

**Actes de la journée d'étude organisée  
par le Groupe *initiatives* le 9 septembre 2008**

---

## **Les relations ONG-entreprises : l'expérience du Groupe *initiatives***

Sous la coordination de Cécile Patat (Iram)

► Depuis quelques années, les ONG de développement du Groupe *initiatives* (GI) connaissent une augmentation de leurs activités avec les firmes privées. Ce rapprochement est d'abord à mettre au compte des politiques de développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Il permet aux ONG, confrontées à la baisse de l'aide publique au développement, de diversifier leurs partenariats et leurs sources de financements, mais il est également de plus en plus encouragé par leurs partenaires publics. Ceci leur pose cependant un certain nombre de questions, notamment :

- Que peut-on attendre de l'extension de la RSE en termes de nouvelles réglementations internationales ? Les entreprises peuvent-elles se substituer aux États, et dans quelles conditions ?
- Quelles sont les conditions de réussite de ces différents types de partenariats, et comment les construire ?
- Comment combler les asymétries propres à ce type de partenariat ? En termes de pilotage des activités et de gouvernance, mais aussi de financement ?

Le GI a donc engagé en 2007 une réflexion collective sur les relations entre ONG de développement et firmes privées. Il a élaboré une typologie des relations ONG-entreprises, puis sélectionné des études de cas représentatives qui ont été présentées et discutées au cours de la journée d'étude du 9 septembre 2008, qui fait l'objet de cette publication.

# Sommaire

LISTE DES INTERVENANTS .....	3
LISTE DES SIGLES.....	4
INTRODUCTION .....	5
I. CONTEXTES ET ANTECEDENTS .....	5
1. Antécédents.....	5
2. Objectifs de la journée.....	6
3. Quelques questions à approfondir .....	7
II. APPROCHE HISTORIQUE DU ROLE DES ENTREPRISES DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE .....	9
1. Développement durable et responsabilité sociale.....	9
2. Les différentes conceptions de la RSE .....	9
3. La convergence entre les deux notions.....	10
<b>PREMIERE PARTIE : L'EMERGENCE DES RELATIONS ONG-ENTREPRISES .....</b>	<b>11</b>
I. TYPOLOGIE DES RELATIONS ENTRE ONG ET ENTREPRISES .....	11
1. Motivations : enjeux, contraintes et risques des partenariats .....	12
2. Typologie des relations.....	14
3. Positionnement des membres du GI .....	16
4. Quelles perspectives dans les relations entre les entreprises et les ONG ? .....	17
II. LES POINTS OUVERTS AU DEBAT.....	18
<b>DEUXIEME PARTIE : EXPERIENCES DE PARTENARIAT ENTRE MEMBRES DU GI ET ENTREPRISES ....</b>	<b>21</b>
I. ÉTUDES DE CAS SUR LE MECENAT FINANCIER ET LES PRODUITS DE PARTAGE .....	23
1. Cas 1 : ESSOR-La Redoute.....	23
2. Cas 2 : AVSF-Vetoquinol.....	25
3. Points ouverts au débat sur le mécénat.....	26
II. ÉTUDES DE CAS SUR LES ECHANGES DE COMPETENCES .....	29
1. Cas 3 : Gret-Accenture.....	29
2. Cas 4 : IRAM-TOTAL .....	31
3. Questions ouvertes au débat sur les échanges de compétences .....	32
III. ÉTUDES DE CAS SUR LES PROGRAMMES D'ACCESSIBILITE .....	34
1. Cas 5 : Gret-Danone .....	34
2. Points ouverts au débat sur les programmes d'accessibilité .....	35

<b>TROISIEME PARTIE : SYNTHESE ET PERSPECTIVES .....</b>	<b>37</b>
1. Olivier Maurel, Universitaire et militant avec Amnesty International .....	37
2. Bernard Giraud, Groupe Danone .....	38
3. Henri Rouillé d'Orfeuil, Coordination Sud.....	39
4. Luc Martinet, CFDT .....	40
5. Jean-Philippe Fontenelle, Gret-Gl.....	40
LISTE DES PARTICIPANTS .....	41

## Liste des intervenants

<b>NOM</b>	<b>Organisme</b>
François Doligez	IRAM
Michel Capron	Université Paris 8 et Paris 12
Edite Choraou	IRAM
Martial Cozette	CFIE
Anne-Françoise Thierry	ESSOR
Henri-Christian Desombre	La Redoute.
Gabrielle De Agueda	AVSF
Frédérique Hagège-Ubaldi	Fondation Accenture
Aurore Duffau	Gret
Xavier de Corson	Fondation Accenture
Anne-Sophie Leroy	Total S.A.
Peggy Lazian	Danone Blédina
Olivier Bruyeron	Gret
Henri Rouillé d'Orfeuil	Coordination Sud
Jean-Philippe Fontenelle	Gret
Olivier Maurel	IAE Gustave Eiffel - Université Paris 12 et militant à Amnesty International
Bernard Giraud	Danone
Luc Martinet	CFDT

## Liste des sigles

AFD : Agence Française de Développement  
APDRA-F : Association Pisciculture et Développement Rural France  
AVSF : Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières  
CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail  
CFIE : Centre Français d'Information sur les Entreprises  
CGT : Confédération Générale du Travail  
CIEDEL : Centre International d'Études pour le Développement Local  
DD : Développement durable  
ESSOR : Soutien - Formation - Réalisation  
GI : Groupe *Initiatives*  
GRDR : Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural  
Gret : Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques  
HI : Handicap International  
HSF : Hydraulique Sans frontières  
IRAM : Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement  
ISR : Investissement Socialement Responsable  
MAE : Ministère français des Affaires Étrangères  
MEDEF : Mouvement des Entreprises de France  
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques  
OIT : Organisation International du Travail  
ONG : Organisation non gouvernementale  
ONU : Organisation des Nations Unies  
PCPA : Programme Concerté Pluri Acteurs  
PED : Pays en développement  
RS : Responsabilité sociale  
RSE : Responsabilité sociale et environnementale des entreprises  
WBCSD : World Business Council for Sustainable Development

# Les relations ONG-entreprises : l'expérience du Groupe *Initiatives*

Actes de la journée d'étude organisée par le Groupe *Initiatives* le 9 septembre 2008

Sous la coordination de Cécile Patat (Iram)

## Introduction

### I. CONTEXTE ET ANTECEDENTS

---

*Présentation de François Doligez, IRAM-Université de Rennes 1*

#### 1. Antécédents

Depuis quelques années, les ONG de développement du Groupe *Initiatives* (GI<sup>1</sup>) connaissent une augmentation de leurs activités avec les firmes privées. Ce rapprochement est d'abord à mettre au compte des politiques de développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Il permet aux ONG, confrontées à la baisse de l'aide publique au développement, de diversifier leurs partenariats et leurs sources de financement, mais peut sembler également de plus en plus encouragé par leurs partenaires publics. Ainsi, les agences de coopération publiques lancent de nouveaux programmes multi-acteurs incluant ONG et entreprises (programme concerté type PCPA pour le MAE ou « Acteurs non Étatiques » de l'Union européenne) qui peuvent inciter les ONG à s'investir dans des rapprochements avec les entreprises.

En 2007, face au développement de ces nouveaux partenariats, le GI a engagé une réflexion collective sur les relations entre ONG de développement et firmes privées. Cette réflexion a conduit à un premier atelier en juin 2007. L'atelier animé par le CFIE<sup>2</sup> a permis de dégager des premières orientations en matière de positionnement des ONG de développement dans ce nouveau type de relations<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org)

<sup>2</sup> [www.cfie.net](http://www.cfie.net)

<sup>3</sup> Voir la synthèse des conclusions dans le document préparatoire de la Journée d'étude sur : [www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org)

Au-delà du GI, il se produit un mouvement plus vaste d'interrogations et de repositionnement des acteurs concernant le rôle des entreprises dans l'aide au développement et la solidarité internationale. Ainsi, la réflexion engagée au sein du GI s'articule avec deux autres initiatives :

- Coordination Sud a engagé avec des organisations patronales et syndicales (Medef, CGT, CFDT) une étude sur les partenariats entreprises/ONG en France, de façon à partager des orientations permettant d'encadrer chaque type de relations, proposer des pistes concrètes pour aller plus loin et mieux associer les différents types d'acteurs aux partenariats. Ce travail alimente également une dynamique européenne à laquelle participe Coordination Sud et qui doit déboucher sur un séminaire en 2009.
- Dans le cadre de la Présidence de l'Union européenne, l'Agence française de Développement a organisé en décembre 2008, avec IMS-Entreprendre pour la Cité, une rencontre sur les innovations et les partenariats des entreprises privées en faveur de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, « Entreprendre pour le Développement », notamment en intégrant cet enjeu à leur propre développement dans des pays du Sud.

Il existe par ailleurs un très grand nombre de travaux sur le thème des partenariats ONG-entreprises<sup>4</sup>. Beaucoup ont été produits par le secteur de l'entreprise (développement durable, théories et pratiques de la RSE), des ONG ou le milieu académique et militant (régulation internationale, mondialisation, etc.).

## 2. Objectifs de la journée

Pour approfondir cette première réflexion, le GI a décidé de préparer en 2008 une journée d'étude sur le thème des relations ONG-entreprises. L'objectif de cette journée est double : d'une part, partager les expériences et réflexions au sein du Groupe ; d'autre part, approfondir les premiers éléments de stratégie discutés en 2007 sur ces nouveaux partenariats.

Un chantier préparatoire de la journée a été organisé au sein du GI<sup>5</sup>. Il a permis de replacer la diversité des expériences de relations ONG-entreprises dans leur contexte, de discuter d'une typologie de relations ONG-entreprises et d'y resituer les expériences des membres du GI<sup>6</sup>. Ensuite, des études de cas représentatives des relations en construction au sein du Groupe *Initiatives* avec les entreprises ont été sélectionnées pour une présentation durant la journée au travers de regards croisés entre ONG et entreprises. Elles permettront à un panel de représentants d'acteurs internes ou externes aux ONG membres d'ouvrir la réflexion sur les intérêts et les risques de ces nouveaux partenariats<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Pour élaborer une première typologie, près d'une quarantaine de références (rapports, articles, etc.) sur le thème des partenariats ONG-entreprises ont été identifiées...

<sup>5</sup> Ce chantier, mené dans le cadre d'un cofinancement MAE, a été confié à l'IRAM et conduit par un groupe de travail (Anne-Françoise Thierry-ESSOR, Gabrielle De Agueda-AVSF, Isabelle Hanquiez-APDRA-F, François Doli-gez-IRAM, Jean-Philippe Fontenelle-Gret, Olivier Thomé-CIEDEL) avec l'appui d'une stagiaire IRAM (Edite Chora).

<sup>6</sup> Cf. texte de E. Chora dans le dossier préparatoire sur : [www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org).

<sup>7</sup> Cf. programme détaillé de la journée dans le dossier préparatoire sur : [www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org).

### 3. Quelques questions à approfondir

Tout d'abord, les actions de plaidoyer ayant des entreprises comme cible principale font partie du champ des relations entre ONG et entreprises et correspondent à des formes d'action des membres du GI face à certains enjeux de la mondialisation (crise alimentaire, politiques commerciales, corruption, etc.). Néanmoins, la réflexion préparatoire à la journée s'est principalement centrée sur les différentes formes de partenariat existant avec les entreprises.

L'atelier de 2007 avait permis de dégager un certain nombre de conclusions sur ces partenariats, résumées dans le tableau ci-après.

#### **Principales conclusions du Groupe Initiatives sur le partenariat avec les entreprises**<sup>8</sup>

Même si elles sont difficiles et longues à construire, les relations avec les entreprises présentent **des avantages** :

- Pour les ONG

- Pour les ONG : diversification des ressources financières, développement de nouvelles compétences, accroissement de la notoriété,...
- Pour les activités de l'entreprise : un meilleur impact social et environnemental.

Un préalable indispensable : **poser et analyser clairement les problèmes** que peut poser ce nouveau type de partenariat.

- La réputation de l'entreprise et son impact sur les parties prenantes de l'ONG (les salariés, les bénévoles, les donateurs, ...);
- Les intentions de chacune des parties ;
- La cohérence des activités de l'entreprise avec l'objet social et les valeurs de l'ONG ;
- La latitude dont dispose l'ONG pour modifier la demande initiale ;
- Le poids de ce partenariat dans les ressources totales de l'ONG ;
- Les capacités techniques de l'ONG à répondre à la demande de la firme.

Des **questions difficiles** peuvent survenir au cours du partenariat :

- Comment gérer la situation si l'entreprise utilise l'image de l'ONG comme caution ?
- Comment vérifier que le partenariat est toujours dans la ligne définie au départ ?
- Face aux déséquilibres de taille, comment agir si l'entreprise ne respecte par le contrat initial ?

Et au terme du partenariat :

- Comment gérer un partenariat qui se serait mal passé ?
- Si le bilan de la relation est positif, comment définir la suite ?

