

SYNTHÈSE

REGARDS
EXPERTS

N°2

COEXIST
PARTENARIATS
ONG-ENTREPRISES

simple

COEXIST est un projet soutenu par l'Europe s'engage en Région en Région Auvergne Rhône-Alpes & l'Agence Française de Développement



En avant 1ere des formations qui seront ouvertes début 2021,

Les retours du webinaire Regards EXPert du 19 novembre 2020. Un format entre sensibilisation et formation sur les partenariats ONG-Entreprises. **Découvrez les réponses de Jérôme Auriac à toutes vos questions !**

Pour en citer quelques-unes :

- « Quels intérêts pour l'entreprise, pour l'ONG ? »
- « Quels sont les types de partenariats ? »
- « Comment identifier le bon partenaire ? »
- « Quels statuts juridiques favoriser ? »

Des questions qui couvrent tous le cycle de développement d'un partenariat ONG-Entreprises.

Visionnez le webinaire

Restez connecté sur les outils COEXIST

#Pourquoi un partenariat ONG-Entreprises ?

Que l'on soit une ONG ou une entreprise, cela part **d'un besoin identifié par l'une ou l'autre des parties** (besoin en financement, en compétence, nécessité d'élargir son impact, de trouver des solutions plus globales et qualitatives...). La collaboration ONG-Entreprises est ainsi une réponse à ce besoin identifié et vise à l'amélioration des missions et de l'efficacité des organisations sur le terrain.

Il s'agit alors, de définir les conditions réciproques de la collaboration !

#Quels types de partenariats ?

De nombreuses possibilités de partenariats existent hors mécénat. Pour en citer quelques-unes.

- 1 Partenariat dans la chaîne de valeur** (type d'apport de l'ONG ou l'entreprise : formation, partage d'expérience terrain, logistique...)

Exemple

Entreprise qui fabrique des produits agro-alimentaires. La collaboration ONG-Entreprises peut être une solution pour répondre :

- *À la sensibilité de chacune de ses parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, institutionnel, réglementation...) et ainsi construire son discours de marque (ses modalités de sourcing, les conditions de travail des agriculteurs...),*
- *Aux opportunités de marché à l'internationale*

Dans ce type de collaboration, l'ONG apporte une plus-value sociale et environnementale aux produits et à la marque via notamment la montée en compétence des agriculteurs au niveau local sur la qualité des produits et la gestion de l'impact environnementale-agro-écologie, de cycle de vente ...

Ce type de partenariat ne peuvent fonctionner qu'avec une logique de développement d'un modèle pérenne c'est-à-dire avec formation des acteurs locaux, création d'emploi, développement d'un modèle économique viable et indépendant, ...

- 2 Vente de Conseil** (de l'ONG vers l'Entreprise ou inversement)

- 3 Démarche de Labélisation/Produit-Partage**

Exemple

Volvic- Unicef. Pour chaque bouteille vendue par Volvic, une partie participe au financement de projets de l'Unicef

- 4 Partenariat de plaidoyer** pour faire changer les lois et les normes

Exemple

Greenpeace en Australie s'est associée à des fabricants de papier toilette pour influencer la création de lois rendant le papier toilette recyclable.

- 5 Partenariat qui amène à la création de projets ou de structures communes.**

Exemple

Création d'entreprise sociale (sociale business : la mission de l'entreprise intègre des objectifs sociaux avec un système d'actionariat équilibré entre entreprise et ONG).

Exemple

SOS Sahel- Projet ACACIA. Danone finance un programme d'accompagnement pour le développement de coopératives de femmes de distribution et la vente de gum d'acacia. Danone se source auprès de cette coopérative pour l'un de ses produits (yaourts). Le projet est plus large et intègre des actions de reboisement des espaces fragiles. Ce type de projets ont des impacts économiques, sociaux et environnementaux au niveau local et participe ainsi au développement local.

Pour le choix de la nature du partenariat à créer il faut à priori bien définir le « pourquoi » du partenariat c'est-à-dire revenir à l'origine du projet : à quel besoin la collaboration répond-elle ?

