³³ pense que ce type de mécénat pourrait se développer avec 2 types d'action différentes :

- ✓ Le mécénat de proximité permettant des innovations en terme de management pour l'entreprise. Par exemple mettre des jeunes talents de l'entreprise, ou des non cadres à potentiel évolutif dans des situations managériales ou de gestion de projet qui permettraient de révéler leurs talents sans faire prendre de risque à l'entreprise. Les talents et compétences de ces salariés seraient mis à la disposition de l'ONG.
- ✓ Un mécénat de compétences inscrit et proposé aux salariés pendant leur parcours professionnel pour les fidéliser à l'entreprise ,répondre à leur quête de sens, ou comme expérience, source de nouvelles idées et façons de faire.

2-Mutualisation des acteurs et outils

Pour Olivier Guichardon du WWF, les partenariats pourraient s'orienter vers une plus grande mutualisation des acteurs et outils afin de maximiser l'impact des actions entreprises avec un effet encore plus tangibles sur l'environnement.

³² Etude Admical CSA 2010

³³ Rv avec MC de Merlis

Réunir autour du projet tous les acteurs d'un marché afin de mutualiser le développement des outils d'alerte, partager les diagnostics, imaginer des solutions applicables par tous et pour tous, créer des guides ou chartes pour faire évoluer les pratiques et échanger des best practices.

Ainsi pourrait-on imaginer le WWF travaillant non plus uniquement avec Carrefour sur l'approvisionnement des produits de la mer mais avec aussi les fédérations des pêcheurs ou la fédération des entreprises du commerce et de la distribution.

3- Une évaluation plus fine et systématique de l'impact des partenariats

Avec la multiplication des partenariats Entreprises-ONG et l'intégration de plus en plus importante de cette collaboration dans la stratégie des acteurs, les outils d'évaluation des actions utilisés dans l'entreprise vont pleinement s'appliquer et se généraliser à ce genre de projets.

Aujourd'hui dans les retours d'expérience des partenaires auxquels j'ai pu assister, les process et actions des partenariats sont présentés, en revanche les résultats sont peu évoqués.

Trois questions importantes pour moi : que doit on évaluer , qui mesure et comment .Dans le cas de la joint venture Grammeen – Danone, le critère clé de l'évaluation de l'impact du projet est il le nombre d'enfants qui mangent régulièrement les yaourts enrichis nutritionnellement ou bien la contribution de ces yaourts à l'amélioration de leur santé ? Qui doit mesurer l'amélioration de la santé : une autre ONG, le ministère de la santé local ... ? la méthodologie devra avoir été définie en amont lors de la formalisation du partenariat.

4 – La recherche de solutions pour aider les entreprises de la liste noire

S'associer à une entreprises dont les activités contribuent négativement à la préservation de la planète ou dont le domaine d'activité pose problème est difficilement concevable pour une ONG. Même le WWF réputé comme l'ONG la plus « avangardiste » dans son approche partenarial avec l'entreprise exclut de travailler avec les industries de l'armement, nucléaire, pétrole comme le spécifie son rapport d'activité.

Pour autant, faut il s'abstenir de réfléchir à des solutions pour ce type d'entreprise ? je ne crois pas et je pense la tâche ardue

Conclusion 5

On imagine demain avec les yeux d'aujourd'hui. Mais cette vision est réductrice car les partenariats ONG-Entreprises sont sources d'innovations diverses et variées. Donc comment savoir où ils meneront demain et à quoi ? Qui aurait pu imaginer le social business il y a 20 ans ?

Les seules limites à la créativité et à l'ingéniosité sont l'absence de volonté chez l'homme d'imaginer et créer un monde meilleur pour les générations futures qui répondent aux besoins économiques, environnementaux et de solidarité et les qualités des Directeurs Généraux des organisations (entrepreneurs, orientés innovations ou managers, favorables au protectionnisme).

III / L'ASSOCIATION ENFANTS DU MEKONG

III-A/ DESCRIPTION DE L'ASSOCIATION

Mission, vision, valeur³⁴

« Enfants du Mékong » est une ONG de solidarité internationale, fondée en 1958 par René Péchard au Laos dont l'action repose sur **la vision** que « tout enfant a le droit de devenir un adulte libre et responsable ».

Sa mission est de » permettre à l'enfant pauvre et souffrant d'Asie du Sud- Est, quelque soit sa religion ou sa culture, de se construire au milieu des siens en lui donnant accès aux soins et à une éducation qui développera ses dimensions intellectuelles, affectives et sociales «.

Depuis sa création, son périmètre d'intervention s'est élargie à six autres pays au-delà du Laos : Thaïlande, Cambodge, Philippines, Vietnam, Birmanie et Chine.

Les valeurs de l'association décrites dans la charte sont au nombre de trois : fidélité, rencontre et service. **Fidélité** au Christ : le fondateur affirmait « mon adhésion au Christ est l'acte fondateur de mon action ». Il en découle qu'Enfants du Mékong est une association fondée sur une vision chrétienne de l'homme, incarnée notamment dans le respect de la dignité humaine et dont l'action localement s'appuie sur des membres de l'Eglise, réseau fiable et bien ancré dans les populations.

Rencontre d'homme : Le mode d'action privilégié d'Enfants du Mékong s'appuie sur la force de la rencontre de personne à personne : les parrains par courrier avec les filleuls, les volontaires sur le terrain (Bambous) avec les responsables de programmes localement, les délégations dans la recherche de nouveaux parrains Une multiplicité de rencontres de cœur à cœur, qui ouvrent, dans la confiance et fidélité, un avenir à des milliers d'enfants. **Service à l'autre** : Les acteurs locaux ou responsable de programmes, engagés auprès des enfants, sollicitent « Enfants du Mékong » à se mettre au service de ceux-ci. L'attitude d'écoute et d'engagement caractérise cette grande famille.

Comme le disent les membres de l'association, il ne s'agit pas d'une aide donnée à un enfant démuné mais il s'agit d'aider un ami, qui « grâce à l'affection du responsable du programme et de l'amitié du parrain pourra aller à l'école et abattre la fatalité de la misère ».

Une association très fortement orientée sur la parrainage

La marque de fabrique de l'association est **le parrainage** avec un des réseaux les plus importants de France, 22.000 donateurs réguliers. Il en existe 3 types : individuel pour la scolarisation d'un enfant (24 € par mois), collectif pour le soutien d'une classe (24€ par mois) et enfin étudiant pour le paiement des études supérieures (39 € par mois).

Les donateurs³⁵ sont recrutés à quasiment 40% par le bouche à oreille dont 19% suite au témoignage direct d'un parrain. Ils choisissent Enfants du Mékong car l'association est sérieuse (27.5%), l'entourage est convaincant (24.4%) et qu'ils aiment l'Asie (17.6%).

³⁴ Additif à la charte 20 Avril 2010

³⁵ Etude parrains de Juillet 2009 à Septembre 2010

95% des parrains sont très satisfaits et sont prêts à recommander l'association. Cette satisfaction provient de la transparence sur l'utilisation des fonds, la relation avec le filleul (89 % en sont satisfaits ou très satisfaits surtout grâce aux courriers échangés), de la qualité du magazine d'informations et enfin la confiance en l'association. La fidélité y est forte : 75 % d'entre eux déclarent vouloir reprendre un parrainage après la fin des études de leur filleul actuel.

Même si le questionnaire a été administré dans la journée, il semblerait cependant que le profil des parrains soit assez âgé : 72% ont plus de 55 ans avec 22.5% plus de 75 ans et 25% entre 65 et 74 ans.

L'association fait aussi appel au **mécénat financier** (environ 7% des ressources en 2009) auprès d'entreprises partenaires pour financer les 100 projets annuels de développement : constructions et rénovations d'écoles, de collèges, de foyers (détail annexe 2). Cette partie sera détaillée dans la suite du mémoire

Une organisation avec des spécificités fortes : les Bambous, une direction opérationnelle bicéphale, une symbiose forte entre les organes de gouvernance.

L'association « Enfants du Mékong » fonctionne avec une équipe de 40 salariés (38 à Asnières et 2 en Asie) et environ 1000 bénévoles répartis pour moitié en France.

Les bénévoles France sont regroupés en délégations dont l'objectif est le recrutement de parrains via des manifestations, des conférences, des participations à des forumsCeux basés en Asie sont essentiellement des responsables de programme qui redistribuent les fonds reçus de l'association (remise d'uniformes et/ou matériels scolaires, frais de scolarisation, financement des besoins quotidiens de l'enfant et sa famille) et suivent l'avancement des projets de développement mais aussi des bambous.

✓ *Les bambous³⁶ : une caractéristique différenciante de l'association.*

Depuis 1988, l'association envoie chaque année 40 jeunes volontaires de solidarité internationale (VSI) pour 13 mois auprès des enfants démunis. Ils sont chargés d'animer, coordonner et soutenir les actions des responsables locaux. Ils font remonter les besoins de financement émanant des responsables de programme (Enfants du Mékong ne créent pas de projets mais donnent les moyens de réaliser ceux élaborés localement).

Ils sont aussi les yeux de l'association sur le terrain : ils assurent le lien entre filleuls et parrains, le bon acheminement des fonds, le suivi des différents programmes parrainage et développement, ils sont animateurs auprès des enfants, professeurs d'anglais.

La mission du bambou comme témoigne l'un d'entre eux est « une grande leçon d'humilité et d'humanité. Venus pour apporter une aide modeste, nous avons surtout reçu un choc : celui de la beauté de l'engagement et de l'amour de ceux qui travaillent là-bas. Une grande leçon qui donne envie de vivre, peut-être, un ton plus haut ».

✓ *Une direction opérationnelle bicéphale*

A la tête d'Enfants du Mékong, un Président, qui après avoir été très actif notamment dans l'organisation des 50 ans de l'association, partage son temps entre campagnes de relations publiques et rédactions des éditoriaux du magazine.