La formalisation des valeurs et principes d'action de l'ONG (dans une charte, par ex.) est utile :

- Référentiel des parties prenantes de l'ONG pour analyser le partenariat (avant, pendant et à la fin) ;
- Renforcement de la confiance des entreprises à l'égard de l'ONG.

**Concertation et transparence** sont indispensables : entre les parties prenantes de l'ONG ; entre l'ONG et l'entreprise.

Ces processus de préparation et accompagnement nécessitent du temps et des compétences, qui ont un coût.

---

<sup>8</sup> Extrait de la synthèse présentée par J. Coste.

La journée d'étude a été l'occasion de discuter et d'approfondir ces premières conclusions. Mais, au-delà, les questions ouvertes aux débats sont très nombreuses. Parmi celles abordées dans les travaux préparatoires, et sans rentrer dans les questions spécifiques à chaque type de partenariats, on peut évoquer :

- En amont des partenariats, de nombreuses interrogations s'expriment à propos de la régulation du développement durable à l'échelle mondiale et, plus spécifiquement, de la « gouvernance privée » et du rôle de la société civile dans le contrôle et l'orientation des grandes entreprises mondialisées<sup>9</sup>. Est-ce que ce type de gouvernance peut se substituer aux pouvoirs publics, notamment en cas de défaillance de ces derniers comme dans de nombreux pays du Sud ? Dans quel cadre (égalité d'accès aux droits, lutte contre les discriminations), jusqu'où et avec quelles limites ?
- Quelles sont les conditions de réussite de ces différents types de partenariats, comment les construire, quel est le rôle de chaque acteur au sein des ONG (bénévoles, salariés, conseil d'administration) comme des entreprises, en intégrant les organisations syndicales comme parties-prenantes de ces dernières ? Plus spécifiquement, quelles peuvent être les bases de la gouvernance de ce type de partenariat : informations, codes et normes éthiques, rôles des différents acteurs au Nord comme au Sud, instances de suivi et de contrôle ?
- Comment combler les asymétries propres à ce type de partenariat ? En termes de pilotage des activités et de gouvernance, mais aussi de financement ? Certaines ONG se déclarent hostiles au financement des entreprises afin de préserver leur autonomie. D'autres en font un enjeu de professionnalisation des actions engagées et de diversification de leurs sources de financement ou de moyens d'actions (mécénat de compétences), notamment face à la diminution de l'aide publique au développement.
- Comment les partenariats réussis peuvent-ils « changer d'échelle » ? Peuvent-ils réellement toucher le cœur d'activité et le modèle économique des grandes entreprises (social business) ? Ouvrent-ils à des enjeux plus globaux liés au processus de mondialisation (normes internationales en matière d'investissement étranger, mode de financement du développement, etc.) ou à la refondation de politiques publiques inclusives au Sud (via les partenariats public-privé dans le domaine des services par exemple).

Dans le prolongement de la journée, il est donc probable que le GI soit amené à poursuivre la réflexion et à élargir l'espace de dialogue, à la fois interne et externe, autour de ces nouveaux enjeux liés au développement des partenariats ONG-entreprises.

---

<sup>9</sup> Cf. texte de M. Capron dans le document préparatoire.

## **II. APPROCHE HISTORIQUE DU ROLE DES ENTREPRISES DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE**

---

*Présentation de Michel Capron, Universités Paris 8 et Paris 12*

### **1. Développement durable et responsabilité sociale**

Il convient de distinguer clairement les notions de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise.

Le développement durable a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Cela se traduit par la formule suivante : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable.

La responsabilité sociale des entreprises constitue « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition »<sup>10</sup>.

### **2. Les différentes conceptions de la RSE**

Il existe trois conceptions différentes de la RSE :

- La première est une conception héritée du paternalisme du XIX<sup>ème</sup> siècle. Elle est fondée sur des valeurs morales et religieuses et fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise. L'entreprise, considérée comme un « être moral », doit assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et de la communauté. Cela implique de développer des mesures et des actions sociales volontaires se situant « hors business » (fondations, mécénat, philanthropie) et de mettre en place des actions correctrices visant à réparer les dommages causés par l'activité économique. Cette conception est encore largement dominante aux États-Unis.
- La seconde est une conception stratégique utilitariste selon laquelle le comportement social de l'entreprise doit servir sa performance économique et satisfaire les attentes de ses « parties prenantes ». Elle permet à l'entreprise de soigner son image, sa réputation et de gagner en légitimité pour poursuivre ses activités. Les actions volontaires peuvent s'accompagner de formes de co-régulation associant certaines parties prenantes (syndicats, ONG,...). Cette conception est très en vogue dans l'Union européenne.
- La troisième est une conception de « soutenabilité ». Elle vise la contribution de l'entreprise au développement durable. Encastrée dans la société, l'entreprise ne peut être prospère que si son environnement est sain et fertile. Son intérêt bien compris à long terme est de contribuer à la production de biens communs. Dans ce cadre, les démarches volontaires sont encadrées par des normes substantielles universellement admises. Cette concep-

---

<sup>10</sup> Cf. Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Éd. La Découverte.

tion suppose une forte implication de l'organisation et une intégration des préoccupations sociales et environnementales dans le cœur de l'activité. Elle suppose également des politiques de prévention, d'anticipation, voire de précaution. Elle fait toutefois courir le risque de confusions entre responsabilité sociale et développement durable, c'est-à-dire de faire passer de la prise en compte (niveau entreprise) à la prise en charge (niveau puissance publique) de la production et de l'entretien de biens communs.

### 3. La convergence entre les deux notions

Les deux concepts de responsabilité sociale et de développement durable, nés dans des sphères séparées, ont eu des trajectoires parallèles jusqu'au début des années 1990. La RS a alors intégré l'aspect environnemental ; le DD a inclut le volet social. Deux facteurs ont joué un rôle primordial dans leur rapprochement :

- Après la conférence mondiale de Rio (1992) : émergence du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et de certains consultants proposant des modèles d'évaluation des entreprises en fonction de trois dimensions : économique, social et environnemental (Elkington).
- L'Union européenne qui s'est préoccupée de cohésion sociale avant d'adopter la stratégie de DD<sup>11</sup>.

Dans la pratique et malgré leurs oppositions, les trois conceptions se trouvent parfois mêlées. C'est le cas dans la définition de la responsabilité sociétale des organisations par les futures lignes directrices ISO 26 000 (version 4.2, 2008). Elle y est ainsi définie : « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement), par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'organisation et la mise en œuvre dans ses relations ».

Il s'agit du résultat d'une négociation mondiale qui réalise un compromis entre les positions anglo-saxonnes (notamment nord-américaines) et les positions européennes continentales, mais qui n'est pas exempt d'ambiguïtés, voire de contradictions. Cette définition témoigne de la difficulté d'avoir une acception universelle de la RSE et finalement du rôle de l'entreprise dans la société.

---

<sup>11</sup> Cf. Commission de l'Union européenne, 2001, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert.

# Première partie : L'émergence des relations ONG-entreprises

## I. TYPOLOGIE DES RELATIONS ENTRE ONG ET ENTREPRISES

---

*Présentation d'Edite Choroa, stagiaire IRAM-Université Paris 12*

Les relations ONG-Entreprises sont en pleine évolution. Par le passé elles étaient perçues comme conflictuelles : les ONG se positionnaient en « redresseurs de tort », les entreprises en acteurs uniquement préoccupés par le profit de l'actionnaire, au détriment des autres parties prenantes. Depuis quelques années, cette représentation caricaturale a évolué vers une multiplication de partenariats ONG-Entreprises qui vont du mécénat au partenariat stratégique « gagnant-gagnant » : l'ONG voit certaines de ses préoccupations prises en considération par l'entreprise tandis que celle-ci améliore son image et est mieux considérée par ses parties prenantes.

Cette évolution des partenariats peut s'expliquer par différents facteurs :

- L'émergence de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : face aux enjeux de la globalisation et à la perte de leur légitimité auprès de la société civile, les entreprises sont soumises à une pression croissante de leur environnement et de leurs parties prenantes en faveur d'un comportement socialement et écologiquement responsable. Dans ce contexte, les entreprises estiment qu'un partenariat avec des organisations représentatives de la société civile, les « ONG », pourrait leur permettre de retrouver une légitimité « citoyenne » et de mieux identifier et réduire les risques environnementaux, sociaux, économiques et politiques associés à leurs activités.
- L'essor de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), depuis les années 1990, a mis en évidence la valorisation financière d'un actif immatériel : la réputation ou l'image de l'entreprise. L'ouverture à la « société civile » en général, et aux ONG en particulier, est favorablement considérée par les agences de notation sociale et environnementale, et peut faciliter l'accès aux indices « éthiques ».
- L'évolution du positionnement de nombreuses ONG : en raison de la forte médiatisation de la RSE, les ONG peuvent envisager le développement de nouveaux types de partenariat avec les entreprises et d'ailleurs la grande majorité des ONG considèrent que logique d'entreprise et responsabilité sociale peuvent aller de pair et sont donc demandeuses de contacts avec les entreprises.
- Les incitations fiscales : en particulier la loi du 1er août 2003, dite « Loi Aillagon », qui, à travers des avantages fiscaux, a encouragé les entreprises à soutenir les projets associatifs par du mécénat.

## 1. Motivations : enjeux, contraintes et risques des partenariats

Il peut être intéressant de définir les principales motivations, ainsi que les contraintes et les types de risques associés aux relations ONG-Entreprises.

a) Pour les ONG, la motivation principale est de disposer de plus de moyens pour réaliser leurs missions. Les ONG souhaitent se rapprocher des entreprises car elles prennent conscience que, dans un certain nombre de cas, leur action serait plus efficace dans le cadre d'un dialogue que dans celui d'une opposition.

### Motivations

- Augmenter les financements pour réaliser des actions de plus grandes envergures ;
- Diversifier les sources de financement et, par conséquent, préserver leur indépendance :
  1. Les ressources des ONG proviennent à la fois des fonds privés et des subventions publiques. La collecte de fonds auprès des particuliers est un processus long et fragile.
  2. En revanche, certaines ONG font du refus de tout financement provenant des entreprises une question de principe. Cette ligne de conduite leur permet de préserver leur indépendance et de se prémunir d'éventuelles restrictions financières.
- Aider l'entreprise dans sa démarche sociale ou environnementale ;
- Mieux appréhender les enjeux et le fonctionnement des entreprises ;
- S'appuyer sur la notoriété de l'entreprise pour promouvoir les valeurs de l'ONG et disposer d'un relais supplémentaire pour la diffusion des messages ;
- Disposer de moyens supplémentaires pour réaliser un projet : ressources financières, compétences spécifiques, apport technologique,...
- Encourager les entreprises à améliorer leurs pratiques en matière sociale et environnementale.

### Contraintes

- Conserver son indépendance ;
- Être vigilant sur les impacts directs et indirects, à court et à long terme, des actions induites par cette relation ;
- Communiquer en interne et en externe sur la relation de manière à maintenir la transparence sur la réalisation des actions ;
- Veiller au respect des valeurs propres à l'ONG (exprimées dans une charte ou tout autre document définissant l'éthique de l'ONG) ;
- Mettre en place des moyens internes pour suivre ces relations et leurs impacts éventuels sur l'image de l'ONG ;
- Fixer les objectifs, les domaines d'action, les indicateurs et les procédures retenues.

### Risques

- Conflit d'intérêt ;
- Instrumentalisation de l'ONG par l'entreprise, par exemple pour déstabiliser une entreprise concurrente ;
- Création de divergences d'opinion au sein de l'ONG ;

- Remise en cause de la réputation de l'ONG :
    1. L'ONG peut être accusée de légitimer les pratiques de son partenaire ;
    2. En cas de scandale impliquant son partenaire, son image publique peut se dégrader auprès de ses donateurs et de ses adhérents.
  - Perte de crédibilité auprès de ses bénéficiaires, du public, des autres ONG,...
  - Dépendance financière.
- b) Pour les entreprises, la relation avec l'ONG est une démarche intégrée dans une dynamique de RSE.

### **Enjeux**

- Bénéficier de l'expertise des ONG sur les problématiques sociales et environnementales dont l'entreprise n'est pas familière ;
- Témoigner de sa volonté d'initier ou de conforter une démarche RSE ;
- Identifier et réduire les risques environnementaux, sociaux, économiques, juridiques et politiques associés à son activité ;
- Valoriser son image auprès de ses parties prenantes (ses clients, ses salariés, les médias, la société civile...) :
  1. La valorisation de l'image intègre la stratégie de marketing : l'image « responsable » devient un avantage concurrentiel lorsqu'une partie du marché surpondère ce critère dans son comportement économique « boycott »<sup>12</sup>. En France, une enquête<sup>13</sup> du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) indiquait que 26 % des consommateurs interrogés déclarent avoir déjà refusé d'acheter un produit pour une raison « citoyenne ».
  2. La valorisation de l'image augmente la valeur d'un actif immatériel et peut faciliter l'accès aux indices « éthiques » comme le *FTSE4Good* ou le *Dow Jones Sustainability Index*.
  3. Cette stratégie de valorisation de l'image peut renforcer « l'affectio societatis » qui lie l'entreprise à ses salariés.
- Sensibiliser les parties prenantes aux valeurs extra-financières de l'entreprise ;
- Créer une dynamique positive avec ses salariés sur des enjeux RSE (cohésion sociale) ;
- Faciliter et pérenniser ses implantations à l'étranger (« Licence to operate »), par une meilleure prise en compte des contextes propres au pays :
  1. Certaines multinationales ont choisi de coopérer intensivement avec des ONG locales, en Afrique notamment, jugeant que leur connaissance du terrain était de nature à rendre plus facile, pour le groupe, l'intégration à la culture des pays d'implantation.