#Comment Identifier le bon partenaire ?

Quelques étapes clés :

1 Préciser **mon besoin** : le « pourquoi » je fais appel à un partenaire. Quelles est la spécificité, l'expertise, la compétence, les ressources dont j'ai besoin ?

2 **Cartographier les acteurs** qui sont à priori en mesure de répondre à mes besoins

Exemple : une entreprise spécialisée dans l'accès à l'énergie (spécialité de solutions off-grid) qui souhaite se développer dans certains Pays à bas revenus. Ses besoins peuvent être de l'ordre de : identifier les modes d'usages des populations locales, trouver un modèle économique adapté. Rôle de l'ONG de développement : compétences et capacités d'ingénierie sociale (comprendre les enjeux culturels, politiques, sociaux du Pays)

3 **Quelques sources** pour identifier ces acteurs :

- Côté ONG : **Coordination SUD**
- Côté Entreprises : **CCI**
- Mais également les organismes de recherche

4 **Classification** en fonction de critères choisis (langue, éthique, rayonnement, compétence, expérience...)

5 **Rencontre sur la base de la classification** : un 1^{er} contact est essentiel pour identifier la légitimité du partenariat

Y'a-t-il des spécificités sur des projets de neutralité carbone ?

Pas de spécificité pour les projets en faveur de la neutralité carbone. Par nature, c'est dans tout les cas un sujet à la jonction entre les deux mondes. Donc, c'est un sujet pour lequel les acteurs se sont structurés, regroupés naturellement

Exemple : Danone développe un fond d'investissement qui consiste à financer des projets d'ONG visant à revitaliser des mangroves, ... (compensation carbone)

Est-il préférable de proposer un projet finalisé à une entreprise, ou de co-créeer un projet ensemble ?

Les projets co-crées de A à Z sont plutôt rares. *Exemple : SOS sahel-Projet ACACIA. La cocréation est aller jusqu'à ce que les personnes en charge du projet côté entreprise et association aient un bureau dans chacune des organisations permettant une interaction naturelle et plus fluide.*

Dans la plupart des cas, il y a souvent à l'initiative d'un partenariat, une base plus forte d'un projet d'une ONG ou d'une entreprise. Ce qui laisse moins la place à la créativité et des manières nouvelles de fonctionner. Parfois aussi, les entreprises sont plus rassurées de démarrer sur un projet déjà bien ficelé (moins de prise de risque...).

Pour faire le choix sur co-créer ou proposer un projet, il faut encore une fois se raccrocher au « pourquoi » du projet et du partenariat qui permet de définir la légitimité de celui-ci.

Comment convaincre l'entreprise à s'investir concrètement (vs Greenwashing) ?

Sur la **communication** :

La communication peut aussi avoir une valeur ajoutée pour l'ONG. Le risque de communication est plus nuancé pour des organisations de taille modestes (Vs très grosses entreprises cotées en bourse). Pour anticiper ces risques, il faut **définir dès le démarrage de la collaboration les modalités de communication**.

Pour que l'entreprise **s'implique réellement**, il faut revenir encore une fois au « pourquoi » du partenariat. Il faut trouver les bons leviers : qu'est-ce qui va intéresser l'entreprise dans le partenariat ? Exemple : meilleur ancrage local, expérimentation d'un modèle de conception de produits et services nouveaux...

N'y a-t-il pas un budget minimum à fixer pour un projet avant d'envisager un partenariat ?

A quelles conditions l'organisation souhaite développer des partenariats : budget vs ressources réellement mobilisées ? Cela dépend de la stratégie de partenariat de la structure : les temps de négociations sur des projets potentiels peuvent également être vus comme un investissement pour acquérir une expérience, une méthodologie de développement des partenariats. Dans ce cas, il faut à minima que ça ne coûte rien.

Certaines structures plus « grosses » définissent des budgets minimums avant de commencer les négociations.

#Mieux se comprendre

Comment partager nos valeurs humanistes avec une entreprise à but commercial ?