La gestion opérationnelle est répartie entre le Directeur Général et le Directeur Générale adjoint avec des recouvrements dans les missions entre les deux et avec le Président. Le

³⁶ Site d'Enfants du Mékong- rubrique volontaires

Directeur Général réfléchit aux besoins des plus démunis localement via de nombreux voyages sur le terrain, est le garant du respect des convictions et de l'état d'esprit du fondateur, recherche des donateurs, réalise des campagnes de relations publiques, et s'implique opérationnellement dans le choix des projets à soutenir et dans leur suivi. Le Directeur Général Adjoint, au-delà de ses fonctions de directeur financier assure la gestion opérationnelle de la structure : RH, informatique, collectes, communication(comme l'organigramme ne le démontre pas . Annexe 3)

✓ *Une symbiose forte entre les différents organes de gouvernance*

Au-delà des représentants des instances managériales de l'association, le conseil d'administration est composé de bénévoles d'horizon bien différents dont certains ont été bambous (médecin, laboratoires pharmaceutiques, officier de marine, banquier, ingénieur, gérant de société ...). Il se réunit 6 à 7 fois par an pour faire un suivi de l'activité (projets, évolution des parrainages, ressources, acceptation des legs ...), convoquer l'assemblée générale, renouveler les administrateurs (souvent par cooptation), statuer sur la déclaration de l'association dans les différents pays et sur les sujets spécifiques attribués à un ou plusieurs administrateurs et découlant des problématiques identifiées localement (exemple : évolution de la pauvreté dans les bidonvilles à 10 ans).... L'implication et l'assiduité des membres du conseil témoigne de la mobilisation des administrateurs. Il semblerait cependant que le Conseil d'administration ne soit qu'une chambre d'enregistrement des décisions du DG et DGA

Le bureau,organe peu utilisé, est composé de 5 membres : le Président, DG, DGA, secrétaire général , vice président et le trésorier. Sa mission principale est de gérer les crises éventuelles.

Un Plan stratégique annuel qui gagnerait à être plus précis

Un plan stratégique formalisé à horizon 3 ou 5 ans n'existe pas au sein de l'association et cela pour deux raisons majeures : rester coller aux réalités du terrain et garder de la souplesse pour répondre aux demandes ponctuelles émergeant lors des voyages terrain de la direction.

En revanche la stratégie annuelle est élaborée puis présentée aux équipes d'Asnières lors des rendez-vous mensuel : « café infos ».

La stratégie 2010 telle que définie³⁷, est essentiellement orientée autour de quatre axes : augmenter le nombre d'enfants scolarisés (1000 en attente à date) et les capacités d'accueil des foyers pour étudiants, accompagner le développement du centre Mérieux (études supérieures) et continuer la construction de structures pour améliorer la vie au quotidien (école, accès à l'eau, hygiène....).

Le plan d'actions s'articule autour du développement du parrainage (passage de 22.000 à 30.000 en 2015 via le travail des délégations) et l'augmentation des dons et partenariats (atteindre 2.5 Millions € en 2010 vs 2 Millions en 2009 par l'accroissement de la collecte sur internet et des legs, la prospection de grands donateurs et par une gamme de produits de fidélisation pour les entreprises) . Ce plan, malheureusement trop vague et non décliné opérationnellement pour chacun des fundraisers ou pour les délégations, est moyennement efficace.

³⁷ Café info : présentation de la stratégie 2010

Swot de l'association

Forces et faiblesses

Association	
* 50 ans d'existence	* Difficulté à se positionner par rapport à ses gènes catholiques
* Une réputation de sérieux	* Faible notoriété (7 %)
* Cohérence avec l'âme du fondateur : " l'aide aux amis et non aux pauvres "	* Mekong = une notion floue peu évoquatrice
cette approche affective est à l'origine des liens interpersonnels "parrains-filleul" -	
"salariés France et responsables locaux" " bambous et enfants "	
* La mission d'aide à l'enfance est fédératrice et touche le plus grand nombre	
Equipe	
* Les équipes bénévoles sur le terrain en Asie et France : 41 bambous (VSI), les 500 responsables locaux (souvent des religieux), les délégations régionale actives dans le recrutement des parrains)	* Des équipes salariées dont l'action manque de cohérence du fait d'une stratégie floue. Trop peu de management. * Des profils de poste flou (responsable des RP aussi collecte de fonds)
Gouvernance	
* Un CA impliqué et attaché à l'association et présence d'anciens bambous	* Un président honorifique et 2 DG opérationnels (DG+DGA)
* Prise en charge par les administrateur de sujets prospectifs , base de la réflexion pour les futures actions	* Pas de contre pouvoir * Plan stratégique trop flou
Parrainage	
* Fort taux de satisfaction des parrains (96%)	* 72 % des parrains ont plus de 55 ans
* Une cooptation de proximité (38 % du recrutement par témoignage d'un parrain)	* Enfermement sur un profil de parrain restreint (âgé- catholique...)
* Fidélité des parrains : entre 5 et 7 ans	
Communication	
* Factuelle sans fioritures qui renforce l'image de transparence de l'association	* Ne construit pas l'image de l'association (histoire,valeurs...)
* Parle aux fidèles donateurs : sont évoqués les projets et les réalisations	* N'existe qu'à travers le témoignage des parrains * Peu de communication institutionnelle lorsqu'elle est efficace
Finance	
* 85 % des ressources financent les missions sociales	* Pas de stratégie de collecte de fonds
* Transparence dans l'affectation des fonds (x% demandé x% alloués)	* Déséquilibre dans la collecte de fonds : individuel/entreprises * 1 moyen de collecte majeur (délégation) versus le multi-canal
Programmes de parrainage/ projets de développement	
* Des programmes de parrainage fiables car basés sur une collaboration longue avec les responsables locaux	* lapse de temps long entre l'identification du besoin et réalisation, * trop de projets ponctuels. Pas de planification dans le temps
* Un nombre important de parrainages qui aident 60,000 enfants	* Sélection des projets uniquement pas les dirigeants et sur des bases affectives
* Les projets de développement (écoles) : une réponse à un vrai besoin local	

Opportunités – Menaces

* Un monde à la recherche de sens = attrait pour le caritatif	*Concurrence directe et indirecte active :
	- au niveau des associations opérant en Asie du SE : PSE- toutes à l'école
* L'Asie, un continent prisé par les médias :	- au niveau des projets et offres aux entreprises : Care-SOS villages- Secours catholique
	- car exacerbée par la baisse des subventions et la multiplication des acteurs (ONG, collectivités locale- universités)
* Démographie galopante avec un développement à double vitesse	
* Mondialisation et ouverture vers des causes éloignées (solidarité internationale)	*Risques politiques via la non reconnaissance de l'association par les gouvernements :
	Birmanie et Vietnam par exemple
* Professionalisme des ONG	
	* Apparition de catastrophes humanitaires très médiatisés
* Développement du social Business	
	* Montée de la précarité en France : proximité vs international
* Utilisation des nouveaux canaux de communication : internet/ réseaux sociaux et communautaires	
	* Une prime à la taille et notoriété de l'association dans le cadre de la collecte
* Existence de filière métier à redynamiser / à ouvrir à l'export dans les pays en voie de développement	* scandales sur l'utilisation des ressources liées à la générosité du public
* Développement de la RSE	Concentration et alliances d'ONG

Conclusion 6 :

Enfants du Mékong, une association non seulement caractérisée par l'importance et la fidélité de son réseau de parrains mais aussi par la présence sur le terrain des bambous, qui accompagnent les enfants, coordonnent et suivent les actions sur place et enfin par la mobilisation, implication des bénévoles.

En partageant la vie de l'association, même de façon ponctuelle, on ressent une bonne volonté évidente, un souci constant de l'avenir des enfants, une fidélité à l'esprit du fondateur. L'association cependant gagnerait en efficacité par plus de formalisme et rigueur d'un côté et de l'autre plus de prospective par l'élaboration d'un projet associatif détaillé à horizon de 3 à 5 ans et des plans d'actions définis pour chacun des salariés.

II-B/ LES PARTENAIRES D'ENFANTS DU MEKONG

La stratégie de l'association est orientée très majoritairement vers le parrainage. Les démarches auprès des entreprises sont plus le fruit d'opportunités glanées par le bouche à oreille et l'utilisation du réseau du Directeur Général ou de certains salariés de l'entreprise.

L'analyse qui va suivre ne porte que sur la période 2006-2009. En effet, c'est uniquement sur ces quatre années, qu'existe un fichier récapitulatif et exploitable des partenaires et des montants donnés à l'association.

La base de suivi des partenaires est moyennement renseignée, peu fiable et sans commentaires qualitatifs sur l'historique de la relation. Toute l'information court terme, la connaissance des partenaires et de la relation avec l'association semblent résider dans la mémoire d'un des fundraisers. Cela pose clairement la question de sa pérennité et de son acuité dans le temps.

Pour cette partie, j'ai utilisé le fichier des entreprises partenaires de 2006 à 2009 et ai réalisé des interviews auprès des partenaires : Altran CSI (Responsable de la communication), Fondation Bouygues construction (Général Manager), Fondation Suez (Secrétaire Générale), Fondation KPMG (contact d'Enfants du Mékong), Partner Reassurance (membre du comité caritatif), Air France (Déléguée Générale), Leyton (Directrice des Ressources Humaines). Je n'ai pu rencontrer Accenture (la personne en charge du partenariat, ayant quitté l'entreprise n'a pas voulu s'exprimer), Véolia (ne se considère pas comme un partenaire), Transat vacances (le partenariat ayant pris fin, impossible de rencontrer la Directrice des Ressources humaines, en charge du dossier)

Analyse des partenariats³⁸

94 entreprises ont financé les projets de développement d'Enfants du Mékong entre 2006 et 2009 pour des montants supérieurs à 1000 €. A noter que dans les premiers graphiques, seront aussi intégrés, à la demande de l'association, les financements inférieurs à 1000 € (don moyen 243 €) mais qui pour moi s'apparentent plus à un don personnel.