---

<sup>12</sup> Le consumérisme politique vise à restituer dans le débat politique l'engagement des consommateurs qui choisissent des producteurs et des produits en fonction de considérations éthiques et politiques. Le *boycott* et le *buycott* représentent les deux formes du consumérisme politique. L'action du *buycott* cherche à promouvoir la production et la consommation de produits qui font l'objet d'une certification de leur valeur éthique.

<sup>13</sup> Régis Bigot, *La consommation « engagée » : mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation ?* CREDOC, décembre 2002.

2. La stabilité du territoire sur lequel opère une entreprise est une condition importante de son propre développement durable. Le partenariat avec les ONG présentes sur le territoire où elle exerce son activité permet à l'entreprise d'avoir une implantation pérenne.

- Sortir à terme d'une situation de crise ;
- Avoir des réponses innovantes pour intégrer les demandes de l'entreprise.

### **Contraintes**

- Maîtriser les coûts ;
- Posséder les compétences nécessaires pour ce type de relation ;
- Maîtriser la qualité du partenariat, ce qui implique de mettre en place des outils d'évaluation ;
- Communiquer régulièrement avec l'ONG ;
- Partager les valeurs de l'ONG ;
- Gérer la confidentialité des informations sensibles ;
- Acquérir une connaissance des ONG, de leur domaine d'intervention et d'expertise ;
- Satisfaire la forte attente de transparence des ONG.

### **Risques**

- Conflit d'intérêt ;
- 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...
- Intensification de la concurrence par une fuite d'informations ;
- Risque de réputation ;
- Instabilité de l'ONG si la proportion de bénévoles est trop importante.

Quelles que soient leurs motivations, les futurs partenaires ont un objectif commun « réaliser un projet qui ne peut naître que de la synergie ONG-Entreprises ».

## **2. Typologie des relations**

Dans le cadre de cette synthèse, nous avons choisi d'établir une typologie sur les modalités de relations entre l'ONG et l'entreprise et non des acteurs. Les principales typologies employées le plus communément ont été étudiées. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des termes employés accompagnés d'une courte définition.

Type de positionnement	Catégorie	Sous-catégorie	Description
<b>Plaidoyer</b>	Incitation - Médiation : l'ONG identifie des mauvaises pratiques ou des violations provenant de l'entreprise. L'ONG sensibilise l'entreprise à un problème touchant l'intérêt général.	Veille - Interpellation - Sensibilisation	L'ONG attire l'attention sur un sujet d'intérêt général sans automatiquement viser une entreprise en particulier
	Opposition : l'ONG alerte l'opinion publique et les politiques sur des mauvaises pratiques provenant d'entreprises et avance des propositions en vue de modifier la législation ou les comportements.	Contestation - Dénonciation - Manifestation	L'ONG monte des campagnes pour déstabiliser des entreprises dont elle refuse les pratiques. Ce type de campagne est lancé sans préavis par l'ONG qui espère ainsi mobiliser l'opinion publique et faire évoluer l'entreprise visée vers des pratiques plus responsables.
		Appel au Boycott	Les appels au boycott n'entraînent pas seulement des diminutions de vente, mais attaque aussi l'image de l'entreprise.
		Lobbying	« Le Lobbying est une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements, et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics ».
<b>Collaboration</b>	Mécénat ou philanthropie de l'entreprise : contribution de l'entreprise aux activités de l'ONG. Séparation claire avec la stratégie de l'entreprise « un soutien matériel apporté à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire ».	Mécénat financier	Il peut s'agir de cotisations, de subventions, d'apports en numéraires.
		Mécénat en nature	L'action de l'entreprise consiste en la remise d'un bien, de marchandises, en l'exécution de prestations de services, en la mise à disposition de moyens matériels...
		Mécénat technologique	Il consiste à mobiliser le savoir-faire, le métier de l'entreprise au bénéfice de l'association aidée.
		Mécénat de compétences	Il s'agit de la mise à disposition de compétences de salariés de l'entreprise, sous forme de prêt de main d'œuvre de courte ou longue durée pour la réalisation des projets de l'ONG.
	Communication / Marketing : contribution de l'entreprise aux activités de l'ONG dans le but d'améliorer la communication de l'entreprise et favoriser ses ventes « un soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct ».	Sponsoring / Parrainage	Le sponsoring ou parrainage consiste en une aide financière, matérielle, logistique ou de conseil de la part d'une entreprise. Les dépenses de parrainage-sponsoring sont assimilées à des dépenses de nature publicitaire... Le parrainage-sponsoring répond à une démarche commerciale explicitement calculée et raisonnée : sa retombée doit être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial.
		Produit-partage	Le produit-partage est une activité commerciale dans laquelle une entreprise et une ONG s'associent pour construire une image, un service ou un produit en vue d'en retirer un bénéfice mutuel.
	Collaboration opérationnelle : projet intégré dans la stratégie (niveau micro) de l'entreprise et dans les missions de l'ONG avec échange de connaissances et d'expertises. Il s'agit d'un travail commun avec des objectifs partagés dans une même direction qui entraînent la construction de relations durables.	Concertation - Dialogue	Mener une réflexion commune sur les thématiques Développement durable.
		Information - Formation	L'ONG collabore avec l'entreprise afin de sensibiliser ou de former le personnel de l'entreprise sur certaines thématiques.
		Autres prestations	Prestation d'achat de services et d'expertise auprès des ONG : définition et mise en œuvre d'une politique RSE, rédaction d'un code de conduite, d'une charte...
		Évaluation - Audit - Conseil	- L'ONG apporte ses compétences et son savoir-faire à l'entreprise (innovations méthodologiques pour améliorer la qualité des projets (capitalisation) - Prestation de l'ONG pour prévenir et corriger les externalités négatives de l'entreprise : définition d'indicateurs de suivi, de progrès, de pilotage.
		Programme Sociétal / Développement local	Mise en place de programmes socioéconomiques souvent dans les domaines éducatifs et sanitaires : participation à la conception et mise en œuvre d'un projet, accompagnement sur le terrain.
	Programme d'accessibilité	Coproduction de nouveaux modèles de développement économique destinés à favoriser l'accès de biens de première nécessité au plus grand nombre.	

Cette typologie propose deux grands types de positionnement :

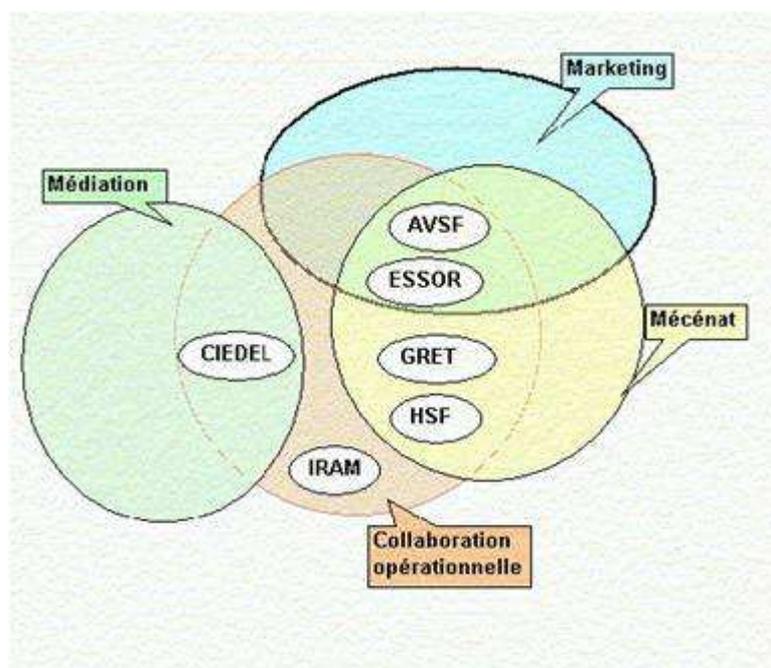
- le plaidoyer,
- la collaboration.

La collaboration n'est pas exclusive de la position de plaidoyer et vice versa : certaines grandes ONG les combinent, avec des pondérations variables. Les deux positionnements apparaissent plus complémentaires qu'antagonistes : c'est l'application de la diversification des stratégies d'influence. Une ONG réputée pour ses campagnes d'opinions et de lobbying peut être amenée à dialoguer avec une entreprise, à participer à l'amélioration de ses pratiques. D'après une étude du cabinet Covalence, sur neuf cas où un plaidoyer a été exercé sur des entreprises par des ONG, sept ont débouché ultérieurement sur une collaboration.

Auparavant, les rapprochements entre l'ONG et l'entreprise étaient réduits à des flux unilatéraux tels que le mécénat, orienté uniquement vers l'activité de l'ONG, ou le plaidoyer, orienté uniquement vers l'activité de l'entreprise. Depuis quelques années, ces rapprochements tendent vers une nouvelle forme de relation « la collaboration opérationnelle » mobilisant un échange entre leurs cœurs de métier respectifs des deux parties.

### 3. Positionnement des membres du GI

Une enquête auprès des membres du GI a permis de déterminer leur positionnement actuel dans leurs relations avec les entreprises<sup>14</sup>. Le résultat global de cette étude est représenté graphiquement ci-dessous à partir des quatre types de relations identifiées : médiation-mécénat-marketing-collaboration opérationnelle.



<sup>14</sup> Cf. document préparatoire de la Journée d'étude.

Les relations d'AVSF avec les entreprises sont majoritairement de type mécénat avec le « mécénat financier » (57 %), suivies du marketing « produit-partage » qui s'impose d'ailleurs en 2008.

Les relations de HSF avec les entreprises sont majoritairement de type mécénat, principalement avec le « mécénat nature » et le « mécénat de compétences ».

Les relations du Gret et d'ESSOR avec les entreprises sont équilibrées entre le mécénat et la collaboration opérationnelle. En 2008, ESSOR développe davantage les relations de type collaboration opérationnelle.

Les relations du CIEDEL avec les entreprises sont majoritairement de type collaboration opérationnelle et exceptionnellement de la médiation, de manière indirecte.

Les relations de l'IRAM avec les entreprises sont uniquement du type collaboration opérationnelle avec principalement le « programme sociétal/développement local ».

Seules les ONG GRDR et APDRA-F n'ont aucune relation avec les entreprises.

#### **4. Quelles perspectives dans les relations entre les entreprises et les ONG ?**

Malgré les rapprochements intervenus au cours des dernières années, une certaine méfiance réciproque subsiste suite à la différence culturelle qui existe entre les deux acteurs. Historiquement, les ONG se sont fondées sur une culture du militantisme et de l'action civique hostile à l'entreprise et sont réputées méconnaître les contraintes du marché économique. L'entreprise, quant à elle, a la réputation de se préoccuper uniquement d'améliorer son profit au détriment de la dégradation de l'environnement ou des conditions de travail dans les pays de développement. Cette méfiance est alimentée par une méconnaissance réciproque.

La situation des ONG, notamment les membres du GI, face aux entreprises s'est complexifiée, notamment pour gérer les contraintes économiques. Les ONG disposent en effet de très peu de moyens pour fonctionner or, de nombreuses entreprises sont disposées à les aider financièrement via des partenariats. Les ONG restent néanmoins très vigilantes sur les risques d'instrumentalisation. Le partenariat doit reposer sur le respect mutuel des différents acteurs et sur une bonne réciprocité en termes de responsabilité et de transparence.

Par ailleurs, les syndicats considèrent la relation ONG-Entreprises comme un outil de dialogue entre les partenaires sociaux sur les questions RSE, cependant certains craignent que le dialogue social disparaisse au bénéfice du dialogue sociétal.

En conclusion, l'évolution des relations ONG-Entreprises s'annonce difficile mais nous pouvons espérer qu'une meilleure connaissance réciproque induira des partenariats de plus en plus efficaces et de plus en plus satisfaisants.

## **II. LES POINTS OUVERTS AU DEBAT**

---

*Présentation de Martial Cozette, CFIE*

Dans la mesure où il existe relativement peu de travaux sur les « relations ONG-Entreprises », ce travail constitue une avancée importante en France. Il devra être affiné et enrichi. Certaines ONG souhaiteront certainement collaborer et auront le souci d'influencer le comportement des entreprises.

Trois questions se posent et peuvent susciter d'autres réactions :

1/ Les différents types de relations entre ONG et Entreprises sont-ils compatibles ?

2/ Les collaborations vont-elles transformer de façon positive les modèles économiques et opérationnels des ONG ? (Question de la dépendance par rapport aux financements des entreprises).

3/ Ces collaborations peuvent-elles également influencer à moyen ou long terme les modèles économiques des entreprises ?