Un exemple parlant

*Un patron d'une laiterie d'Orléans découvre l'ONG **Agrisud International** à une conférence et ainsi son expertise de l'agriculture à l'international. Il est persuadé d'une synergie possible entre leur expertise en France et l'expertise de l'ONG à l'international.*

- *Etape 1 : l'entreprise finance un projet Agrisud*
- *Etape 2 : restitution d'Agrisud à l'ensemble des salariés de l'entreprise*
- *Etape 3 : l'entreprise a souhaité faire évoluer la collaboration. Quelques salariés seront tirés au sort pour partir en observation sur les projets et participer à la restitution des projets à l'entreprise en France*

Impact : montée en compétence des salariés de l'entreprise, ouverture aux valeurs et aux approches d'Agrisud

Comment développer un langage commun ?

Développer un vocabulaire commun entre ONG et entreprise doit être fait dès le début du projet. Par exemple : les ONG parlent de bénéficiaire et les entreprises de client.

Il est également important d'inclure les bénéficiaires dans la définition de ce vocabulaire commun.

Comment s'assurer de la compatibilité des partenaires ?

La convergence des intérêts et des valeurs est essentielle pour favoriser le bon déroulement du partenariat.

Comment concilier de façon opérationnelle des manières de travailler ensemble ?

Il faut bien cadrer le projet dès le début de manière transparente. Il faut ainsi aborder les enjeux et les contraintes de chacun et de ce fait les sujets tels que le budget, planning, ressources... dès le début. Ce temps d'élaboration est essentiel pour anticiper des points de blocage par la suite. Le cadre du projet doit être transparent dès le départ.

Comment créer des partenariats sur le long terme ?

Convergence d'intérêt et de valeurs est la clé de voute d'une confiance sur le long terme. Cette confiance réciproque et la validité de la collaboration s'acquière à partir de projets d'expérimentation validés.

#Cadre Juridique

Pour un partenariat : faut-il un contrat en bonne et due forme ?

Oui, pas essentiellement pour des questions juridiques mais plutôt pour les étapes amenant à la formulation du contrat (réflexions, échanges, négociations, développement du langage commun, arbitrage, alignement ...).

Quel type de contractualisation mettre en place ?

Contrat volontaire : on se donne davantage des objectifs que des obligations juridiquement pénalisables. Donc plutôt type convention. Si les montants en jeu sont très importants, on peut ajouter une dimension plus contraignante (contrat)

Il faut, dans tous les cas, un cadre de projet qui soit très clair sur lequel s'engage chacune des parties (ressources financières, humaines, calendrier...). La convention fait objet de guide et fil conducteur pour le calendrier de développement du partenariat et le règlement des litiges éventuels et des obligations des uns et des autres.

Quelles sont les bases d'un mariage heureux ?

Convergence d'intérêts et de valeurs

Comment se fait le partage de propriété intellectuelle ?

Exemple : association AFM ont développé avec Matra (expertise ergonomie des cockpits des avions) d'un siège innovant plus ergonomique pour les personnes atteintes de myopathie. Se partage également (50/50) les retombés du brevet. Dans ce cadre-là, le cadrage juridique est nécessaire.

#Facteurs Clé

Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ? Les clés de la réussite d'un partenariat ?

En plus des précisions apportées dans les questions précédentes

- Ne pas prendre le temps d'une construction rigoureuse et professionnelle (il faut s'assurer de la convergence des objectifs et des valeurs)
- Sur cette base, les 2 organisations développent une capacité à identifier et dépasser les points de blocages ou à mieux valoriser le partenariat.

Quelles conditions pour que le partenariat soit équilibré entre les 2 parties prenantes (ONG-Entreprises) ?

Pour qu'un partenariat soit équilibré il faut que les 2 parties prenantes se retrouve dans le projet. Pour cela, il faut que les objectifs soient clairement posés par les 2 parties prenantes que le cadre du projet soit négocié de manière transparente pour ne pas créer de frustration chez l'une ou l'autre des parties. Pour un réel équilibre, il faut également intégrer les bénéficiaires dans le projet.