Compte tenu du recrutement des partenaires par le réseau et d'une stratégie inexistante, le portefeuille est non seulement hétéroclite : le Luxe avec LVMH et Cartier, les cabinets de conseil avec Accenture- KPMG-Altran CSI-Sogreah, le réseau bancaire avec la caisse des dépôts- le Crédit du Nord- Barclays-Crédit Agricole de Touraine, les laboratoires avec Sanofi et Meyriex et une kyrielle d'entreprises : Air France, SFR, SEB, Schneider Electric, Vacances Transat, Lafarge, Véolia, Cave de Tain et même le Conseil Général de Vendée....Mais aussi à risque car les projets financés ne sont pas forcément dans le cœur de métier de l'entreprise (SEB), ni même dans la mission de la fondation (LVMH) , sortent de la mission redéfinie par l'entreprise (Sanofi qui ne soutiendra que des projets liés à la santé), ne correspondent plus au périmètre d'intervention (KPMG veut uniquement des projets de proximité en France).

Depuis 2006, les partenariats se sont développés sur la base du mécénat financier majoritairement pour la construction et la rénovation d'écoles primaires, de foyers d'accueil pour étudiants et pour enfants atteints du sida ou handicapés et des maternelles.

Existe aussi le mécénat de compétences avec l'intervention d'ALTRAN CSI qui a délégué 2 consultants pour développer un système informatique fiable au sein de l'association en France et en Asie puis pour refondre le site internet. La société Leyton au-delà du financement de projets a

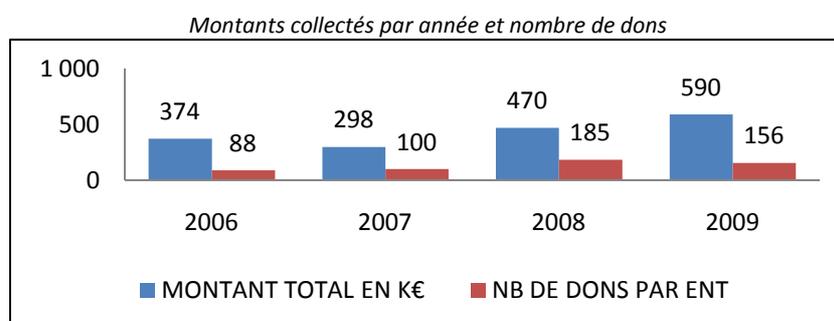
³⁸ Source interne : tableau récapitulatif des partenaires et leurs contributions de 2006 à 2009

accueilli dans ses structures Lyonnaise et Parisienne 4 étudiants Khmers pendant une durée de 3 mois pour les familiariser avec le monde de l'entreprise en Europe.

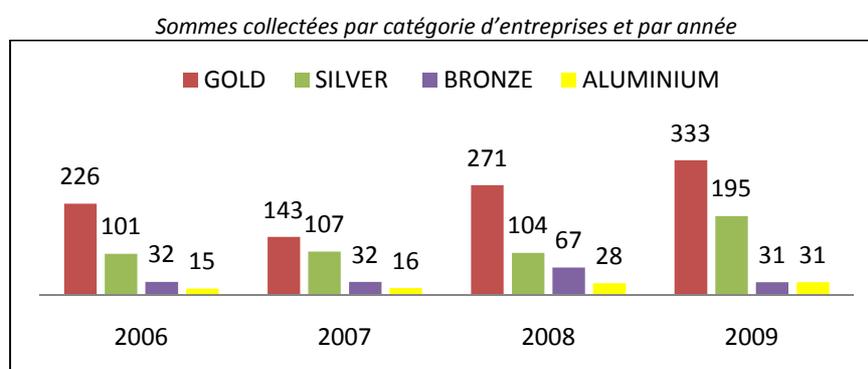
Les entreprises partenaires sont segmentées par l'association en quatre catégories :

- ✓ Les Gold dont la contribution dépasse 15.000 €
- ✓ Les Silver dont les dons sont compris entre 5000€ et 14.999 €
- ✓ Les Bronze dont le montant est compris entre 1000 € et 4999 €
- ✓ Les Aluminium pour un montant inférieur à 1000 €

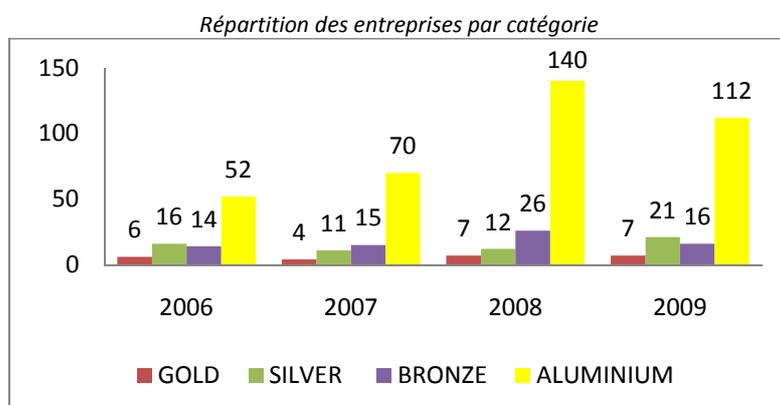
Pour l'année 2009, Enfants du Mékong a collecté environ 8.3 Millions € dont 590 k€ en provenance des entreprises (tableau Emploi- Ressources en annexe 4) soit environ 7 % des ressources. Une contribution modique par rapport au montant en provenance du parrainage : 6.4 Millions d'euros. Sur les 4 dernières années, on peut noter une chute de la contribution des entreprises en 2007 suite à l'arrêt des financements de la fondation Meyrieu et de la société LVM, suivie par une hausse régulière des sommes collectées en 2008 et 2009.



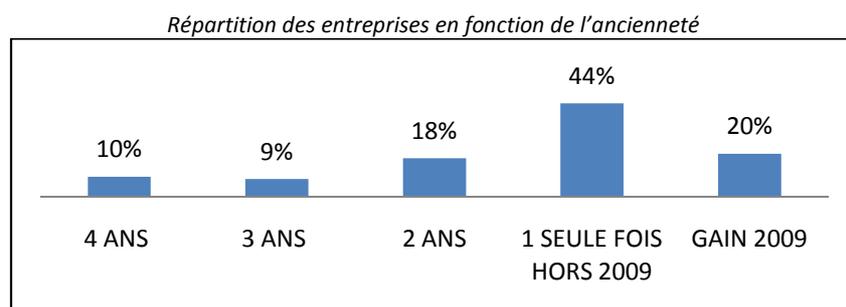
Ce retour à la croissance des sommes collectées auprès des entreprises provient du recrutement de partenaires Gold (+ 100 k € en 4 ans pour atteindre 333 k€) et Silver (doublement de leur apport : 195 k€ en 2009 vs 101 en 2006). Il est important de noter que la somme collectée auprès des Aluminium progressent régulièrement pour atteindre celle de l'ensemble des partenaires bronze en 2009 (effet mécanique du nombre : une centaine d'entreprises Aluminium vs 16 pour les Bronze) et que les actions auprès de ces organisation sont limitées à l'envoi de vœux pour Noël et du magazine.



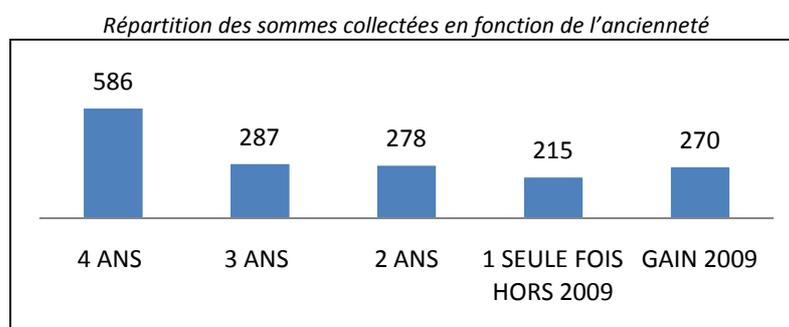
La structure des partenaires est malheureusement trop déséquilibrée : trop peu de Gold (7 sur les 2 dernières années), trop d'Aluminium (110) qu'il faudrait transformer dans une premier temps en Silver. En revanche sur 2009, le rééquilibrage entre Silver et Bronze rapporte à l'association 55 k € mais s'accompagne de la perte d'une entreprise (+9 Silver et -10 Bronze).