## Points de débats

### **Les parties-prenantes des entreprises**

Des entreprises comme Total travaillent depuis plusieurs années à l'identification de ses parties prenantes. Toutefois, l'ONG n'est pas la préoccupation première des entreprises en général, bien qu'on depuis quelques années une préoccupation grandissante des entreprises à l'égard de « la société civile ». De ce point de vue là, c'est le risque de réputation qui intervient, avec un degré d'exposition au risque différencié. Certaines sont confrontées à des risques majeurs (l'industrie chimique, l'industrie nucléaire, l'industrie extractive) ou proches du consommateur final (enseignes de la grande distribution). Elles sont par conséquent très sensibles au risque de réputation et vont chercher à montrer de quelle manière elles anticipent, préviennent ces risques et cherchent à éviter que les populations avoisinantes y soient exposées. Rien d'étonnant si c'est cette première catégorie d'entreprises qui cherche à se montrer socialement responsable ainsi qu'à nouer des contacts avec les ONG. D'autres sont moins exposées au consommateur final et par conséquent beaucoup moins sensibles à ce risque de réputation.

### **Médiation et collaboration ONG-entreprises incompatibles ?**

Pour M. Capron, les ONG n'ont pas vocation à aider les entreprises mais doivent les interpeller. Il n'empêche que certaines ONG vendent leurs capacités d'expertise et font des prestations de services auprès d'entreprises.

Pour M. Cozette, au contraire, l'interpellation peut aider les entreprises à mieux comprendre certaines choses (Exemple d'Axa et AI/HI sur les mines anti personnelles). Aujourd'hui certaines entreprises ne parlent pas que de risques mais aussi d'opportunités. Risque et opportunité ne sont pas toujours complètement déconnectés. Il semble donc qu'il faille « peser ».

Dans le cas des grands projets d'investissement ou des sociétés extractives, il est tout à fait indispensable pour de telles sociétés de travailler avec des ONG, sous l'angle de la médiation et de la collaboration. Ces relations permettent aux entreprises d'acheter la paix sociale autour d'elles. Elles permettent aux ONG de ne pas perdre leur âme. Les deux ne sont pas incompatibles. Il y a par contre des contre exemples d'ONG qui se sont désengagées de telles collaborations en raison de leurs désaccords avec les entreprises.

### **Du « partenariat stratégique » à la « collaboration opérationnelle »**

O. Maurel : On parle souvent de « partenariat stratégique ». Pourtant on voit bien que ces relations ne sont pas des partenariats. Dans la typologie de Mach, il y a des relations de l'ordre du plaidoyer, de la collaboration et du soutien. Utiliser le terme de « partenariat » est très réducteur et par conséquent instrumentalisant. « Stratégique » pour qui ? pour quoi ? La plupart du temps il s'agit d'un projet ou d'un soutien financier. En termes de stratégie globale « macro » cela ne modifie pas les choix profonds de l'entreprise. Or, ce n'est pas tant les ONG qui utilisent ce terme de « partenariat stratégique » mais les entreprises dans leur communication externe et dans leurs rapports Développement Durable, RSE. Finalement ce qui est stratégique ce n'est pas tant le partenariat lui-même que la communication sur ce partenariat. Il y a vraiment de la part des ONG une précaution à prendre dans l'utilisation de ce terme « partenariat stratégique », un impératif éthique à utiliser ou à ne plus utiliser ce terme.

### ***Le lien entre « relation ONG-Entreprises » et ISO 26000***

ISO 26 000 est l'exemple caractéristique et sera probablement d'ici quelques années la référence internationale incontournable en matière de définition de la RSE mais également des principes, des démarches par lesquelles on peut inciter les entreprises à le faire. Cette définition est hybride. Elle mêle les trois conceptions avec une prédominance de la 2<sup>e</sup> conception

### ***Quelle présence des ONG dans l'élaboration de l'ISO 26000 ?***

ISO 26 000 est une négociation qui croise des délégations nationales (64 pays) et des organisations internationales (Union Européenne, OCDE, lobbying industriels, ONG internationales,...). Chaque délégation nationale est composée de 6 experts représentant chacun : les gouvernements, les syndicats, les entreprises, les consommateurs, les ONG, le « support service return chain ». Les négociations se déroulent par catégories de stakeholders et non au niveau national. Les ONG sont donc bien présentes. Ce type de négociation est une première mondiale.

### ***Position de M. Capron entre la conception utilitariste et le développement durable***

M. Capron : En tant que chercheur, j'essaie justement de ne pas avoir de point de vue préférentiel sur une des trois conceptions que je vous ai présentées. Maintenant, à titre personnel, je penche plutôt pour la troisième conception tout en ne me faisant aucune illusion. À l'heure actuelle, la gouvernance à l'anglo-saxonne (accent mis sur les actionnaires) n'est pas toujours compatible avec non seulement la durabilité mais aussi avec la démarche par rapport aux stakeholders (si on a des relations exclusives avec une catégorie de stakeholders - les actionnaires-, cela se fait au détriment des autres). Je ne perds par ailleurs pas de vue l'intérêt des entreprises à identifier leurs parties prenantes. Mais au-delà de cette identification, il me semble important d'engager un dialogue et, à partir de là, une confrontation qui peut être plus ou moins amicale, conflictuelle, plus ou moins tendue mais qui permet d'apprendre à se connaître.

### ***L'articulation du Global Compact avec ISO 26 000***

Le Global Compact est un ensemble de dix engagements pris par les entreprises qui y souscrivent, en matière de droits sociaux, droits humains fondamentaux, de respect de l'environnement... La seule obligation des entreprises est de produire un rapport annuel sur ce qu'elles ont fait dans l'année en matière d'engagement. Celles qui ne font pas de rapport sont radiées. Il s'agit donc d'engagements relativement légers. Le Global Compact ne constitue pas une incitation très forte dans la mesure où il n'y a aucune sanction. Le Global Compact, comme l'Organisation International du Travail (OIT), a obtenu un statut privilégié dans les négociations d'ISO 26 000 : tout ce qui sort des négociations de ISO 26000 est systématiquement soumis à l'approbation de l'OIT et du Global Compact, qui ont en quelque sorte un droit de veto.

### ***Les partenariats ONG-Entreprises concernent-ils aussi les PME ?***

Certaines PME coopèrent probablement avec des ONG, ne serait-ce qu'avec les associations locales. Cela ne donne toutefois pas lieu à des études systématiques comme c'est le cas avec les grandes entreprises.

# **Deuxième partie : Expériences de partenariat entre membres du GI et entreprises**

## **I- Études de cas sur le mécénat financier et les produits de partage**

1. Cas 1 : ESSOR-La Redoute
2. Cas 2 : AVSF-Vetoquinol
3. Points ouverts au débat sur le mécénat

## **II- Études de cas sur les échanges de compétences**

1. Cas 3 : Gret-ACCENTURE
2. Cas 4 : IRAM-TOTAL
3. Points ouverts au débat sur les échanges de compétences

## **III- Études de cas sur les programmes d'accessibilité**

1. Cas 5 : Gret-Danone
2. Points ouverts au débat sur les programmes d'accessibilité



## I. ÉTUDES DE CAS SUR LE MECENAT FINANCIER ET LES PRODUITS DE PARTAGE

### 1. Cas 1 : ESSOR-La Redoute

Présentation : À.-F. Thierry, ESSOR ; H.-C. Desombre, La Redoute

Historique	Type		Déroulement & Résultats		Freins	Enseignements	
<p>Partenariat issu des relations entre le directeur d'Essor et le directeur du département « Maison et Technique » de la Redoute.</p> <p>2003 : convention de partenariat signée pour 3 ans (2003-2005).</p> <p>2006 : renouvellement convention pour 3 ans (2006-2008).</p>	<p><b>Mécénat financier</b></p> <p>→ Contribuer au développement agricole et rural des populations dans deux régions du Brésil, Nord et Nordeste, à travers des projets de plantations d'arbres, essences forestières et fruitières.</p> <p>ESSOR intervient dans le Nord-Nordeste brésilien et La Redoute s'approvisionne en meubles en bois dans le sud du Brésil</p>		<p><b>Résultats atteints</b></p> <p>Au niveau du terrain</p> <p>350 000 arbres plantés en 6 ans</p> <p>Diversification des exploitations agricoles</p> <p>Augmentation des revenus</p>	<p><b>Effets induits</b></p> <p>Prise de conscience des agriculteurs sur la fragilité des ressources et la nécessité de préserver l'environnement</p> <p>Exemple concret d'une action efficace de développement durable</p> <p>Exemple pour développer d'autres types de partenariats avec des entreprises</p>	<p>Equilibre et cohérence des trois pôles (RSE, relations personnelles, lien business-projet) difficile à obtenir</p> <p>Zone d'intervention du projet et zones d'importation de la Redoute différentes</p> <p>Objectifs et intérêts pas totalement en phase</p>	<p><b>Intérêts ou objectifs communs</b></p> <p>Avoir une vraie politique de développement durable, pas seulement « homme à homme »</p> <p>Développer un projet plus prêt du métier de l'entreprise et de sa zone d'implantation</p> <p>Valoriser les actions menées, sur la durée</p>	<p><b>Proximité malgré le changement des individus</b></p> <p>Augmenter les échanges</p> <p>Avoir un suivi étroit formalisé.</p>
	<p><b>La Redoute</b></p> <p>Participation au financement des projets (avec La Maison de Valérie et Vert Baudet)</p> <p>Valorisation de l'action « environnement » (RSE Redcats et PPR)</p> <p>Mobilisation des fournisseurs brésiliens en meubles en bois (développement durable au niveau local)</p>	<p><b>Essor</b></p> <p>Lancement, animation et suivi des actions de terrain</p> <p>Appui à la production et commercialisation, diversification et promotion de l'agro-écologie, renforcement des organisations locales</p> <p>Communication externe (plaquettes, site, ...) et valorisation du partenariat auprès d'autres partenaires</p>	<p>Meilleure durabilité des systèmes de production</p> <p>4 780 foyers touchés</p> <p>Financement privé assuré sur une longue durée en lien avec le type de projet dont les résultats s'observent à long terme</p> <p>Utilisation du projet (produits partage)</p> <p>Participation à l'image sociale et environnementale de la Redoute</p>				

## **Questions d'éclaircissement**

### **Conséquences environnementales et sociales du transfert de bois et relations avec les sociétés locales**

Pour H.-C. Desombre, il n'y avait pas de la part de La Redoute d'intérêt sur le local au niveau du bois dans la mesure où il n'y avait pas de problèmes avec les fournisseurs. Ces enjeux se rencontrent par contre dans d'autres zones. Il y a une nécessité de mettre au point une traçabilité du bois qui n'est aujourd'hui pas encore organisée. Toutefois, il s'agit d'un projet coûteux auquel il faut réfléchir. Concernant d'autres éléments de collaboration avec les fournisseurs, La Redoute fait des audits sociaux de ses fournisseurs (par un organisme américain indépendant). Lorsque les fournisseurs sont évalués dans les plus mauvaises cases, La Redoute ne travaille « normalement » plus avec eux.

### **Implication du comité d'entreprise de La Redoute et des instances associatives d'ESSOR ?**

Sur tous les projets présentés il y a un parrain chargé de présenter les informations et de défendre le projet. Concernant l'implication du CE, il s'agit avant tout d'un objectif de communication. Naturellement et culturellement, les gens de La Redoute sont attentifs à ces projets mais cette question est assez loin de leurs préoccupations quotidiennes.

### **Le projet a-t-il été monté par ESSOR ? Comment et par qui les besoins des bénéficiaires ont-ils été analysés ?**

Le « programme de développement rural » a été testé, depuis les années 1990, avec deux organisations partenaires. Les besoins, en diversification des exploitations agricoles via le reboisement et l'utilisation des fruitiers et des bois à essence comme source alternative de revenus, avaient été identifiés par ESSOR au niveau des bénéficiaires avant les discussions avec La Redoute. Le partenariat est tourné vers les activités d'ESSOR plus que vers celles de La Redoute. Il s'agit d'un mécénat : le projet est actuellement financé à 100% par La Redoute, il n'y a pas d'autres partenaires financiers dessus.

### **Quelles règles d'utilisation convenues dans le cadre de ce partenariat ?**

H.-C. Desombre : Les règles d'utilisation sur le terrain n'ont pas réellement été définies. Cela fait partie des modalités qu'on doit préciser pour restimuler ce partenariat.