Une condition d'un partenariat équilibré peut ainsi être le développement d'une gouvernance partagée intégrant bénéficiaire, ONG et Entreprises.

Les étapes du développement d'un partenariat ONG-Entreprises :

C'est être en capacité de répondre aux questions sur le partenariat de type : **Pourquoi ? Pour qui ? Avec qui ? Dans quelles conditions ?**

Ne pas oublier d'évaluer au fil de l'eau le projet : identifier régulièrement la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes (bénéficiaires, chacun des partenaires du projet)

Financer son projet de partenariat

Quels dispositifs financiers l'ONG peut proposer à une entreprise ?

Il faut répondre aux questions : **est-ce qu'entreprise à une capacité de défiscalisation ? Si oui, quels types de collaboration peut entrer dans le champ ?** En France, ces modalités sont bien cadrées réglementairement.

Il est aussi possible de proposer de mixer les dispositifs : mécénat défiscalisé, sponsoring, achat de prestation

Quels financements existent pour ces types de partenariat ONG-Entreprises ?

- Bailleurs multilatéraux **AFD, Banque mondiale, PNUD** recommandent les approches multi-acteurs et proposent des guichets financiers en ce sens (collaboration ONG-Entreprise, Social business...)
- Les entreprises peuvent débloquent des budgets « ad hoc » pour expérimenter des projets (exemple : création de fonds dédiés). **Exemple** : « rassembleurs d'énergies » chez **Engie**.
- Les collectivités territoriales via leur politique de coopération internationale.

Pour diminuer les risques financiers : stratégies de répondre à ces opportunités en groupe pour proposer une solution plus complète avec des expertises complémentaires

Le niveau d'investissement potentiels d'une entreprise va être fonction de l'intérêt qu'elle voit au projet.

Les entreprises ont peut-être tendance à sous-estimer les compétences et moyens nécessaires pour développer les projets. Il faut sensibiliser sur le fait que « le travail des ONG n'est pas gratuit même s'il est d'intérêt général ». Dans l'autre sens, les entreprises n'ont pas forcément des moyens illimités et lorsqu'elles sont prêtes à mettre des moyens ce n'est pas sans plafond, cela doit être justifié.

Financement participatif pour un projet de partenariat ONG-Entreprises ? C'est possible !

Oui, un exemple avec une association d'Annemasse : une campagne de financement participatif réalisée auprès des clients du supermarché où elle est implantée pour un projet de transformation de fruit sec et jus de mangue au Bénin. Résultat : entre 30 000 et 60 000 euros soulevés.

#Approche terrain pérennisation des actions

Les entreprises envisagent-elles, dans les partenariats, d'inclure la formation de bénéficiaires des associations (Cela permettrait une action de plus long terme) ?

La formation est une recommandation de qualité et de la pérennisation du projet. Aux parties prenantes de définir s'il l'intègre dans leur projet.

Quelles sont les bonnes pratiques pour éviter que la collaboration avec une grande entreprise multinationale, par exemple dans la distribution d'eau ou autres services, ne rende pas la communauté dépendant mais - sans que l'entreprise perde de l'intérêt dans l'engagement ?

La bonne pratique est toujours, dans le cas de projets qui visent des marchés, de créer les conditions de l'autonomie des bénéficiaires. Par de la formation par exemple pour que les communautés soient indépendantes dans la gestion de la maintenance des équipements mis en place.

Comment concilier innovation technique durable, création économique locale et développement d'un réseau de bailleurs potentiels. Accessoirement comment faire en sorte que les bénéficiaires s'approprient la solution innovante proposée. Comment pérenniser cette solution ?

Pour la pérennisation d'un projet, il faut réfléchir avec une logique de marché c'est-à-dire à rentabilité à minima équilibré, viable. Business Social (Yunus)- il faut que les personnes à faibles revenus créent des entreprises qui soient performantes afin qu'elle redistribue des valeurs économiques, sociales et environnementales et donc qui participe au développement local.