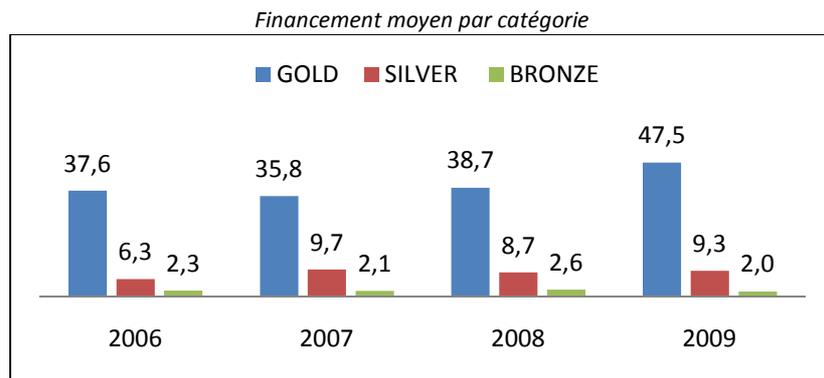
De l'étude des entreprises réellement partenaires soit 94 au total, on peut mettre en avant 3 enseignements : 19 % ont été fidèles en finançant des projets pendant 3 ans et plus , 44 % d'entre elles n'ont contribué qu'une seule fois sur la période 2006 et 2009 et enfin 20% ont donné pour la première fois en 2009



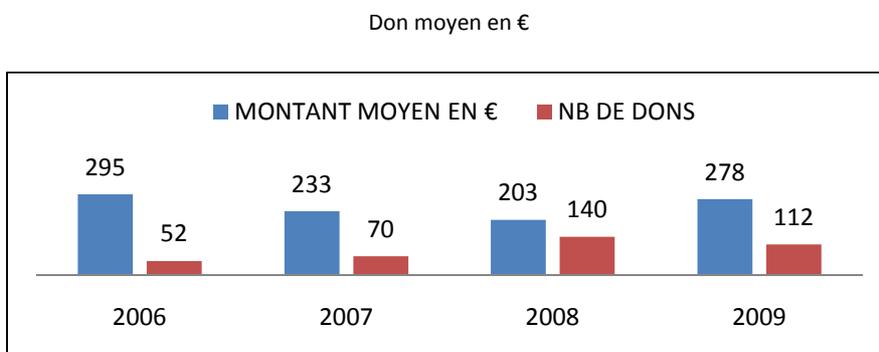
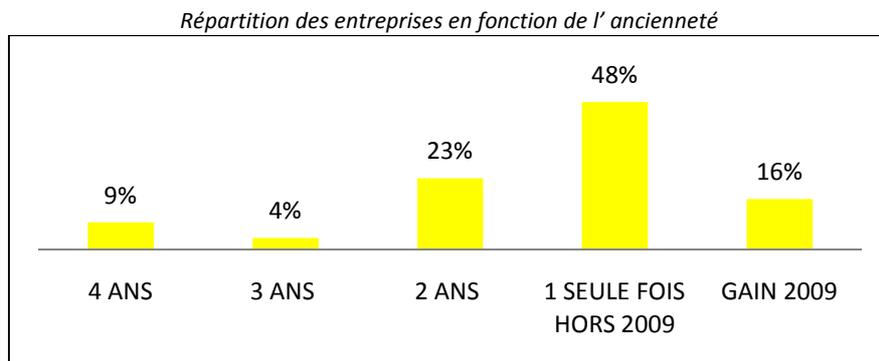
Les entreprises fidèles (plus de 3 ans) ont contribué à 54 % des montants collectés sur la période 2006 – 2009 et sur l'année 2009, les nouveaux partenaires en 2009 ont apporté 46 % des sommes collectées sur l'année (Leyton a donné 133 k € sur un total entreprises de 590 k€ soit 23%)



Enfin, les partenaires donnent à l'association en moyenne : 40 k € pour les Gold, 9 K€ pour les Silver et enfin 2 K€ pour les Bronze



Les entreprises Alumimium (une centaine environ), que je ne peux que nommer partenaires en devenir, sont globalement peu fidèles : 48% d'entre-elles ne donnent qu'une fois. Le don moyen de 278 euros pourraient laisser penser à des dons individuels ou des dépenses dans le cadre de reliquat de budget. Cependant, l'addition des sommes collectées a permis d'atteindre la somme de 31 k€ en 2009 et 91 k € sur la période 2006- 2009 soit 5.4 % des 1.7 Millions collectés auprès des entreprises en quatre ans.



Conclusion 7 :

A ce stade de l'analyse, cinq questions émergent : comment s'assurer la pérennité de la relation avec les partenaires au-delà de 4 ans, comment fidéliser les entreprises partenaires depuis déjà 3 ans et celles récemment recrutées, comment remobiliser ceux qui ont donné pendant 2 ans puis arrêté, comment transformer les Aluminium en partenaires bronze dans un premier temps et enfin quelle stratégie à l'égard des entreprises ?

Feed back des partenaires interviewés

Juste en préambule, il est intéressant de constater que les partenariats sont gérés par des entités bien différentes au sein des entreprises : Délégués de fondations, Responsable de la communication, Directrice des ressources Humaines, Membre du comité caritatif ou comme on l'a vu en amont par le service qualité au WWF. Mais quelle est la structure la plus légitime et pertinente pour gérer ce type de relation ? Je pense que les entreprises sont encore en phase d'initiation d'une politique, ce qui expliquerait la diversité des acteurs. Mais avec l'expérience et l'intégration de la RSE à la stratégie, des départements spécifiques vont de plus en plus être créés et représentés aux comités de direction des organisations comme chez Véolia avec la création de la Direction de l'innovation Sociétale ou la participation au COMEX du représentant du comité RSE pour Danone (30% du variable des membres du COMEX indexé sur les résultats RSE de l'entreprise³⁹)

✓ **L'objectif des partenariats : mobilisation des salariés en interne**

Pour 5 entreprises (Altran, Bouygues, KPMG, Leyton, Suez) sur 7, l'objectif du partenariat avec Enfants du Mékong est de mobiliser et fédérer les équipes autour d'un projet porteur de sens. Bouygues ajoute d'autres motivations : « éprouver la reconnaissance du salarié à l'égard de l'entreprise, renforcer le sentiment d'appartenance au groupe et de fierté »

Pour impliquer les salariés, ces 5 entreprises réalisent des appels à projet en interne avec un modus opérandi plus ou moins normé :

Chez KPMG, plusieurs étapes: recensement des projets en interne, soutenance orale du projet par le salarié devant le comité de sélection, évaluation du projet selon 4 critères (pérennité du projet, structure de l'association, zone géographique et enfin implication du salarié dans l'association), soumission du projet au conseil d'administration de la fondation.

Chez Bouygues, 5 étapes : envoi du dossier à la fondation, présélection par le Général Manager de la fondation (l'utilité et la faisabilité du projet, sa pérennité et l'implication du ou des collaborateurs), présentation au comité de sélection pour un financement inférieur à 15.000 € et au Conseil d'administration pour des montants supérieurs, mise en place du financement et enfin suivi du projet par le salarié.

Chez Suez environnement, le process était beaucoup plus court : dépôt du dossier par le salarié (financement du foyer Pi Tou pour les enfants atteints du sida), vérification de la cohérence avec les objectifs de la fondation (aide à l'enfance en détresse), accord du conseil d'administration.

Enfin pour Leyton, le projet a été présenté par la Direction Générale.

De façon paradoxale, ces entreprises poursuivent le même objectif mais ont des politiques de communication interne très disparates. Pour KPMG, présentation assez minimaliste des actions uniquement sur le site dans la rubrique « à propos de KPMG » puis Responsabilité sociale de l'entreprise et enfin fondation.

³⁹ C B Heidsick- Le Rameau

Suez en revanche communiquait « énormément » sur le site institutionnel du groupe avec un relais sur celui de la fondation et par un article sur les projets et leur avancement dans chacun des exemplaires du journal interne.

Chez Bouygues, on pourrait parler de campagne de communication interne avec des articles dans le magazine interne de Bouygues Construction (55.000 exemplaires), dans le magazine du groupe (150.000 exemplaires), le site intranet, présentation des actions en interne lors de la semaine du Développement Durable et enfin communication de proximité par les présentations des actions aux filiales dans le monde.

Pour Altran, une campagne de lancement de projet a été réalisée par le service communication avec organisation d'un congrès en interne pour présenter le partenariat et ses modalités, présence d'articles dans le journal interne, témoignages des consultants impliqués sur le site internet, mise à disposition de bulletin de parrainage, participation à l'événement des « 20 Kms de Paris » avec l'association, organisation d'une vente de soieries.

En revanche, pour Air France et Partner reassurance, le partenariat avec Enfants du Mékong s'inscrit plus dans la philanthropie. En effet, Air France reçoit environ 150 projets en provenance très majoritairement de l'externe et en soutient financièrement entre 60 et 80 annuellement après une sélection sur 3 critères (sérieux et fiabilité de l'association via la présentation des documents administratifs et juridiques, comptes ... cohérence du projet avec la mission de la fondation et enfin zone de réalisation du projet qui doit correspondre à une escale de la compagnie). Il est spécifié dans le site qu'un projet présenté par un agent recevrait une écoute particulière (mais cela n'a pas été mentionné lors de l'entretien). L'implication des salariés se fait via le « réseau d'amis de la fondation » qui a sélectionné 15 actions pour que les agents puissent faire du bénévolat et l'appel à participation lors des événements organisée par cette dernière. Ce réseau a plus vocation à légitimer l'action de la fondation qu'autre chose.

Pour Partner Reassurance, 6 projets sur les 20 soutenus annuellement viennent des salariés. L'entreprise se comporte comme un bailleur de fonds. Elle ne communique pas en externe et en interne : la présence est anecdotique sur le portail avec le nom du projet et le montant affecté.

✓ **Des projets pragmatiques, répondant aux besoins locaux ponctuels facilement « contrôlables » mais trop peu renouvelés et moyennement en phase avec les attentes de l'entreprise.**

Les partenaires estiment que les projets sont clairement présentés dans les dossiers, correspondent bien à une problématique locale, aisément réalisables car simples (construction ou rénovation d'écoles).

De surcroît, le contrôle de l'avancée du projet est facile pour plusieurs raisons : possibilité d'aller vérifier sur place la progression du chantier comme l'a fait la Secrétaire Générale de Suez aux Philippines lors de sa visite du foyer de Ti Pou pour les enfants sidéens, la présence des Bambous qui surveillent, est un gage de la bonne réalisation du projet pour Bouygues et enfin les photos transmises avec le compte rendu sont autant de preuves.

J'ai pu constater cependant 2 types d'attitudes à l'égard des projets d'Enfants du Mékong : un satisfecit global pour Partner Réassurance et Bouygues (1^o collaboration), des remarques plus négatives des partenaires historiques ou de nouveaux recrutés.