## 2. Cas 2 : AVSF-Vetoquinol

Présentation : G. De Agueda, AVSF

Historique	Type		Déroulement & Résultats	Freins	Enseignements	
<p><b>1991-1992</b> : Première opération avec VSF (pin's)</p> <p><b>2005</b> : Produit partagé</p> <p><b>2006</b> : Sponsoring du livre Histoires sans faim</p> <p><b>2007-2009</b> : Mécénat</p>	<p>Financement d'actions en santé animale</p> <p>Pérennisation du partenariat (soutien à une action sur la durée)</p> <p>Fédération des salariés de Vétquinol autour d'un projet</p>	<p><b>Vetoquinol</b></p> <p>Moyens financiers pour des projets en santé animale</p> <p>Communication externe auprès de leurs clients (livres, cartes de vœux)</p> <p>Relais d'information et de sensibilisation des salariés sur l'évolution des activités financées</p> <p>Identité de l'entreprise passe aussi par son soutien à AVSF</p>	<p><b>AVSF</b></p> <p>Réalisation et suivi des activités en santé animale</p> <p>Communication externe (bailleurs, donateurs, site Internet) au sujet de partenariat</p> <p>Production d'outils pour la sensibilisation des salariés (expos photos et film)</p>	<p>Signature d'une convention</p> <p>Information régulière sur l'avancement des actions soutenues</p> <p>Connaissance et confiance réciproques</p> <p>Soutien financier pour AVSF</p>	<p>Question d'image</p> <p>Temporalités différentes entre l'entreprise et l'association</p>	<p>Convention de partenariat</p> <p>Respect des attentes et des « logiques » des deux partenaires</p> <p>Connaissance et confiance réciproques</p> <p>Question centrale de l'image pour les deux acteurs</p>

## Questions d'éclaircissement

### **Montant du soutien de Vétquinol ?**

Vétquinol ne souhaite pas communiquer sur le montant de son soutien financier.

### **Pour quelle raison AVSF s'est-elle fait attaquer dans la presse vétérinaire ?**

C'était par rapport à l'évolution d'AVSF : à l'époque de Vétérinaire Sans Frontières n'étaient menées des actions dans le domaine vétérinaire. Depuis qu'on est à AVSF il y a plus d'actions dans le domaine agricole, et la personne attaquait AVSF là-dessus.

## 3. Points ouverts au débat sur le mécénat

### **À l'origine des partenariats, une proximité entre les deux parties**

Au départ de cette relation existe une proximité à la fois géographique et en termes de métiers, entre les deux parties.

Les ONG ont tendance à aller vers les grosses entreprises visibles : d'une part parce qu'il est plus facile de savoir qu'elles travaillent dans les pays du Sud ensuite parce qu'elles peuvent être sensibles à ces questions.

### **Du danger de passer de la philanthropie à l'institutionnalisation des projets**

À l'origine ces relations reposent souvent sur de la philanthropie et du mécénat : un chef d'entreprise va impulser une dynamique sans la moindre certitude quant son avenir ou la manière dont elle va se propager dans l'organisation de l'entreprise et être appropriée par l'entreprise en tant qu'organisation. Comment passer et d'ailleurs faut-il passer d'une relation de mécénat philanthropique à une relation davantage basée sur la RSE ?

Concernant l'implication des salariés dans ces opérations de mécénat, les représentants de salariés comme les syndicats ou les comités d'entreprise sont rarement impliqués. Il existe pourtant une inspiration des collaborateurs à être associés à ces projets. Comment les salariés peuvent-ils être associés de manière plus institutionnelle au sein de l'entreprise ?

### **Un jeu à 4**

Le 1er cas donne l'exemple d'un jeu à 4 : l'ONG du Nord avec ses partenaires du Sud et l'entreprise du Nord avec ses fournisseurs du Sud. Il est rare de voir une entreprise du Nord avoir la volonté d'impliquer ses fournisseurs. Beaucoup d'ONG rêveraient que les entreprises avec lesquelles elles travaillent sensibilisent leurs fournisseurs à ces questions de Développement Durable. C'est un point positif. Derrière il y a aussi tout l'intérêt d'impliquer les partenaires du Sud dans cette relation avec les entreprises. Les ONG du Nord sont-elles prêtes à permettre à leurs partenaires du Sud d'accéder directement à ces partenariats avec les entreprises du Sud et du Nord ?

### **Dans quelles mesures ces projets s'inscrivent-ils dans une logique de développement mesurable et durable ?**

L'exemple de La Redoute montre que l'accent a été mis sur la durabilité. Travailler avec les entreprises est une opportunité d'avoir des actions sur le long terme.

**Comment s'était déroulé le partenariat du sponsoring en 2006 pour AVSF-Vétoquinol ?**

Gabrielle De Agueda (AVSF) : ils ont financé la publication du livre et leur logo était apposé sur le livre. En introduction, il y avait un texte du président de Vétoquinol. Il s'agissait d'un livre de photos qui présentait nos axes d'intervention avec nos différentes actions en fonction des pays. Ils ont distribué le livre à leurs salariés et quant à nous, nous l'avons vendu avec bénéfice. On parle de « sponsoring » car ils ont financé un outil de communication commun.

**Entreprises, quel atout supplémentaire comme financeurs ?**

A.F Thierry (ESSOR) : Au delà d'être une nouvelle source de fonds privés, l'intérêt des ONG vis-à-vis des entreprises vient également de la sécurité de partenariat sur le long terme en comparaison à des bailleurs publics ou autres fondations privées qui vont financer sur des pas de temps bien inférieurs. C'est un atout pour des projets de développement qui peuvent durer des dizaines d'années. Dans le cas d'ESSOR et la Redoute, le partenariat est réalisé sur un même projet pour une durée d'au moins 9 ans.

**Revoir les méthodes d'évaluation des actions et en particulier la mesure de performance des cadres en charge de ces actions**

Pour H.-C. Desombre, il y a une prise de conscience au sein du Groupe de la nécessité de structurer cela et d'appliquer le même professionnalisme que pour leurs activités marchandes et beaucoup d'initiatives au niveau des différentes enseignes du Groupe par les six branches opérationnelles de PPR... Par ailleurs, le Groupe n'a pas vocation à engager des montants quels qu'ils soient sans un minimum de certitude de l'action.

Selon A.-F. Thierry, les processus et méthodes d'évaluation et de suivi sont les mêmes d'un projet à l'autre pour ESSOR avec les mêmes contraintes de résultats, sur la base d'indicateurs bien définis, que pour tout autre partenaire. Dans ce cadre, l'entreprise avec ses spécificités met plus encore l'accent sur les indicateurs économiques et la rentabilité et pérennité du projet. Ainsi, de même qu'il y a une interpellation des ONG vers les entreprises en termes de pratiques, de réflexion sur les politiques de développement durable, de RSE, ... il y a également une interpellation des entreprises vers l'ONG concernant la confrontation entre l'aspect purement social des actions, leur rentabilité et leur pérennité.

**Comment garantir le partenariat dans la durée ?**

La question va se poser avec Vétoquinol puisque le président, initiateur de ce partenariat, va bientôt partir à la retraite. Selon G. De Agueda, l'évolution que l'on peut percevoir c'est que l'entreprise va porter ce projet dans la durée, projet qui est soutenu en interne.

**Absence de mobilisation et d'intérêt des salariés au Nord pour ces partenariats**

L. Martinet : L'implication en amont est à priori un gage de réussite plus qu'une simple information en interne. Jouer sur la simple carte de la fibre ne suffit pas. On peut mobiliser des salariés sur leur cœur de métier, pas sur ce qui est annexe.

**En cas de résultats négatifs des audits, changer de fournisseur n'est pas forcément la bonne solution !**

H.-C. Desombre : Concernant les audits de La Redoute, lorsque les fournisseurs sont dans les moins bonnes catégories des plans d'actions correctifs émis par l'organisme qui fait des audits, l'entreprise pousse les fournisseurs à essayer de répondre au CAP (Correction Action Plan) avec un ré-audit derrière pour s'assurer qu'ils sont passés dans la catégorie supérieure. Si le fournisseur ne veut pas répondre à ce qu'on lui a demandé, l'entreprise doit arrêter de travailler avec lui. Toutefois, la cessation des activités avec les fournisseurs n'intervient que dans des cas extrêmes. Par ailleurs et au-delà des audits sociaux, il existe des audits de qualité pour que les fournisseurs fabriquent des produits de qualité, assurant la sécurité des clients (dans les quatre axes de la RSE, on a bien aussi celui du consommateur).

**Selon O. Maurel, il est important que les ONG exigent, voire conditionnent la signature de partenariats, à une « non communication » de la part de l'entreprise dans ses documents sous le label RSE. On doit également se poser la question suivante : faut-il ou ne faut-il pas passer de partenariats avec les entreprises ?**

C. Pajot : Les exemples présentés ici démontrent une certaine prévisibilité en matière de financement qui n'existe pas ou plus aujourd'hui chez les pouvoirs publics. Cette relation ONG-entreprise est une relation qui porte ses fruits. L'important et ce qui doit être la première étape, est que l'une comme l'autre soient au clair sur ce qu'elles attendent de cette relation.

Pour O. Maurel, une ONG est un projet associatif et un projet politique de société. Ce n'est pas neutre de ne pas comprendre que faire passer un acte de soutien financier, preuve de charité, comme un acte de responsabilité sociale est une trahison politique.

**L'augmentation de la part de marché de l'entreprise : un problème moral à l'ONG ?**

Pour G. De Agueda : Que l'entreprise augmente ses ventes ne pose pas de problème. La logique de l'entreprise est quand même de vendre ses produits et de faire du profit, mais ce n'est pas celle de l'ONG. Chacun sa logique.

## **II. ÉTUDES DE CAS SUR LES ECHANGES DE COMPETENCES**

---

### **1. Cas 3 : Gret-Accenture**

*Introduction de Frédérique Hagège-Ubaldi, Fondation Accenture*

F. Hagège-Ubaldi a rappelé l'histoire de la Fondation Accenture-France. Elle a ensuite insisté sur les activités menées dans le cadre de cette fondation, à savoir, l'éducation et la formation, l'« action solidaire » et l'accès à la culture, par le biais de financements ponctuels de petites associations et, surtout, de mécénat de compétences. Enfin, elle a insisté sur l'engagement et le soutien des collaborateurs de l'entreprise pour ces projets.

Présentation : Aurore Duffau, Gret, et Xavier de Corson, Accenture

Historique		Type		Déroulement & Résultats	Freins	Enseignements	
<p><b>Contexte favorable</b></p> <p>- Expériences antérieures des alliances Entreprises/Associations.</p> <p>- Attentes complémentaires : assurer la pérennité de l'intervention ; étendre le projet</p>	<p><b>Processus rapide</b></p> <p>- 2007 : Volontariat d'un salarié sur SKY, programme d'assurance santé au Cambodge</p> <p>- Février 2008 : Présentation d'une demande à la fondation Accenture portée par le salarié</p> <p>- Mars 2008 : élaboration d'une convention de mécénat</p> <p>- Avril 2008 : identification et préparation d'un consultant Accenture</p> <p>Mai-août 2008 : Envoi de l'expert sur place</p>	<p>Micro-Assurance santé au Cambodge : améliorer la performance de l'organisation locale en rénovant le Système d'information</p>	<p><b>Accenture</b></p> <p>Financement d'un expert confirmé pendant 4 mois sur le terrain permettant :</p> <p>- Refonte des processus et réorganisation des tâches</p> <p>- Réalisation du cadrage de la solution cible au Cambodge</p> <p>- Élaboration de l'architecture de la solution</p>	<p><b>Gret</b></p> <p>- Support logistique et administratif du consultant</p> <p>- Encadrement et accompagnement sur le terrain</p> <p>- Prise de décisions</p>	<p><b>Résultats Gret :</b></p> <p>- Cahier des charges ; Dossier de choix (scenarii) ; Dossier d'appel d'offre en cours de finalisation</p> <p>- Les plus : Formation technique de l'équipe IT ; Aide à la définition d'une organisation optimisée ; Evaluation des besoins d'appui pour la phase suivante</p> <p><b>Résultats Accenture :</b></p> <p>- Progression de sa visibilité et crédibilité sur l'appui au développement</p> <p>- Expérience complémentaire dans le monde du développement à capitaliser en interne et avec les clients</p> <p>- Professionnalisme élargi au domaine de la microfinance</p>	<p><b>- Culture ONG / Culture Entreprises</b></p> <p>Formation générale peu différenciée face à une spécialisation poussée des compétences en mode projet</p> <p>Échelles de temps différentes</p> <p>Organisation reposant sur des personnages-clefs face à une recherche d'industrialisation avec des rôles-clés</p> <p><b>- Culture française / Culture khmère</b></p> <p>Mission de courte durée autour d'un apprentissage qui prend du temps (découverte société khmère)</p> <p>Connaissances internes limitées et difficiles à mobiliser au Cambodge pour appropriation optimale de la mission (écarts de formation)</p> <p>Rôle essentiel du politique et de la diplomatie (choc des civilisations)</p>	<p><b>- Pour un projet</b></p> <p>Importance des interfaces avec l'intervenant</p> <p>Précision de la définition du besoin initial pour afficher un planning réaliste</p> <p>Dimensionnement de l'intervention à partir de l'analyse globale préalable</p> <p><b>- Pour le Gret</b></p> <p>Rôle clé de « chef de projet » dans l'accompagnement de la mission</p> <p>Importance de la compétence « pédagogique » de l'intervenant</p> <p><b>- Pour Accenture</b></p> <p>Optimisation des procédures internes entre les entités impliquées par le mécénat au service de la Fondation</p> <p>Prise en compte de la demande toujours plus forte côté collaborateurs et associations de « gravir une marche »</p> <p><b>- Pour le développement durable</b></p> <p>La pérennité de toute solution dépend du niveau d'implication des acteurs</p>

