

# De la philanthropie à l'utilité sociale

**Etat des lieux et perspectives  
sur l'évaluation des partenariats Entreprises-ONG**

**Octavie Baculard** - Février 2009

# Avant-propos

L'étude présentée ici par Volunteer fait suite à de nombreux échanges autour de la question de l'évaluation. Ces échanges ont débuté avec l'équipe bénévole constituant le département Mécénat & Partenariats du Secours Catholique dès le printemps 2007.

Des discussions et rencontres avec les délégués généraux des fondations Air France, Cetelem et Veolia, premiers partenaires du Secours Catholique couvrant les différents champs du mécénat et du partenariat, ont permis de les enrichir et de valider la démarche.

Cette étude constitue la première étape d'un processus de co-production inédit à ce jour. Nous souhaitons qu'elle contribue au débat sur les partenariats ou relations entre les organisations non gouvernementales (ONG) et les entreprises.

## Vincent Godebout

Responsable Mécénat et Partenariats du Secours Catholique

# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>p. 4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>p. 5</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>p. 8</b>
<b>1. Etat des lieux</b> .....	<b>p. 11</b>
1.1 Qu'est-ce qu'on évalue ? .....	p. 12
1.2 Difficultés et limites .....	p. 12
1.3 Convergence sur la nécessité d'évaluer .....	p. 13
1.4 Constats sur la manière d'évaluer .....	p. 14
1.5 L'évaluation de l'utilité sociale .....	p. 16
<b>2. Perspectives</b> .....	<b>p. 19</b>
2.1 Evaluation du partenariat : une contradiction intrinsèque .....	p. 20
2.2 Conditions d'un dialogue réussi .....	p. 21
2.3 Emergence de nouveaux enjeux RSE .....	p. 23
2.4 Recherche accrue d'impact : de la philanthropie à l'utilité sociale .....	p. 24
<b>3. Idées forces</b> .....	<b>p. 27</b>
3.1 S'appuyer sur les réalisations pour sortir de l'idéologie .....	p. 28
3.2 De la co-construction à la co-évaluation .....	p. 29
3.3 Décloisonner les mondes et repenser les rôles .....	p. 30
3.4 Faire tomber le tabou de la communication .....	p. 31
3.5 Relever les défis de la RSE en jouant la synergie des acteurs .....	p. 32
<b>Conclusion</b> .....	<b>p. 34</b>

# Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Isabelle Peyrat qui m'a accompagnée dans ce travail, ainsi qu'aux personnes interviewées qui ont accepté de nous accorder un peu de leur temps et d'échanger sur leurs pratiques en toute franchise.

**BMJ RATINGS** : Patrick Jolivet

**CAP GEMINI** : Philippe Dumont

**CARE** : Fabienne Pouyadou

**CENTRE FRANÇAIS DES FONDATIONS** : Béatrice de Durfort

**CROIX ROUGE FRANCAISE** : Luc Guittet

**ELECTRICIENS SANS FRONTIÈRES (ESF)** : Hervé Gouyet

**Fondation AIR FRANCE** : Cécile Vic

**Fondation AREVA** : Nathalie Neyret et Coralie Perrissol

**Fondation Internationale CARREFOUR** : Sophie Fourchy

**Fondation CETELEM** : Marie-José Gancel

**Fondation CLUB MED** : Constance Nora

**CREDIT AGRICOLE** : Anne Lauthe et Alice Philipon

**Fondation L'OREAL** : Jennifer Campbell

**Fondation ORANGE** : Olivier Tcherniak

**Fondation RATP** : Sylvain Halison et Gilles Sacchi

**Fondation SCHNEIDER ELECTRIC** : Gilles Vermot Desroches

**Fondation Solidarité SNCF** : Elise Atangana

**Fondation SOCIÉTÉ GENERALE** : Sandrine Carême

**Fondation SUEZ Eau pour tous** : Alexandre Brailowsky

**Fondation TOTAL** : Coline Laporte

**Fondation VEOLIA** : Thierry Vandeveld

**IBM** : Céline Marie-Audras

**IMS** : Gabrielle Guève

**NESTLE** : Eric André-Dominé

**SANOFI-AVENTIS** : Caty Forget

**SECOURS CATHOLIQUE** : Anne-Marie Bouvier, Jean-Louis Chevalier, Yves Decour, Jean-Marie Destrée, Auguste d'Orléans, Hubert Flahault, Michel Hanotte, Aloyus John, Pierre Levené, Alain Marotte, Jean-Michel Merlin, Joseph Rival, Antoine Sondag, François Soulage, Michel Teinturier, Daniel Verger

**WWF** : Cécile Ducrot-Lochard

Merci aussi à Amandine Barthelemy et André Hochberg.