Pour Air France, les projets présentés sont toujours les mêmes «il n'y a pas de renouvellement : écoles, foyers, dortoirs. Trop peu de projets pour les enfants handicapés ». Les projets ne sont pas évolutifs : « on ne parle jamais d'agrandissement des structures, ce qui prouverait que cela marche ». Les projets ne sont pas innovants : pour la Déléguée

Générale, l'innovation se situe dans une manière différente d'aborder une problématique (création d'un centre en Belgique pour traiter l'autisme avec la nouvelle méthode ABA). La Déléguée aimerait que les associations lui présentent des expérimentations nouvelles : beau challenge !!!

Pour Suez, le dernier projet présenté ne correspond pas vraiment à la mission de la nouvelle fondation (ni même de l'ancienne d'ailleurs) car il s'agit d'aider une minorité ethnique alors que les programmes de la nouvelle fondation GDF-SUEZ sont orientés vers l'enfance et la jeunesse sous les angles éducation et santé

Pour KPMG, le recentrage sur des projets sur la proximité, la France exclue les propositions d'Enfants du Mékong qui ne concernent que l'Asie du Sud – Est. De plus, ils regrettent de n'avoir eu aucune nouvelles des élèves du foyer de Rungis dont ils ont financé les frais de scolarité : « que sont ils devenus ? »

Pour Altran, les demandes de l'association dans le cadre de la refonte du système informatique sont trop confuses. De plus, l'entreprise souligne les difficultés d'Enfants du Mékong à se remettre en cause suite à l'audit réalisé, ce qui bloque l'avancement du projet. Les salariés d'Altran, motivés par le projet et l'association, souhaiteraient pouvoir soit aider par du mécénat de compétences en Asie du Sud- Est (mais ce n'est pas possible) soit organiser par exemple des ateliers pour aider les délégations régionales à avoir une démarche plus commerciale (qui connaît cette envie au sein du service partenariat ?)

Pour Leyton, la Directrice des Ressources Humaines, nouvellement nommée, considère que le projet d'accueil des étudiants Khmers a été insuffisamment préparé et suivi par l'association : pas de vérification du niveau d'anglais (très faible), pas d'objectifs assignés aux 4 jeunes, aucune information donnée à l'entreprise sur leurs noms, profils, attentes, pas de tuteur affecté chez Enfants du Mékong pour une meilleure intégration en France.. » première expérience peu concluante »

✓ **Professionaliser la communication**

Certaines entreprises souhaiteraient qu'Enfants du Mékong valorise plus les partenariats. Les attentes tournent essentiellement sur l'organisation une fois par an d'une réunion ou d'une soirée de partenaires. Cela serait une bonne occasion de présenter toutes les réalisations de l'association de l'année en cours, les projets pour l'avenir mais aussi un lieu de rencontre et d'échanges entre mécènes sur leurs problématiques, réussites ...mais aussi une rencontre avec les différents collaborateurs de l'association : Bambous, soieries du Mékong, enfants parrainés si possible.

De façon plus globale, Air France aimerait par exemple avoir un film sur le projet financé pour pouvoir le diffuser en interne de façon plus large. Altran voudrait des bilans ou compte rendus plus personnalisés et marketés valorisant tout ce qui a été fait grâce au partenaire « Grâce à l'entreprise X, voilà ce qui a été fait »

✓ **Faire vivre les partenariats**

Les partenaires parlent de relation « *win-win* » avec un bénéfice clair et identifié pour les deux organisations, qui pourrait passer par des réunions de travail pour construire ensemble des projets ou faire émerger de nouvelles idées de partenariats (Leyton, Altran).

Comme l'objectif des partenariats conclus est la mobilisation interne, les entreprises cherchent à associer de plus en plus leurs salariés aux projets : l'association pourrait être force de proposition ou réfléchir avec l'organisation sur cette thématique, mais en a-t-elle les moyens ? (Suez)

Enfin, les entreprises souhaitent un contact plus régulier avec l'association et en poussant le trait pas exclusivement au moment du financement du projet et de la remise du compte rendu. Elles ont l'impression de toujours appeler et souhaitent qu'Enfants du Mékong soit plus pro actif dans la relation : « Aucun voyage sur place n'a été proposé à Air France pour voir les réalisations depuis 2004 « elle aimerait rencontrer des bambous »

Swot des partenariats

Forces et faiblesses

Partenaires	
*Issus du carnet d'adresses du DG en majorité	*Un carnet d'adresses à terme obsolète
*Recrutés par l'appel à projets de salariés, parrains dans l'association	* Perte de l'historique de la relation avec les partenaires avant 2006
	* Pas de suivi des démarches initiées auprès des prospects (pb de renseignements de la base)
* Un recrutement de partenaires Silver	* Pas assez de partenaires Gold et trop d'aluminium
* 19% de partenaires fidèles depuis au moins 3 ans (hors aluminium)	* 44 % des partenaires n'ont donné qu'une fois depuis 2007 (hors alu)
* Gains de nouveaux partenaires en 2009 : 50 % de 2009	* 54 % de la collecte vient d'entreprises ayant donné pendant au moins 3 ans
	* Perte de partenaires Gold : Suez, LVMH, Transat Vacances
	* Des partenaires Aluminium peu fidèles (48%)
	* Sont ils considérés comme des partenaires par l'association ?
	* Spontanément, peu de partenaires parle concrètement des projets soutenus
Montants collectés	
*Développement des ressources depuis 2007 via le recrutement de partenaires Gold et Silver	*Une contribution encore faible des entreprises : 7 % des ressources en 2009
* Des partenaires aluminium qui demandent peu d'efforts et qui ont généré 91 k€	* des Montants en baisse pour des partenaires Gold : Accenture, Air France, Seb
	* Une contribution des Aluminium en baisse en 2009
Projets	
* Des projets de développement d'écoles en phase avec la mission des partenaires Gold : Fondations Air France, Accenture, Suez, KPMG	* Un périmètre de mise en œuvre limité à l'Asie du SE, pénalisant pour certaines entreprises : Transat Vacances, KPMG
* Des projets concrets, simples et facilement actionnables	* Des projets limités à la scolarisation qui peuvent sortir de la mission des partenaires lorsqu'elle est redéfini : Sanofi
* ouverture au mécénat de compétences avec Altran	* Des projets déconnectés des métiers de l'entreprise : Conseil général de Vendée cave du tain, Seb, Véolia, Leyton, Partner reassurance
	*Présentation aux partenaires d'un catalogue de projets toujours identiques , pas de projets évolutifs
Stratégie de collecte	
* Saisie d'opportunités	* Pas de stratégie ni de lignes directrices précises
* Le relationnel	* Pas de partenariats stratégiques avec co-construction de projets
	* Pas de notion de win-win partnership
Réponse aux attentes des partenaires	
* Envoi de comptes rendu qualitatifs simples et concis	* Non réponse aux attentes :
* Visites par certains partenaires des écoles, foyers financés	- projets innovants et évolutifs
* Dossiers de présentation du projet précis	- pas de communication de l'association sur leurs partenariats
* Le sérieux de l'association	- pas d'organisation de soirée de mécènes
	- pas de pro-activité dans la relation de la part de l'association
	- des évaluations trop succinctes et standardisées
	- présentation des projets aussi par les bambous

Opportunités - Menaces

* Aider l'entreprise à être responsable tout en développant sa performance	* L'entreprise n'est pas philanthrope. Sa finalité est de créer de la valeur
* Développer la coproduction (ong - entreprise) pour imaginer le demain, comme source d'innovations, de différenciation, de progrès sociétaux et économiques - environnementaux	* Re centrage des actions de l'entreprise sur son cœur de métier, valeurs, ses impacts aux différentes étapes de la chaîne de valeurs et dans son environnement concurrentiel
* Reconciliation de la société civile et le monde des affaires	* Concentration du financement sur certains projets versus un soupoudrage à date
* Intégration de La Rse au cœur de la stratégie des entreprises	* Disparition/marginalisation des fondations qui ne contribuent pas dans la chaîne de valeur de l'entreprise, dont les actions trop déconnectés des enjeux de l'organisation
* Via la RSE, réintégration du long terme vs une vision CT du business	* Changement de mission de certaines fondations pour mieux s'intégrer dans la
* Développement de partenariats stratégiques avec un engagement des organisations (et non plus juste d'individus) qui apportera un bénéfice mutuel dans la confiance et le respect pour des résultats tangibles	politique de l'entreprise
	* Renforcement des outils d'évaluation des actions (plus d'exigence, partage d'objectifs)
* Développement de nouveaux partenariats type social business	

Conclusion 8

Les partenaires reconnaissent de façon unanime la bonne volonté, le relationnel très agréable des responsables des partenariats et le sérieux de l'association qui met en œuvre les projets qu'elles ont financés.

En revanche, on perçoit que certaines de leurs attentes ne sont pas à date satisfaites : renouvellement et co-construction de projets, plus d'écoute et d'échanges, plus de communication pour valoriser les actions, plus de pro activité dans la relation

III C/ PISTES DE RÉFLEXION POUR OPTIMISER LES PARTENARIATS

En préambule, 2 points me semblent clés :

- ✓ compte tenu des retours des 7 partenaires Gold, je recommanderai à l'association de se mettre au plus vite à l'écoute de ces entreprises et tenter de répondre à leurs attentes les plus faciles à réaliser dans un premier temps : un déjeuner asiatique à l'association avec le Président, les Directeurs Généraux, un ancien Bambou (thèmes : états d'avancement de leurs projets, ceux de l'association, les pistes de réflexion pour le futur) ou bien une soirée de partenaires avec projection du témoignage d'un bambou, présentation des projets et des

temps d'échanges et enfin les appeler de manière plus régulière pour entretenir la relation (tous les prétextes sont bons).

- ✓ L'association Enfants du Mékong doit impérativement élaborer une stratégie de partenariat et probablement changer sa perception à l'égard de l'entreprise dont la vocation n'est pas de distribuer de l'argent.