## 2. Cas 4 : IRAM-TOTAL

Présentation : F. Doligez, IRAM, et AS. Leroy, TOTAL

Historique		Type		Freins	Enseignements
<p><b>Contexte : problématique sociétale des projets pétroliers en zone non OCDE</b></p> <p>- Difficulté de s'intégrer à la société des États hôtes : requiert peu de main d'œuvre dans des communautés en situation de précarité, fait appel à des techniques sophistiquées et des ressources humaines très qualifiées, génère un afflux massif de pétrodollars dans des pays à la gouvernance encore fragile.</p> <p>- Principaux enjeux auxquels sont confrontés les projets industriels de Total :</p> <p>Transparence dans gestion des revenus pétroliers ; Mobilisation et développement des ressources industrielles et humaines locales, relations avec les communautés riveraines.</p>	<p><b>Collaboration initiée en 2007</b></p> <p>Contact initial à l'initiative de Total sur recommandation d'AgroParisTech.</p>	<p>- Formation des collaborateurs Développement durable aux outils du développement (« formuler un projet de développement local »)</p> <p>- Animation d'un processus de concertation autour de la gestion d'un Centre de Santé proche d'un site industriel de Total (Djeno, Congo Brazzaville)</p> <p>- Contribution à l'élaboration du Business Case du sociétal (pour les projets pétroliers en zone non-OCDE)</p> <p>- Élaboration d'un guide pratique sur les projets de développement local pour les filiales du Groupe</p>		<p>- Le développement doit encore trouver sa légitimité dans le milieu pétrolier</p> <p>- Relationnel de proximité parfois difficile et attentes accrues par le différentiel de situations amenées à cohabiter</p> <p>- Sur les projets de développement local, tendance à « mélanger les genres » entre maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et financement</p> <p>- Relative indépendance des filiales sur le développement durable par rapport aux préconisations du Siège</p> <p>- Rythmes différents entre projets industriels et dynamique de développement local</p> <p>- Flux financiers non ajustés entre les deux « mondes » projet</p>	<p>- Prendre en compte les usages du foncier face à l'emprise au sol des projets</p> <p>- Anticiper avec les populations locales et accompagner « l'effet route » et le désenclavement</p> <p>- Renforcer les services de base prioritaires pour les populations locales</p> <p>- Impliquer les populations dans le suivi des impacts des projets pétroliers sur leur environnement</p>
		<p><b>Compagnies pétrolières</b></p> <p>- Enjeu interne : structurer les approches sociétales au sein des processus industriel (stratégies, équipes, anticipation, financement...)</p> <p>- Enjeu externe : réussir l'intégration sociétale des sites et projets pétroliers</p> <p>- Nécessité : professionnaliser et nouer des partenariats</p>	<p><b>ONG de développement</b></p> <p>Opportunité de travailler sur le long terme ?</p>		

### 3. Questions ouvertes au débat sur les échanges de compétences

#### **Comment l'IRAM a-t-elle géré la décision d'aller travailler avec Total ?**

La relation IRAM-Total représente actuellement quelques dizaines de milliers d'euros par an sur les différentes activités engagées. Si cela s'interrompait du jour au lendemain, cela ne mettrait pas en péril la survie économique de l'IRAM. Le vrai enjeu dans cette relation est la diversification.

Concernant le plaidoyer, il n'y a pas de contradiction entre la campagne en cours actuellement au niveau d'un certain nombre d'ONG et vis-à-vis du groupe Total et sur ce que mène l'Iram. Il n'y a pas eu de dialogue ni d'une part ni de l'autre. Cela renvoie à la question suivante « Comment fait-on pour dialoguer dans le milieu des associations, pour dénouer ces enjeux-là ? ». À l'heure actuelle, il n'y pas du tout d'échanges là-dessus. Au Yémen, TOTAL et Oxfam travaillent dans la même zone. Il n'y a pas de financement TOTAL vers Oxfam. Toutefois, un dialogue s'est instauré entre les deux afin de coordonner les approches et pour un meilleur impact sur le terrain.

Sur la question des dispositifs mis en place pour ce type de relation, l'IRAM n'a pas mis en place un dispositif lourd mais a plutôt la volonté de démarrer une collaboration modeste : l'appui méthodologique au niveau de la direction Groupe développement durable. Si l'IRAM était sollicité pour accompagner du sociétal local sur le long terme, elle se doterait d'un dispositif et d'une grille d'analyse avant de s'y engager. Par ailleurs, l'IRAM essaie de se doter des moyens de suivre et de décrypter la politique RSE de Total, avec l'idée de construire son propre point de vue. Ce qui conduit à la question de l'économie d'échelle et la difficulté pour une petite structure comme l'IRAM d'analyser intelligemment la politique Développement Durable d'un grand Groupe comme Total et l'importance de trouver les modes de coopération entre structures.

Toutefois on assiste dans ces relations entre ONG et entreprises à une externalisation, pour ne pas dire à une sous-traitance, de la solidarité des actions de développement de l'entreprise et de la RSE. Or, la RSE fait partie du cœur même de l'entreprise, elle ne peut pas être externalisée. Pourquoi des entreprises comme Total ou Accenture n'ont-elles pas leur propre ONG ?

#### **Pouvez-vous vraiment argumenter économiquement sur l'intérêt du « Business case » pour Total ?**

Au Nigeria, Shell perd 25% pour des problèmes sociétaux. Pour des problèmes rencontrés sur la construction d'un pipeline au Yémen, c'est 30 jours d'arrêt de chantier multipliés au bas mot par 200 000 dollars au quotidien, pour Total. Au Sud Soudan, si Total essaie de recommencer des opérations sans une approche sociétale, non seulement elle ne pourra pas y aller mais elle risquera de voir des fonds de pension désinvestir dans le capital de la maison mère. Donc c'est effectivement vraiment important.

#### **Quid de l'intervention de l'État ? Les ONG sont-elles uniquement là pour pallier les externalités négatives des compagnies internationales ?**

Au niveau du développement local et des actions de services un des enjeux qui est relativement partagé est de savoir comment, dans les projets qui se mettent en place, les acteurs des pouvoirs publics locaux, régionaux ou nationaux, sont reconnus et impliqués dans ces actions ? Cela me semble être dans ce cadre là une démarche relativement partagée sur le type d'approche commune sur lequel on essaye de réfléchir ensemble.

### **Quel statut du salarié qui s'engage dans le mécénat de compétence ?**

Le mécénat de compétence est pris sur le temps de travail. Le salarié garde son salaire et les mêmes avantages. Concernant l'évaluation annuelle de ses objectifs, jusqu'à maintenant, cela posait des problèmes mais peu à peu est mise en œuvre une nouvelle politique RH avec l'idée de ne pas pénaliser les candidats aux missions de mécénat de compétence, qui sont toujours de très bons collaborateurs. L'ONG ne peut pas se dispenser de s'interroger sur le parcours professionnel du salarié qui s'engage dans le mécénat de compétence et son devenir et doit l'intégrer dans la négociation avec l'entreprise. Concernant la participation des salariés, il est intéressant de s'interroger sur les motivations des salariés et sur certaines formes d'ambiguïté qu'il peut y avoir entre ce qui ressort de l'engagement de la personne, du salarié et ce qui ressort de l'engagement de l'entreprise.

Si on fait appel à des capacités externes, il se peut qu'il y ait concurrence, voire un risque de bloquer la capacité locale. Un mécénat de compétences n'aurait pas de sens si ce n'était pas un transfert de compétences. Cela doit être une des règles d'or du mécénat de compétences du point de vue de l'ONG.

### **Mécénat de compétences et compétences locales**

Quand le choix est fait de faire un mécénat de compétences, c'est qu'il n'y a pas cette compétence dans le pays, pas de formation spécifique sur ce sujet. Exemple du Cambodge où le projet implique des besoins spécifiques en matière de micro assurance santé. On ne trouve pas ces compétences dans le pays actuellement. Pour des raisons historiques, la population intellectuelle a été détruite. La population actuelle, très jeune, souffre de l'absence de cadres. Nationaliser les postes demandera du temps (1 ou 2 ans).

### **Les possibles dérives du mécénat de compétence (risque que le mécénat soit dicté par l'offre et non la demande, risque syndical)**

F. Hagège-Ubaldi (Accenture) : Sur le schéma « se débarrasser de ses mauvais collaborateurs en les cassant à des associations » : c'est exactement le schéma inverse qui se passe : les associations viennent vers les entreprises et non l'inverse, avec un besoin précis. On enclenche alors tout un processus long et compliqué d'appel à candidature et de sélection pour fournir un consultant que l'association accepte... ou non.

P. Chabasse : Les associations doivent être très prudentes et prendre leur temps dans la définition du cahier des charges et du profil de poste et éventuellement se faire accompagner pour ne pas dire « oui » à la première proposition.

### **Quel mode de valorisation par l'entreprise de cette collaboration ? (exemple Total-Iram)**

Le partenariat s'inscrit dans une démarche apprenante et non de communication : il n'y a pas de communication spécifique sur les projets menés, hormis en interne pour rappeler au gens la nécessité de se professionnaliser, de faire appel à des spécialistes du monde du développement.

### **Contradiction entre les campagnes menées contre les entreprises et les collaborations Entreprises-ONG ?**

Ces modes d'actions (interpellation, contestation, voire dénonciation) ont fait avancer un bon nombre d'entreprises sur leurs pratiques. Une autre manière de faire avancer les entreprises ne pourrait-elle pas être pour les ONG de prendre un jour un risque calculé qui leur laisse la liberté d'en sortir dans les conditions définies dans le contrat de partenariat ?

### III. ÉTUDES DE CAS SUR LES PROGRAMMES D'ACCESSIBILITE

#### 1. Cas 5 : Gret-Danone

Présentation : P. Lazian, Danone Blédina, et O. Bruyeron, Gret

Historique		Type		Déroulement & Résultats
<p>- 1997 : programme Nutrimad mené par Gret, IRD, partenaires malgaches</p> <p>- Développement d'un réseau de « restaurants pour bébés »</p> <p>- 2005 : Réflexion sur la pérennisation du modèle ; Premiers contacts Gret/IRD-Danone</p> <p>- Été 2006 : Visite du Directeur DD et RS de Danone à Madagascar</p> <p>- Février 2007 : Signature d'un accord cadre de collaboration Danone-Gret et démarrage sur le terrain d'activités avec Blédina</p>	<p><b>Attentes</b></p> <p><b>Gret</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficiaire du savoir-faire marketing et vente de Danone-Blédina</li> <li>- Perspectives de pérennisation et d'extension</li> </ul> <p><b>Danone-Blédina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à un projet innovant, fédérateur, porteur de sens au sein de l'entreprise</li> <li>- Alimenter la réflexion du groupe autour du business social en bénéficiant des acquis de Nutrimad et de l'expérience d'un pilote</li> </ul>	<p>- Optimiser le modèle économique de production promotion/vente de farine infantile existant en vue de son extension éventuelle en maintenant l'objectif social et de santé publique</p> <p>- Travail par chantier avec des ressources humaines Gret/IRD et Blédina</p>	<p>- Un pilote lancé et bientôt terminé</p> <p>- Des améliorations notables au niveau du modèle, notamment en termes marketing et commercial (communication produit, etc.)</p>	
	<p><b>Blédina</b></p> <p>Expertise interne, études spécifiques et certains coûts liés à l'optimisation du modèle</p>	<p><b>Gret</b></p> <p>Ressources humaines locales et internationales Gret, coûts récurrents du modèle (sur financements internationaux)</p>	<p>- Un fort apprentissage des deux côtés en termes de savoir-faire : marketing-commercial pour le Gret, connaissance de terrain et appréhension des enjeux institutionnels locaux pour Blédina sur ce type de projet et de pays</p> <p>- Une confrontation de deux cultures professionnelles différentes mais un objectif partagé et un fort engagement collectif</p>	

## 2. Points ouverts au débat sur les programmes d'accessibilité

Le projet « Nutrimad » est une parfaite illustration de ce qui fait la clef du succès d'un partenariat de ce type. Il faut se rappeler qu'on ne sait pas, au démarrage, ce que l'autre peut nous apporter. Il est donc essentiel de prendre le temps d'apprendre à se connaître, de se comprendre, de savoir ce que l'autre peut apporter et de l'utiliser à bon escient.

### **La pérennisation du projet**

On pérennise le projet en améliorant les performances de vente pour intégrer l'ensemble des coûts associés à ce modèle, tout en optimisant les autres paramètres (conditions de production). Cela permet a priori d'être dans un modèle entièrement autofinancé.

L'idée n'est pas de faire un business qui a un niveau de rentabilité standard par rapport aux attentes des actionnaires du groupe Danone, mais bien de s'assurer que le business modèle est viable. Toutefois si on veut vraiment impacter la malnutrition à Madagascar ce n'est pas 10 000 nourrissons qu'il faut toucher. Il faut arriver à dégager des marges pour réinvestir. Si on veut vraiment faire une différence en termes de santé publique il faut que ce business modèle soit viable.