# Introduction

Lors de sa création, le département Mécénat & Partenariat du Secours Catholique a ciblé quarante grandes entreprises dans le cadre d'une nouvelle stratégie de partenariats. Après quatre ans, il a désiré faire évaluer les relations qu'il a développées et l'ensemble des actions menées auprès des grandes entreprises, y compris celles qui n'ont pas abouti. Au-delà de l'évaluation de ses propres actions, le département M&P a souhaité faire avancer le débat sur les partenariats ONG-entreprises et l'évaluation.

L'ambition de ce document de réflexion, intitulé «**De la philanthropie à l'utilité sociale — Etat des lieux et perspectives sur l'évaluation des partenariats entreprises-ONG**» est de partager de façon très pragmatique quelques idées fortes sur un sujet qui intéresse aujourd'hui tous les acteurs de l'intérêt général.

# Méthodologie

Cette évaluation s'appuie sur des entretiens individuels approfondis, menés pour la plupart en face à face. Au total, 43 interviews ont été réalisées, réparties ainsi :

- **10 entreprises ou fondations partenaires du Secours Catholique** : Cap Gemini, Crédit Agricole, Fondation Air France, Fondation Cetelem, Fondation Orange, Fondation Société Générale, Fondation Suez Eau pour tous, Fondation Veolia, Electriciens Sans Frontières, Nestlé
- **10 entreprises ou fondations non partenaires** : Fondation Areva, Fondation Club Med, Fondation Internationale Carrefour, Fondation L'Oréal, Fondation RATP, Fondation Schneider Electric, Fondation Solidarité SNCF, Fondation Total, IBM, Sanofi-Aventis
- **17 personnes du Secours Catholique**
- **3 responsables des partenariats d'autres ONG** : WWF, Croix Rouge Française, Care.
- **3 experts** : Centre Français des Fondations, BMJ Ratings, IMS.

Pour la première fois, la démarche méthodologique aura été validée avec trois fondations d'entreprise partenaires historiques du Secours Catholique : Air France, Cetelem et Veolia.

L'ensemble de la démarche a été confié à l'agence Volunteer, spécialiste du mécénat participatif.

## Le Secours Catholique et le département Mécénat et Partenariats

Créé en 1946, le Secours Catholique lutte contre toutes les formes de pauvreté et d'exclusion. Membre français du réseau Caritas, l'association soutient plus de 500 projets internationaux chaque année.

Depuis 2004 le Secours Catholique développe des actions de mécénat et de partenariats, en France et à l'international, avec des entreprises de toutes tailles. Pour ce faire, il a construit le réseau «*A Tout Cœur d'entreprise*», formé de correspondants bénévoles dans ses délégations départementales, et a lancé, début 2007, un bulletin d'information «*Pro Mécénat*».

Chiffres clés : Confronté à plus d'1,6 million de personnes en situation de pauvreté chaque année, le Secours Catholique peut compter sur ses 65 000 bénévoles, répartis au sein de 4 200 équipes en France.

### Contact : Vincent Godebout

Secours Catholique – 106, rue du Bac – 75341 Paris Cedex 07  
Tel : 01 45 49 75 48 – [www.secours-catholique.org](http://www.secours-catholique.org)  
E-mail : [vincent-godebout@secours-catholique.org](mailto:vincent-godebout@secours-catholique.org)

## Volunteer

Créer des liens entre le secteur associatif et le monde de l'entreprise est l'ambition de l'agence Volunteer. Elle accompagne des entreprises qui souhaitent construire une politique de responsabilité sociétale à travers l'engagement de leurs salariés.

Depuis 2005, l'agence Volunteer intervient sur la mise en place de projets RSE, de programmes de mécénat de compétences, l'organisation d'événements de mobilisation ou la création de fondations.