Pour la collecte de fonds 2011, Enfants du Mékong va perdre KPMG qui se recentre sur la France, Sanofi sur la santé, et Leyton a l'intention de baisser son mécénat financier. L'association devra œuvrer dans plusieurs directions : fidéliser les partenaires actuels, recruter de nouveaux partenaires, retravailler son offre et optimiser le suivi de projets et/ou de la relation

Fidéliser les partenaires actuels

Dans un premier temps, les responsables de partenariats devraient rencontrer tous les entreprises mécènes pour évaluer l'état de la relation, identifier les attentes et surtout entendre de vive voix leurs commentaires positifs et les points d'optimisation de la collaboration. Le dernier point me semble particulièrement important car j'ai eu l'occasion d'alerter l'association sur une demande urgente d'un partenaire et cela est resté lettre morte : le *fundraiser* estimant que le sujet avait déjà été traité.

Après l'audit, l'association devrait travailler à mieux coller aux demandes des entreprises tout en respectant les besoins des responsables de programme localement.

Dans un deuxième temps, Enfants du Mékong pourrait cibler les partenaires « Alumium » dont les dons sont les plus élevés pour comprendre qui ils sont, pourquoi ils donnent et essayer de les faire basculer dans la catégorie des Bronze (1000€ à 4999 €) en leur proposant une offre adéquate.

Enfin, comme il existe une lettre du filleul au parrain, je dupliquerai le principe de 2 courriers par an de l'association vers les partenaires ou de la directrice de l'école financée au mécène ou d'une classe d'enfants vers le donateur en plus de l'envoi du magazine bimensuel. Il s'agit d'une manière simple d'entretenir la relation mais ne permettra pas d'affranchir l'association du contact direct et régulier avec les partenaires.

Recruter des partenaires

En France

Comme on l'a vu dans la partie sur l'évolution et tendances des partenariats ONG-Entreprises, ces dernières vont chercher dans le cadre de cette collaboration plus de cohérence avec leurs métiers, enjeux, savoir faire, valeurs. C'est pourquoi, je pense qu'Enfants du Mékong devrait faire un ciblage plus fin des entreprises à prospecter pour qu'il y ait correspondance entre leurs projets à financer et les spécificités de l'entreprise.

En décortiquant les projets de l'association, on peut identifier par exemple les entreprises suivantes :

- ✓ Les bénéficiaires étant les enfants, on pourrait cibler les franchises pour l'habillement des enfants, pour les jouets, les entreprises de jeux informatiques, fabricants de poussettes pour les maternelles
- ✓ Les écoles ayant besoin de stylos, cahiers... : Clairefontaine, Oxford, Bic, office dépôt, calipagepeuvent ils contribuer ?
- ✓ Les foyers ont besoin de produits d'hygiène, entretien, nourriture : les multinationales commercialisant ces produits, la distribution alimentaire, la restauration
- ✓ Pour la construction des écoles, élargir à d'autres entreprises du bâtiment : Lafarge, ciment Français...

- ✓ L'Asie, une terre de voyages : les voyageurs, les chaînes hôtelières, les chaînes de distribution important des meubles des pays d'Asie (type maison du monde)

Après avoir identifié des entreprises, il est impératif de faire un deuxième filtre par une démarche documentaire pour identifier les différents axes de leur politique RSE ou valider l'adéquation potentielle de la mission de la fondation avec les projets d'Enfants du Mékong.

Une fois la liste finalisée, l'association peut faire appel au réseau de parrains qui est une de ses forces pour trouver soit les bons contacts au sein de l'entreprise soit porter le projet en interne.

En Asie

Dans un premier temps, les bureaux en Asie pourraient utiliser les expériences positives de France pour solliciter les antennes locales. L'exemple le plus évident est celui de KPMG, qui ne peut plus collaborer avec Enfants du Mékong car il n'y a plus de projets dans l'hexagone. Les responsables de la fondation étant globalement satisfaits de la collaboration, n'y a-t-il pas un moyen de profiter de ce contexte favorable pour aborder les bureaux KPMG en Asie ?

Retravailler l'offre actuelle pour mieux répondre aux besoins et les diversifier

- ✓ Des projets évolutifs plutôt que ponctuels
Proposer aux partenaires des *package* qui se déclinent dans le temps : dans la même zone, construire le projet avec construction avec une maternelle la première année puis d'une école primaire et enfin une école secondaire.
Si en l'état cela semble difficile à réaliser, pourquoi ne pas imaginer par exemple une association avec PSE (pour un sourire d'enfants), qui a développé des centres de formations au Cambodge. Les deux entités pourraient construire ensemble des projets alliant les compétences de chacune des 2 : Enfants du Mékong pour la création d'écoles primaires et/ou secondaire, Pour un Sourire d'Enfants proposant l'agrandissement ou la construction de nouveaux centres de formation.
- ✓ Des projets alliant mécénat financier et mécénat de compétences
Les entreprises voulant impliquer plus les salariés et les fédérer autour de projets concrets, serait il possible à l'association de mettre en place avec des partenaires bien ciblés, du mécénat de compétences ? Comme le propose Altran, réalisation d'ateliers dans les délégations ou au siège sur la négociation ou les démarches commerciales. Possibilité d'envoyer des salariés pour donner des cours de langues dans les écoles ou d'informatique ou une autre matière au centre Meyrieux.
- ✓ Des projets concernant aussi des enfants malades
Comme cela a été fait pour les enfants sidéens aux Philippines, certaines entreprises veulent aider particulièrement les enfants atteints de maladies graves, d'handicaps lourds et légers. Il semblerait qu'elles aient du mal à trouver ce genre de projet (Air France par exemple)
- ✓ Des projets stratégiques
Co-construire avec l'entreprise un projet afin qu'il s'inscrive pleinement dans la stratégie de l'entreprise. Par exemple, créer des activités génératrices de revenu dans une des zones d'implantation d'Enfants du Mékong, réhabilitation d'une filière (la soie en Thaïlande), ou développement d'une filière agricole avec un distributeur Français implanté localement (fourniture des graines et engrais, formation des jeunes aux nouvelles techniques, achat du produit fini par le distributeur) ou bien encore comme cela avait été fait avec Accenture,

création d'un centre de maîtrise des technologies de l'information (passerelles numériques à Phnom Pehn)⁴⁰

✓ Développer des partenariats marketing

Les produits partage

J'imagine particulièrement de type d'opérations avec la grande distribution qui dispose de produits à marque enseigne fortement représentés dans les linéaires. Une manière facile pour eux de donner une preuve d'entreprise socialement responsable, de changer en interne et en externe leur image passablement détestable. Je recommanderai même d'approcher Casino dont la fondation a vu le jour en 2010 et dont la mission est l'aide à l'enfance défavorisée ou confrontée à la maladie.

Collaboration avec Solidaime

Dans un esprit un peu similaire, se rapprocher de SOLIDAIME⁴¹, première gamme de produits solidaires. L'idée est de faire collaborer les industries agro-alimentaires, les associations et la distribution pour la création et la mise en marché d'un produit brandé SOLIDAIME. A chaque achat d'un produit, une somme de X est reversée à l'association soutenue.

Mise en place d'opérations promotionnelles

Pendant la semaine du Développement Durable ou à l'occasion des fêtes de Noël, négocier avec la distribution ou des franchises (habits pour enfants, jouets) la mise en place d'opérations pour développer la collecte avec le reversement de x € pour l'achat d'un produit ou via l'organisation d'une tombola

Construire et suivre la relation avec les partenaires

Comme cela a été vu en amont, il est impératif d'entretenir plus le relationnel avec les partenaires tant au quotidien que lors d'événements. Cela n'est cependant pas suffisant, il pourrait être intéressant d'initier des chantiers ensemble comme l'élaboration d'outils d'évaluation de projets, des trames de synthèse et bilan de la collaboration, des présentations dans les entreprises des projets soutenus....

Au sein même de l'association, il me semble important de développer des outils de suivis fiables des partenariats et surtout d'exiger plus de rigueur dans l'implémentation des dossiers ou base afin de conserver l'historique de la collaboration, des démarches entreprises (projet proposé, issues, raison de la poursuite ou arrêt de la relation

Conclusion 9

Enfants du Mékong a eu l'occasion de développer des projets qui s'inscrivent complètement dans la démarche actuelle et les attentes des entreprises (description du projet avec la fondation Meyrieux en annexe 4 et avec Accenture) mais semble avoir perdu se savoir faire aujourd'hui. Si elle veut vraiment développer une politique de partenariat, l'association devra optimiser non seulement écouter les partenaires et donc optimiser son offre mais aussi revisiter ces méthodes de travail et sa conception de l'entreprise.

⁴⁰ www.passrellesnumeriques.org

⁴¹ www.solidaime.org

Conclusion générale :

La généralisation et le développement des politiques de Responsabilité Sociale en Entreprise est un outil clé de changement pour construire la société de demain : une société solidaire, respectueuse de l'environnement et économiquement performante.

Dans ce cadre, les relations ONG- Entreprises vont se développer et la cross fertilisation sera source non seulement d'innovations dans tous les domaines (techniques, technologiques, humains, produits, environnement, réponses aux attentes et besoins de la société....) mais aussi de changements dans les deux organisations (plus de social et de notions d'intérêt général dans l'entreprise par exemple, plus d'efficacité et professionnalisme dans les associations)

Le développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises et ses exigences posent aussi le problème du financement des petites associations à terme, qui ne pourront jamais s'inscrire dans cette démarche faute de moyens.

Comme on commence à le constater aujourd'hui, les partenariats Entreprises-ONG s'inscrivent de plus en plus dans la stratégie des organisations et dans une vision long terme. Ainsi, comme le dit Monsieur Heidsick : «un mouvement Darwinien s'est enclenché au sein des associations : seules celles qui ont anticipé le développement de partenariats stratégiques, survivront ».