### **Implication du comité d'entreprise de Blédina ?**

Le CE n'est pas porteur du projet. Mais il y a une mobilisation forte des salariés : c'est une équipe de 10 personnes qui participe (temps partiel ou congés solidaires). Il s'agit pour l'instant encore d'une phase « pilote ». Il faut attendre la validation pour communiquer plus largement en interne et pourquoi pas à d'autres partenaires.

### **Qu'est ce cela signifie en termes de production locale de produits de transformation ?**

Actuellement « Nutrimad » c'est à peu près 100 000 repas vendus chaque mois ce qui représente de l'ordre de 100 tonnes par an de produits finis.

### **Mécénat ou RSE ?**

Ce n'est pas une relation de mécénat, au contraire. Il y a un réel investissement de compétences et d'argent et un partenariat avec une ONG qui va très loin, avec un investissement quotidien. C'est une condition préalable qui a été posée lors de la visite de Nutrimad. Le groupe Danone n'est pas dans une logique de mécénat, mais dans de la co-construction.

Le terme RSE n'est pas vraiment employé dans le groupe Danone. On parle de « double produit » c'est-à-dire un double projet économique et social. Danone considère qu'on ne peut pas faire un projet comme le projet de Madagascar avec le Gret si on n'est pas propre sur soi. D'où la mise en place d'une démarche « Danone Way » extrêmement normée sur des fondamentaux (sociaux, environnementaux, éthiques) et d'audits des filiales. Faire ce type de projet ne signifie pas faire de la RSE mais ce n'est pas contradictoire.

Au Gret, il y a eu beaucoup de débats internes sur ce sujet : entre le travail du Gret qui vise à soutenir la transformation agroalimentaire à petite échelle dans des PED et à soutenir les populations locales et le fait de faire rentrer une multinationale de l'agroalimentaire dans un PED. Finalement on a choisi de mettre des garde-fous (produits fabriqués avec des produits locaux, travailler avec une entreprise locale). Il y a eu des discussions à toutes les étapes clés du projet : dans les instances de gouvernance, en conseil de direction, avec les responsables d'équipe, à l'Assemblée générale, au conseil d'administration. La prochaine étape visant à construire une entreprise malgache pour la pérennisation fera l'objet d'un débat en assemblée générale.

C'est au niveau du Groupe Danone qu'il faut poser la question : il y a bien de la RSE dans la mesure où le produit lui-même rentre dans un champ de production d'entretien de biens communs. Mais Danone dit perdre de l'argent. On peut se dire que c'est peut-être compensé par une pressurisation ailleurs dans un autre secteur, un autre département pour compenser les actionnaires de la perte de dividendes qu'ils vont avoir avec ce projet.

Pour F. Belmounès de l'AFD, les programmes de ce type fonctionnent lorsque plusieurs éléments sont réunis : une démarche partenariale, une grande conviction des deux côtés, une action de recherche-développement, du temps.

***Bénéficiaires du projet***

La cible de ce projet n'est pas la classe moyenne. Il est accessible aux populations les plus pauvres dans des quartiers défavorisés, bien qu'il ne puisse couvrir les besoins des indigents vivant dans la rue. Il a été monté en zone urbaine, zone où il est possible de construire un projet rentable, pérenne. En zone rurale les coûts de distribution sont supérieurs avec un pouvoir d'achat inférieur, il y a besoin d'énormément d'accompagnement (éducation nutritionnelle). L'idée est donc de développer dans un premier temps les activités en zone urbaine, d'y développer un modèle et acquérir un savoir-faire, puis de continuer à expérimenter en zones rurales.

# Troisième partie :

## Synthèse et perspectives

Cette partie a été abordée à partir de regards croisés entre les membres du GI et représentants de différentes parties prenantes (ONG, entreprises, syndicats, représentants Sud).

*Intervenants : H. Rouillé d'Orfeuil (Coordination Sud), J.-P. Fontenelle (Gret), O. Maurel (universitaire et militant avec Amnesty International), B. Giraud (Danone), L. Martinet (CFDT).*

### 1. Olivier Maurel, Universitaire et militant avec Amnesty International

Ce qui est intéressant dans le concept de responsabilité ce n'est pas de savoir si on peut ou non donner le label de RSE, mais c'est la démarche éthique : la capacité à interroger son action et, par ce biais, à transformer son cadre de pensée. La responsabilité recouvre deux choses :

- Une démarche de questionnement visant à interroger les relations (de plaidoyer ou de collaboration) et leurs contradictions et à faire des choix en connaissance de cause.
- Une fois cet arbitrage fait, la question est de savoir comment répondre de ses choix et les assumer ? Cela oblige à être clair sur ses arbitrages et à anticiper les dysfonctionnements et les désaccords.

Cela est encore plus vrai pour une ONG qui se revendique d'un projet associatif et d'une manière de pensée la société.

Indépendamment des opportunités et des résultats enregistrés par les relations entre ONG et entreprises (lesquels peuvent s'avérer très positifs au niveau individuel – les personnes aidées – ou collectif), la responsabilité des ONG est soumise à l'épreuve de trois grands risques plusieurs fois abordés au cours de cette journée :

- Le risque d'instrumentalisation de part et d'autre : attention à la vision « Gagnant-Gagnant » qui suppose une relation sans conflictualité. Il y a toujours un rapport de forces, qui plus est inégal : le boycottage peut être très inégal vis-à-vis de l'entreprise ; à l'inverse le rapport « taille-moyen-mobilisation-communication » est en faveur de l'entreprise. La question de la construction du rapport de forces est très importante et permet de savoir si on est dans une logique de domination qui va ensuite vers de la collaboration ou si on est d'abord dans une logique de coopération avec ensuite des rapports de domination à gérer.
- Le risque de privatisation ou d'édulcoration du politique : se substitue-t-on à un arbitrage politique ? Le politique, surtout dans un État de droit, définit l'intérêt général. Or, tant l'ONG que l'entreprise représentent des intérêts privés. Lorsque des intérêts privés se mettent à définir l'intérêt général hors les systèmes de représentation démocratiques, il peut y avoir un risque de substitution au rôle régulateur de l'État ou des Organisations internationales. Les ONG ont vraiment intérêt à réfléchir à cette question de l'intérêt général, la volonté de bien-faire, de pragmatisme étant parfois à double tranchant et politiquement discutable (cf. les

débats sur l'ampleur de la mobilisation internationale, mais aussi les dangers de la « privatisation de l'aide » à la suite du tsunami en décembre 2004).

- Le risque de fragmentation associative en interne et en externe : dans la mesure où les ONG fonctionnent sur un mode démocratique, quelle place au débat en interne ? En quoi ces relations doivent-elles être mûries en interne de manière à ne pas compromettre la vie associative, voire la structure elle-même ? Comment faire pour que l'écart ne se creuse pas trop entre les perceptions (des acteurs de terrain, des salariés, des adhérents, des administrateurs, etc.) et qu'il n'y ait pas une trop grande hétérogénéité des valeurs ? Comment gérer le décalage entre les facteurs relevant du pôle identitaire (le collectif, les valeurs), les facteurs qui concernent le pôle opérationnel (l'action) et enfin les facteurs économiques et gestionnaires du pôle institutionnel. En externe, penser à la fragmentation entre les associations est important. Les relations aux entreprises peuvent donner lieu à des conflits (concurrence sur le « marché du don », glissement vers une concurrence entre « prestataires de services », différences entre priorités stratégiques...) mais aussi à des coopérations (appréhension globale d'un sujet au-delà du seul mandat social de telle ou telle ONG, mutualisation ou complémentarité des démarches, front commun face au risque d'instrumentalisation). Une démarche isolée, non concertée, dans les relations entre ONG et entreprises n'est probablement pas la meilleure voie si on se situe dans une démarche politique et pas seulement dans une démarche d'action immédiate ou dans une logique économique !

## **2. Bernard Giraud, Groupe Danone**

Au-delà de ces trois grands risques, il y a de grandes opportunités dans cette coopération. Il faut prendre les choses positivement. Tout cela est bien sûr compliqué et semé d'embûches. Toutefois il y a dans ces expériences une opportunité de changer des deux côtés : le fonctionnement de l'entreprise en partie et pourquoi pas celui des ONG ? Il ne faut évidemment jamais perdre de vue qu'une entreprise n'a pas la même finalité qu'une ONG. Elle a une finalité économique. Mais elle a aussi la liberté d'inventer des chemins nouveaux. Il y a évidemment eu des débats en interne chez Danone : on s'est dit qu'il y a d'un côté la vraie entreprise et l'argent et de l'autre l'ONG qui ne rapporte pas beaucoup d'argent. En réalité ces deux images sont aussi fausses l'une que l'autre.

Ce qui est intéressant c'est de se demander ce qu'on sait faire au fond : dans une entreprise comme Danone on sait faire de la grande échelle. Les ONG, elles, savent faire de l'innovation très fine par une connaissance et une compréhension du terrain social, culturel et des contextes locaux. Les ONG sont excellentes dans le rôle de pilotes, mais dix ans après elles seront toujours sur du pilotage. Tout l'enjeu est de savoir si nous on serait capable de porter à un stade qui va avoir un impact à grande échelle, ce que vous vous avez su extraordinairement inventer. Les choses sont plus simples qu'il n'y paraît. C'est certes conflictuel, mais l'essentiel est cette volonté d'inventer quelque chose. Il faut réfléchir non pas uniquement en termes de risques mais aussi en termes d'opportunité d'inventer ensemble ne serait-ce que dans quelque pays et de manière intelligente des réponses durables, sans avoir à demander de subventions tous les ans.

À Madagascar, le PAM reçoit les surplus alimentaires et les distribue. Nous, en tant que multinationale, nous travaillons avec les producteurs de lait locaux, on n'importe pas du lait. En Indonésie avec le microcrédit, on développe des éleveurs laitiers. C'est du business mais qui a un impact social peut être plus grand que les importations de surplus des américains ou

européens pour le PAM. Les équipes de Danone ont en face d'elles une organisation qui a eu des réticences mais suffisamment d'ouverture. Une organisation qui a été prête à prendre des risques. Maintenant on travaille par étapes. On a la volonté d'avancer et en même temps la prudence nécessaire.

### **3. Henri Rouillé d'Orfeuil, Coordination Sud**

Il existe **deux postures au sein de la communauté des ONG sur la relation ONG-Entreprises** :

- Le besoin d'argent, d'une part, dans un contexte où l'argent diminue ;
- Une posture de censure idéologique à l'égard des entreprises, d'autre part, qui voudrait que toute relation soit pernicieuse et critiquable. Avec une sorte de confusion entre la responsabilité des négociateurs qui définissent les règles du jeu et les acteurs qui peuvent jouer un jeu différent.

On a besoin **d'ouvrir le débat**, au niveau des ONG puis avec les entreprises. Il faut rappeler notre identité, ne pas se tromper sur l'identité des entreprises, trouver notre plus value dans un dialogue, déterminer les responsabilités, se rappeler les nôtres, accepter que les entreprises nous rappellent nos responsabilités, et puis rentrer dans l'échange, accepter d'être critiquées et interpellées et pas seulement être le censeur. C'est important d'avoir cette discussion dans la mesure où on est acteur du débat public international voire de l'intervention auprès des négociateurs, que l'on puisse voir avec les acteurs de l'entreprise « syndicats et patronats » ce que chacun pense et si on peut trouver une synergie à ce niveau.

**Sur le partenariat avec Danone** : il s'agit d'actions à caractère économique lancées par des ONG, qui ont à un moment donné besoin d'un partenariat extérieur et de changer d'échelle. C'est un domaine extrêmement intéressant dans le partenariat et qui est intéressant aussi bien pour le monde économique que pour les ONG puisque cela concerne la consommation et concerne éventuellement la vraie inclusion des exclus, deux grandes priorités pour les ONG.

Au sein de Coordination Sud on a créé une commission qui **rassemble une cinquantaine d'ONG visant à identifier les différents types de partenariats ONG-Entreprises**. On a ainsi identifié sept types de partenariats différents qui ne s'excluent pas les uns et les autres qui peuvent d'ailleurs être compilées dans une même relation avec l'entreprise. Dans ce groupe, Coordination Sud a été décidé de mener une enquête. Notre plus-value est de travailler avec d'autres acteurs collectifs, d'autres familles (MEDEF, syndicats). On peut peut-être faire avancer le domaine au niveau des fédérateurs de chaque famille, étant entendu que ces relations ONG-Entreprises sont quand même assez faibles. Ce travail d'enquête est en cours. On a vraiment besoin d'évoluer de notre côté, de ne pas être complexé parce qu'on est petit car on n'est pas forcément dans un rapport de forces. On est des petites ONG mais on parle avec l'État, l'ONU, ... On est non gouvernementale, on n'est ni pro ni anti et donc je crois qu'avec les entreprises on doit être aussi dans cette posture-là. Il faut qu'on sache ce qu'on est et qu'on engage la discussion sans avoir des graves problèmes d'être instrumentalisés...

#### 4. Luc Martinet, CFTD

**Comment réfléchir sur la relation ONG-Entreprises et leur caractère idéologique ?** Il faut réfléchir à la relation ONG-Entreprises en évitant d'avoir une approche idéologique. Aller sur le terrain des valeurs n'est peut-être pas ce qu'il y a de plus pertinent. Certaines ONG passent progressivement du plaidoyer à la collaboration, « de la capacité de nuire à la capacité d'agir avec » C'est probablement une attitude plus constructive et on peut le faire sans vendre son âme. Ce qui compte c'est la cohérence avec un projet associatif, projet qu'il est nécessaire de réinterroger régulièrement. C'est probablement cela qui doit guider la réflexion et non « la crainte de dommages collatéraux ».

**Quelle implication des syndicats ?** Les représentants des salariés sont généralement assez peu impliqués dans les relations ONG-Entreprises. Cela doit changer. Les syndicats ont quelque chose de spécifique à apporter dans cette relation. Ils sont dans l'entreprise, ils en partagent les intérêts mais ils ont, en même temps, une attitude critique vis-à-vis de l'entreprise. Cette capacité de gérer cette contradiction potentielle peut être extrêmement utile dans le cas des relations ONG-Entreprises et il peut être souhaitable de faire appel à cette compétence.

#### 5. Jean-Philippe Fontenelle, Gret-GI

Au-delà des questions qu'il pose sur la responsabilité sociale des entreprises, le débat de ce jour ouvre des perspectives et amène à s'interroger sur la **responsabilité sociale des organisations**, notre responsabilité. Il amène à s'interroger sur la position des ONG dans un contexte de globalisation et sur des problématiques de régulation publique (place de l'État, notamment dans des États fragiles où le GI travaille en grande partie). Il amène aussi les ONG à s'interroger sur leur projet associatif et conduit vers des questions d'expérimentations organisationnelles et institutionnelles. Concrètement la question qui se pose aujourd'hui aux ONG est la suivante : « **Comment les ONG sont-elles prises dans des expérimentations organisationnelles et institutionnelles avec des entreprises et avec des acteurs publics ?** ».

Durant cette journée, il y a eu de bons débats, qui auront une suite parce que les ONG sont prises dans des actions par rapport aux dimensions financières et économiques et, au-delà, par des enjeux politiques majeurs qui amènent une suite. Le Groupe *Initiatives* aura l'occasion de retravailler sur ces questions.

## Liste des participants

Nom	Prénom	Société
Aber	Ferroudja	IRAM
Apollin	Frédéric	AVSF
Baron	Christian	Gret
Bazin	Frédéric	IRAM
Beaudoux	Étienne	GRDR
Bedecarrats	Florent	CERISE
Belmounès	Fadila	AFD
Billaz	René	AVSF
Boukobza	Aurélie	BE-LINKED Business & Community Intelligence
Boutrou	Jean-Jacques	AVSF
Bruyeron	Olivier	Gret
Cailleux	Maryline	Gret
Capron	Michel	Université Paris 8 et Paris 12
Castellanel	Christian	Gret
Chabasse	Philippe	Handicap International
Chorao	Edite	IRAM
Cohen-Solal	David	IRAM
Cordellier	Serge	Consultant (Coordination Sud)
Coste	Jérôme	IRAM
Cozette	Martial	CFIE
Crédou	Marie-Thérèse	AVSF
De Agueda	Gabrielle	AVSF
De Corson	Xavier	Accenture
Delgrange	Jean-Philippe	ESSOR
Dejonquères	Damien	Total SA
Desombre	Henri-Christian	Redcasts - La Redoute
Deswasière	Nadine	BE-LINKED Business & Community Intelligence
Doligez	François	IRAM
Duffau	Aurore	Gret
Egg	Johnny	INRA
Esnouf	Marine	IRAM
Fontenelle	Jean-Philippe	Gret
Giraud	Bernard	Danone
Goldstein	Gilles	IRAM
Grouillet	Julien	CARE France
Guégan	Céline	IRAM
Guillet	Fanny	CIREN/ENGREF
Guinebault	Alain	GERES

Hagège-Ubaldi	Frédérique	Accenture
Halley des Fontaines	Damien	IRAM
Hanquiez	Isabelle	APDRA-F
Heeren	Nicolas	CIEDEL
Hennart	Christophe	Gret
Hermelin	Bénédicte	Gret
Hommel	Thierry	Sciences Po, Chaire Développement durable
Huyghebaert	Patricia	Gret
Ibos	Sophie	GERES
Jardin	Claire	Fondation d'Entreprise ELLE
Jay	Georges	Consultant
Khoury	Claire	Gret
Lagandré	Damien	Gret
Lazian	Peggy	Danone
Leroy	Anne-Sophie	Total SA
Lhomme	Anne	IRAM
Liagre	Laurent	IRAM
Mackiewicz-Houngue	Myriam	AVSF
Martinet	Luc	CFDT
Maurel	Olivier	IAE Gustave Eiffel - Université Paris 12
Motte	Violaine	Medef
Musnier-Deschard	Constance	Fondation International Carrefour
Nicolay	Charlene	AVSF
Pajot	Clémence	Coordination Sud
Pleuvret	Émilie	Gret/Blédina
Poligne	Delphine	Observatoire sur la responsabilité Sociétale des Entreprises
Quinot	Annie	Terre des Hommes France
Rigourd	Christophe	IRAM
Roubertie	Marylène	GRDR
Rouillé d'Orfeuil	Henri	Coordination Sud
Thibault	Damien	Gret
Thierry	Anne-Françoise	ESSOR
Verger-Lisicki	Olivia	IMS-Entreprendre pour le Cité
Vilayphonh	Jacqueline	IRAM



- 
- Traverses n° 1.** *Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires.* Par Philippe Lavigne Delville, Gret (décembre 1997).
- Traverses n° 2.** *Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique. Évolution historique et défis actuels.* Par Michel Botzung, Gret (avril 1998).
- Traverses n° 3.** *Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concevoir. Études de cas en Guinée et au Bénin.* Par François Doligez, Iram (janvier 1999).
- Traverses n° 4.** *Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir de cas burkinabè.* Par Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet (février 1999).
- Traverses n° 5.** *Comment allier efficacité technico-économique et efficacité sociale ? Enseignements d'un projet en santé animale au Cambodge.* Par Diane Intartaglia, VSF (juillet 1999).
- Traverses n° 6.** *Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur).* Par Frédéric Appolin et Xavier Peyrache [Cicda] et par Philippe Lavigne Delville [Gret] (juillet 1999).
- Traverses n° 7.** *La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est.* Par Bernard Husson, Ciedel (juillet 2000).
- Traverses n° 8.** *Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad oriental, Guinée maritime).* Par Véronique Barraud, Sékou Béréte, Diane Intartaglia, VSF (octobre 2000).
- Traverses n° 9.** *Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier. Gestion de réseaux d'adduction d'eau potable en République islamique de Mauritanie.* Par Rodolphe Carlier, Gret (avril 2001).
- Traverses n° 10.** *Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Élus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali).* Par Éric Force, GRDR (octobre 2001).
- Traverses n° 11.** *Le développement local entre décentralisation et privatisation : réflexions à partir de cinq expériences (Afrique de l'Ouest, Bolivie).* Par le Groupe Initiatives [synthèse réalisée par Diane Intartaglia et Annette Corrèze] (janvier 2002).
- Traverses n° 12.** *Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international. Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes.* Par Christophe Chauveau, Cicda (décembre 2002).
- Traverses n° 13.** *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement.* Par Christian Castellanel, Gret (octobre 2003).
- Traverses n° 14.** *Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat. Texte de référence VSF et Cicda.* Texte collectif sous la coordination de Carlos Cubillos [VSF] et Frédéric Apollin [Cicda] (juin 2004).
- Traverses n° 15.** *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ?* Par Philippe Villeval [Handicap International] et Philippe Lavigne Delville [Gret] (octobre 2004).
- Traverses n° 16.** *Appui et conseil aux organisations paysannes en zone Office du Niger. Du projet centre de prestations de services aux « Faranfasi So ».* Par Jean-Bernard Spinat [Iram], Bakary Traoré [PCPS] et Anne-Sophie Saywell [Groupe initiatives] (février 2006).
- Traverses n° 17.** *Réforme agraire et agriculture paysanne : au-delà de l'accès à la terre, un accompagnement nécessaire. Expérience et enseignements du projet Bagé, Brésil.* Par Pierre Clavier, Agronomes et Vétérinaires sans frontières (mars 2006).
- Traverses n° 18.** *Construire une parole publique par l'espace radiophonique. Expérience pilote dans la commune de Ouahigouya, Burkina Faso.* Par Boureima Ouedraogo, ACE-RECIT (mai 2006).
- Traverses n° 19.** *État civil, fichier électoral et démocratisation en Afrique. Le cas du Togo.* Par Tikpi Atchadam, Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (mai 2006).
- Traverses n° 20.** *Le financement de la santé au niveau communal au Cameroun. Principe d'unicité de caisse et décentralisation.* Par Cosmas Cheka, Espace Dschangshuss (mai 2006).
- Traverses n° 21.** *Organisations paysannes, systèmes financiers décentralisés et communes : une nécessaire clarification. Exemple de la zone Office du Niger, Mali.* Par Bakary Traoré, Socodevi (mai 2006).
- Traverses n° 22.** *Décentralisation dans le Nord Mali. Le pouvoir local, de la colonisation aux collectivités locales : continuité ou rupture ?* Par Younoussa Hamara Toure, AEMA (mai 2006).
- Traverses n° 23.** *Réflexions sur le rôle et la place de l'animateur de développement local. Expérience du GRDR dans la région du Guidimakha, Mauritanie.* Par Alassane Thioye, GRDR (septembre 2006).
- Traverses n° 24.** *Partenariat entre acteurs locaux et gestion de crise. Cas du projet de construction de puits équipés de pompes manuelles dans la commune rurale de Nkolafamba (Cameroun).* Par Guy Tally Oyono, Arc-En-Ciel (septembre 2006).
- Traverses n° 25.** *La décentralisation, une opportunité pour améliorer le développement et la gouvernance locale.* Par Jeanot Minla Mfou'Ou, Canadel (septembre 2006).
- Traverses n° 26.** *Développement pastoral et gestion des ressources naturelles L'approche par les unités pastorales dans la zone du Ferlo, Sénégal.* Par Cheikh Fall, PRODAM (septembre 2006).
- Traverses n° 28.** *Passer de l'appui aux petites entreprises de transformation à une approche de développement local. Réflexions autour d'un projet laitier dans la communauté de Sinto, Pérou.* Par Claire Aubron, SupAgro, et Joseph Le Blanc, Agronomes et Vétérinaires sans Frontières (septembre 2007).
- Traverses n° 29.** *Développer une filière locale d'amélioration de l'habitat privé. Une stratégie d'action à Ziguinchor, Sénégal.* Par Virginie Rachmul, Gret, et Isabelle-Marie Cyr (septembre 2007).
- Traverses n° 30.** *« Tout d'une grande » : le réseau Sanduk, institution de microfinance de l'île d'Anjouan – Comores.* Par Dorothee Pierret, Iram et Christine Poursat, Gret (septembre 2007).
- Traverses n° 31.** *Les agrocarburants : opportunités et menaces pour les populations du Sud. Actes de la journée d'étude organisée par le Groupe initiatives le 25 juin 2008.* Sous la coordination de Maryline Cailleux [Gret], Damien Lagandré [Gret] et Anne Lhomme [Iram] (juin 2008).
- Traverses n° 32.** *Construire un réseau de producteurs ruraux autour d'une nouvelle production. L'exemple du Projet Piscicole de Guinée Forestière (PPGF).* Sylvain Halftermeyer (avril 2009).
-

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série *Traverses* veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série *Traverses* est éditée par le Groupe *initiatives*, qui rassemble huit organisations françaises de coopération internationale partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel. Les textes des actes sont conduits par un comité éditorial, composé de représentants des organismes membres du Groupe *initiatives* : Myriam Mackiewicz-Houngue (AVSF), Olivier Thomé (Ciedel), Anne-Françoise Thierry (Essor), Olivier Le Masson (GRDR), Christian Lespinats (HSF), Isabelle Hanquier (APDRA-F), et animé par Christian Castellanet (Gret) et François Doligez (Iram).

► Tous les numéros de *Traverses* sont téléchargeables gratuitement sur le site Web du Groupe *initiatives* ([www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org)). Certains sont accessibles via les sites d'Agronomes et Vétérinaires sans frontières ([www.avsf.org](http://www.avsf.org)) ou du Gret ([www.gret.org](http://www.gret.org)).

**iram**

49 rue de la Glacière  
F-75013 Paris  
Tél. 01 44 08 67 67  
Fax 01 43 31 66 31  
[iram@iram-fr.org](mailto:iram@iram-fr.org)

**Groupe  
initiatives**

Campus du Jardin tropical  
s/c AVSF  
45 bis avenue de la Belle Gabrielle  
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex  
Tél. 01 43 94 72 01 - Fax 01 43 94 72 17  
[gr-initiatives@groupe-initiatives.org](mailto:gr-initiatives@groupe-initiatives.org)