C'est pourquoi, il me semble essentiel qu'Enfants du Mékong réfléchisse à sa politique de partenariats et à sa volonté de collaborer à terme avec les entreprises dans une relation « win-win »

Bibliographie

- 100 questions pour comprendre et agir : RSE et Développement Durable. Alain Jounot
- La responsabilité sociétale de l'entreprise sous la direction d'Yves Enrègle et Annick Souyet
- La Norme ISO 26.000
- Harvard Business Review : Strategy and Society – December 2006
- Report on the use of international standards in NGO- Business partnership- The Foster Company June 2005
- Under the spotlight : “building a better understanding of global business-NGO partnerships” International Business leaders Forum – July 2008
- 3 études ARPEA de l'observatoire des partenariats associations entreprises : entreprises, PME, Associations
- Etude Be-linked, Medef, Organisation Sud : » Entreprises et ONG de solidarité internationale, quels partenariats pour quels objectifs »
- Les relations ONG-Entreprises, l'expérience du groupe Initiative – Septembre 2008
- Panorama des relations ONG-Entreprises : Novethic Juin 2006
- Partenariats ONG –Entreprises dans le cadre de la démarche sociétale-IMS – Juin 2004
- Partenariats stratégiques ONG-Entreprises- ORSE- Juin 2005
- Rapport d'activité 2009 du WWF
- Le rapport Brudtland 1987
- Brochure Pour un Sourire d'Enfants

Sites internet

- www.adéquations.org
- www.mercanova.org
- www.enfantsdumekong.com
- www.RSE-et-PED.info

Interviews

- Jérôme Auriac : Be-Linked
- Olivier Classiot : des Enjeux et des Hommes
- Olivier Guichardon : WWF
- Charles Benoît Heidsick : Le Rameau
- Cécile Vic, Déléguée Générale de la fondation Air France
- Guillaume d'Epenoux, General Manager fondation Terre Plurielle Bouygues Construction
- Madame Guillaneuf, Directrice des Ressources Humaines Leyton
- Audrey Boullenger, Responsable de la communication Altran CSI
- Madame Meyzie, Secrétaire générale de la fondation Suez
- Madame Perreant, Membre du comité consultatif de Partner réassurance
- Madame Aliouat, Fondation KPMG
- Messieurs d'Hauthuille et Davout , Madame de Soultrait : Département partenariat Enfants du Mékong
- Monsieur de Bodman, Trésorier bénévole d'Enfants du Mékong

Conférences

- Le mécénat d'entreprise en France – Admical 11 octobre 2010
- V° forum des associations -28 Octobre 2010

ANNEXE 1 : 5 TYPES DE PARTENARIATS : étude Be-Linked, Medef et Coordination Sud

3. Les 5 types de partenariat

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

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

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

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

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

Exemples du type 1

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

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

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

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

Exemples du type 2

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

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

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

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

Exemples du type 3

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

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

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

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

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

Exemples du type 4

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

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

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

Exemples du type 5

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

ANNEXE 2 : PROJETS DE DEVELOPPEMENT ENFANTS DU MEKONG



PROJETS A FINANCER – Octobre 2010

Service Partenariat : Alban d'Avout – Christille de Soultrait

PROJET : N 1088
PAYS : THAÏLANDE
ACTION : PREVENTION DENTAIRE POUR LES ENFANTS THAÏLANDAIS
BUDGET : 26 647 €

RESTE A TROUVER : 9 255€
Partenaires : AVIVA - PARTICULIERS

Pour ce projet de prévention et de soins dentaires, 12 écoles de villages en difficulté de Thaïlande recevront la visite d'une équipe de formation à l'hygiène dentaire, qui apprendra à environ 2 500 enfants à prendre soin de leurs dents et formera également leurs professeurs.

L'équipe sera accompagnée d'un cabinet dentiste mobile pour prendre en charge les problèmes dentaires des enfants, et parfois d'une équipe médicale plus complète pour une consultation médicale ouverte aux habitants des alentours.

Apprenons à nos petits bouts de choux comment prévenir beaucoup de désagréments aux conséquences tellement dramatiques dans ces pays !



PROJET : N 1162
PAYS : THAÏLANDE
ACTION : Un véhicule pour l'aide médicale du diocèse de Rachaburi
BUDGET : 20 833 €

RESTE A TROUVER : 20 833€

Dans le district de Suan Pheung, à quelques kilomètres de la frontière avec la Birmanie, vivent de nombreux immigrants karens ainsi que des familles pauvres installées sur place depuis plus longtemps. Les conditions sont difficiles, que ce soit en termes d'accès aux villages, de santé, de droits de la personne etc.

Le Centre d'Action Sociale de Rachaburi apporte depuis plusieurs années une aide médicale à plusieurs villages du district, mais ne dispose pas d'un véhicule tout terrain adapté pour atteindre et transporter les patients, en particulier pendant les saisons des pluies ; ce projet vise à remédier à ce problème.

Pour que les familles karens de Suan Pheung puissent disposer d'un accès aux soins correct, aidez-nous à acheter un véhicule pour le centre d'action social de Rachaburi !



PROJET : N 1240
PAYS : BIRMANIE
ACTION : UN COLLÈGE POUR LES ENFANTS DU LAC INLAY EN BIRMANIE
BUDGET : 16 748 €

RESTE A TROUVER : 14 298 €
Partenaires : PARTICULIERS

Il s'agit de financer la construction d'un collège dans le village de Kywak Ta Loong, situé à la base des montagnes entourant le lac Inlay, en Birmanie. De nombreux villages peuplés par des ethnies locales parsèment les alentours du lac. Quelques rares villages disposent d'une école primaire, mais les élèves sont contraints de faire plusieurs heures de transports pour se rendre au collège : la plupart d'entre eux ne peuvent continuer leurs études au-delà du primaire. Les moines bouddhistes du Children Education Development Project ont donc décidé de bâtir une middle school qui offrira aux enfants une chance de poursuivre leurs études jusqu'à l'entrée au lycée...

Pour que les enfants de la région du lac Inlay puissent poursuivre leurs études au-delà du primaire, votre aide est indispensable !



« Un enfant à l'école c'est un enfant de moins dans la rue », René Péchard

- Page 3 -

PROJET : N 512
 PAYS : PHILIPPINES
 ACTION : HALTES-GARDERIES DE LA DECHARGE DE CEBU
 BUDGET : 21 332 €

RESTE A TROUVER : 14 403 €
 Partenaires : ALTRAN

Près de 70% des Philippins vivent au dessous du seuil de pauvreté. Des familles entières, parents et enfants, fouillent les décharges à ciel ouvert pour y trouver à peine de quoi vivre. Plus de 150 familles se sont installées ici, "squattant" le terrain. Depuis 1980, leurs enfants y naissent, y jouent, y meurent souvent aussi, tant les conditions de vie sur la "montagne fumante" sont déplorables.

Depuis bientôt 6 ans, Enfants du Mékong soutient le fonctionnement de 7 garderies pour 70 enfants, qui permet aux plus jeunes de recevoir un minimum d'éducation scolaire et des soins d'hygiène.

Soutenons les garderies, une chance de sortir des enfants de cet enfer!



PROJET : N 1154
 PAYS : PHILIPPINES
 ACTION : CONSTRUCTION D'UN FOYER POUR LES ENFANTS DES RUES
 BUDGET : 47 124 €

RESTE A TROUVER : 10 944 €
 Partenaires : AIR FRANCE -
 ACCENT DIFFUSION

Legazpi est une des villes les plus pauvres de l'île de Luzon, où de nombreux enfants vivent dans des maisons de tôles, de bois ou de bambous et subissent régulièrement le passage du typhon.

Face à ces difficultés, les sœurs accueillent les enfants des rues. Pour cela il est nécessaire de construire un foyer d'accueil permettant aux 50 enfants de prendre leurs repas, de se laver, d'étudier mais également d'offrir un refuge aux familles en cas de tempête.

Offrons leur de réelles chances de réussite



PROJET : N 1151
 PAYS : PHILIPPINES
 ACTION : ECOLE MATERNELLE ET CLINIQUE POUR PINDUGANGAN
 BUDGET : 41 110 €

RESTE A TROUVER : 3 865 €
 Partenaires : IBM - DIRECT
 MEDICA - PARTICULIERS -
 ECOLE NAVALE

Il s'agit de construire une école maternelle et une petite clinique pour les habitants de Pindugangan. Ce quartier extérieur à la ville d'Iligan est un des plus pauvres, soutenu par la communauté des spiritains.

Pertinence du projet : actuellement les enfants étudient entre quelques planches de bois, la chaleur est insoutenable, la pièce est humide, tout le mobilier est dégradé. Quant à la clinique du quartier, chaque pluie la transforme en piscine. Difficile de garder une hygiène de soins, difficile de conserver les médicaments et de ne pas laisser le mobilier rouiller.

En construisant leur école - clinique, offrez aux enfants de Pindugangan la chance d'aller à l'école en bonne santé !



« Un enfant à l'école c'est un enfant de moins dans la rue », René Péchard

- Page 5 -

PROJET : N 1237
 PAYS : LAOS
 ACTION : **UN NOUVEAU BÂTIMENT POUR LE COLLÈGE-LYCÉE DE NA DONE**
 BUDGET : 43 246 €

RESTE A TROUVER : 9 460 €
 Partenaires : PARTICULIERS

Financer la construction d'un bâtiment supplémentaire de 7 salles de classe et de 4 toilettes pour le collège-lycée de Na Done dans le sud du Laos. Cet établissement secondaire, est aujourd'hui surchargé et décrépi : plus de 430 élèves se partagent 6 salles de classe en très mauvais état. Un bâtiment de 2 salles est en bambou, ouvert à tous les vents, l'autre en bois et béton menace de s'effondrer. Un nouveau bâtiment est en construction, mais il ne suffira pas à absorber les niveaux du lycée qui vont ouvrir ces 3 prochaines années. L'aide apportée sera donc essentielle pour que l'établissement puisse continuer à remplir son office pour la région.



Offrez aux collégiens et lycéens de la région de Na Done la possibilité d'étudier dans de bonnes conditions !

PROJET : N 1097
 PAYS : LAOS
 ACTION : **RENOUVEAU COLLEGE DE BAN SANG**
 BUDGET : 29 178 €

RESTE A TROUVER : 21 374 €
 Partenaires : PARTICULIERS

Ce projet consiste à rénover un collège pour les enfants de 7 villages du sud Laos.

Environ 225 enfants se rendent actuellement au collège de Ban Sang, mais celui-ci souffre de son âge et de sa construction rudimentaire. Les classes y sont surchargées. Afin d'accueillir les élèves dans de bonnes conditions, un nouveau bâtiment de 4 salles, des toilettes et un puits accompagneront la remise en état de 2 des 3 bâtiments actuels.



Pour que les collégiens puissent étudier dans de bonnes conditions, la rénovation du collège est un projet porteur d'avenir

PROJET : N 1136
 PAYS : LAOS
 ACTION : **UNE ÉCOLE PRIMAIRE POUR LES ENFANTS DE KAENG LEK**
 BUDGET : 25 266 €

RESTE A TROUVER : 0 €

Ce projet vise à financer la construction d'une école primaire de 4 classes, d'un puits et de toilettes dans un village près de Nyommatath, une ville à environ 80km de Tha Khek en allant vers le Vietnam. Les enfants vont aujourd'hui à l'école d'un village voisin mais doivent pour cela franchir un ruisseau qui enfle dangereusement en saison des pluies. Deux écoliers sont presque morts noyés l'année dernière, ce qui a poussé les villageois à chercher de l'aide pour que ceci n'arrive plus. Une nouvelle école évitera ces risques et accompagnera le développement de la scolarisation dans la région.

La construction de l'école de Kaeng Lek s'avère aujourd'hui nécessaire



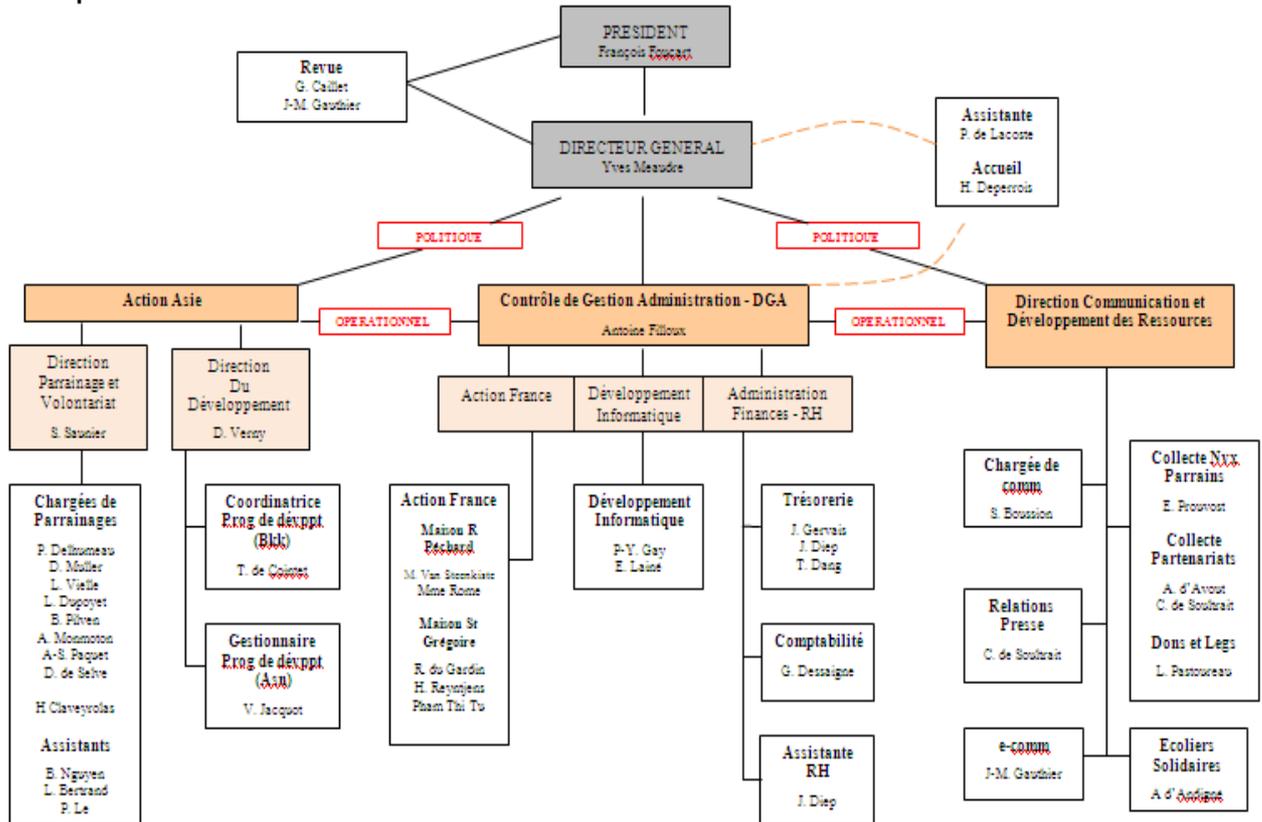
« Un enfant à l'école c'est un enfant de moins dans la rue », René Péchard

- Page 6 -

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME ENFANTS DU MEKONG

ORGANIGRAMME
« ENFANTS DU MEKONG »

Octobre 2010



ANNEXE 4 : CENTRE MEYRIEU

Les Cambodgiens défavorisés accèdent aux études supérieures grâce au Centre de soutien universitaire Dr Christophe Mérieux.

Le mardi 23 mars est inauguré à Phnom Penh le Centre Docteur Christophe Mérieux, en présence de MM. Alain Mérieux, Président du groupe Biomérieux, Im Sethy, Ministre de l'Éducation cambodgien et Jean-François Desmazières, Ambassadeur de France au Cambodge.

La jeunesse doit pouvoir accéder à l'éducation et à une formation complète de la personne humaine, dans le respect de sa culture : de cette idée forte, Enfants du Mékong a fait la base du programme étudiants de Phnom Penh depuis 1997. Le Centre Dr Christophe Mérieux, situé près des universités publiques de Phnom Penh, donne un nouvel élan à ce programme pour faire émerger des acteurs de la reconstruction du Cambodge. À l'origine de sa création, un don privé de M. et Mme Alain Mérieux en souvenir de leur fils, le Docteur Christophe Mérieux, fidèle parrain d'Enfants du Mékong, décédé en 2006.

Le Centre répond d'abord à un objectif social, qui donne aux étudiants les plus défavorisés les mêmes chances de réussite que les autres. Les étudiants sont recrutés sur des critères de pauvreté, de compétence et de motivation. La scolarisation, la nourriture et le logement en foyer des 160 étudiants sont pris en charge par Enfants du Mékong.

L'équipe pédagogique qui encadre les étudiants compte 7 salariés et 15 professeurs vacataires, recrutés et coordonnés par un Volontaire de Solidarité Internationale.

Pour réaliser son objectif pédagogique, le Centre propose :

- des cours de soutien pour la formation académique (informatique, gestion, droit, comptabilité, maths, physique, langues) et la formation professionnelle (bureautique, connaissance de l'entreprise, gestion de projet, culture de l'ingénieur, management, micro-finance...).
- Un système de développement personnel. La formation dispensée au Centre vise à développer chez les étudiants les valeurs fondamentales de l'intelligence et du cœur : l'excellence dans les études, la droiture, le don de soi, l'esprit de famille. Sur un cycle de quatre ans suivi par tous les étudiants, quatre thèmes sont proposés : la communauté, la communication, la responsabilité, la réflexion et la décision.
- Des activités extrascolaires : un week-end d'intégration annuel, des activités socio-éducatives, expression artistique (danses traditionnelles), cinéma, sport...

Témoignage de Vibol, 23 ans, étudiante en 4^e année de management

« Je viens de la province du Banteay Meanchey. Après avoir réussi mon baccalauréat au lycée de Monkolborey, j'ai été parrainée par Enfants du Mékong. Mon objectif était de ne pas arrêter mes études mais de continuer jusqu'en licence. Aujourd'hui, grâce à Enfants du Mékong, j'ai réussi !

Le Centre m'apporte les connaissances qui me manquent comme l'anglais, le français, l'informatique. J'aime aussi les ateliers de philosophie et la formation sur les relations entre garçons et filles. Nous recevons par ailleurs une formation sur la création d'entreprise et réalisons des présentations de projets devant nos camarades. Grâce au programme étudiants, j'ai pu aller à Singapour : un voyage qui m'a beaucoup appris et qui s'est avéré une formidable expérience pour mes études.

Mais surtout, le Centre Mérieux m'apporte un espoir dans la vie et la chance de partager ce que j'apprends aux autres étudiants et à mes proches. Je sais que lorsque j'aurai fini l'université, je pourrai trouver un bon travail plus facilement. Je n'oublie pas la communication par courrier avec mon parrain et ma marraine, si importante pour moi ! »

En résumé, le Centre Dr Christophe Mérieux, c'est...

- 160 étudiants
- 1 équipe pédagogique franco-cambodgienne à temps plein
- 10 salles de classe
- 2 salles d'informatique
- 1 laboratoire de langues
- 1 salle pour les ateliers d'expression corporelle et artistique
- 1 bibliothèque salle d'étude
- 1 salle de conférence
- 1 foyer pour la détente des étudiants
- 1 terrain de sport