Parmi ses clients : AXA, BNP Paribas, Cisco, Google, Fondation RTE, IBM, Les Entreprises du Médicament, Prisma Presse.

### Contact : Octavie Baculard

Volunteer – 10/18, rue des Terres au Curé – 75013 Paris  
Tel : 01 76 70 26 73 – [www.volunteer.fr](http://www.volunteer.fr)  
E-mail : [obaculard@volunteer.fr](mailto:obaculard@volunteer.fr)

# Résumé



© Ecole Perrier/SC

Entreprises, fondations et associations convergent sur la nécessité d'évaluer les projets et les partenariats. Au-delà de cette préoccupation commune, les motivations divergent. Pour l'entreprise, l'évaluation répond d'abord à un objectif de communication interne sur les projets ; pour l'association, l'évaluation permet de mesurer l'apport pour les bénéficiaires. Pour les deux, l'évaluation sert à rendre compte : au comité de direction d'une entreprise, au conseil d'administration d'une fondation ou aux bailleurs de fonds pour une ONG.

Cette divergence des motivations explique que l'évaluation des projets ne pose pas de problème. Elle revient naturellement aux associations, qui ont souvent choisi des projets facilement mesurables. Le niveau d'exigence de la part des entreprises est faible concernant le contenu du bilan, il y a peu de contrôles sous forme de visite sur le terrain ou d'audit, par manque de temps et de ressources.

## **De bilan final, l'évaluation devient un outil de pilotage du partenariat**

L'évaluation se décide en amont, lors de la signature du partenariat. L'entreprise et l'ONG ont partagé leurs objectifs, leurs limites et leur éthique réciproques pour aboutir à des critères et des indicateurs de mesure. Les acteurs auront décidé du mode de gestion du partenariat avec une équipe dédiée, des réunions régulières et des visites sur le terrain. L'évaluation se fait en continu et nourrit un tableau de pilotage du partenariat. Le partage de l'information permet d'aller plus loin dans le projet, de faire face à l'imprévu et de ne pas avoir de surprise à l'issue du partenariat. La performance du projet s'en trouve accrue et des solutions innovantes émergent.

## **L'entreprise n'est pas philanthrope, elle a besoin de communiquer pour faire vivre le partenariat**

Le mécénat n'est plus sans contrepartie<sup>1</sup>. Les entreprises attendent un retour sous forme de communication, qui peut se concrétiser de diverses manières : témoignages pour des journaux internes, citations dans des articles de presse locale ou bouche à oreille positif sur un territoire. Or, la communication reste un tabou des deux côtés. L'entreprise ne souhaite pas toujours aborder directement le sujet, par crainte d'être perçue comme « manipulatoire » et l'ONG sous-estime cette demande. Pourtant, la communication est essentielle pour l'entreprise, elle est le moyen d'exprimer des valeurs et de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs. C'est d'ailleurs un des domaines d'évaluation d'une politique de mécénat mesurés par les agences de notation.

<sup>1</sup>Cf. loi du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat et aux fondations.

# Résumé

## **L'entreprise va être amenée à s'engager davantage sur des enjeux RSE externes**

Les associations comme le Secours Catholique ou la Croix Rouge Française partagent la conviction que la cohésion sociale va devenir un des enjeux majeurs en France dans les années à venir. La crise économique risque de leur donner raison encore plus rapidement. Si dans les débats sur la RSE, les enjeux d'aujourd'hui portent principalement sur l'interne, l'insertion des jeunes des banlieues, des seniors et des immigrés fera partie des enjeux de demain. Dans les pays en voie de développement, la question des besoins fondamentaux - accès à l'eau, l'énergie, la santé ou l'éducation - va amener les multinationales à s'engager à travers leurs fondations et leurs expertises métiers. Les ONG auront alors un rôle de médiation et de conseil sur les situations de pauvreté et l'accès à ces communautés.

## **La recherche d'impact donne naissance à de nouveaux modèles**

Dans un contexte qui va se durcir, les entreprises chercheront à concentrer leurs actions pour avoir davantage d'impact mesurable sur les bénéficiaires. Cela signifie qu'il y aura moins de saupoudrage sur les projets, mais plus de partenariats sur de gros projets à long terme. La concurrence entre organisations pour collecter des fonds va s'intensifier et favoriser la professionnalisation des acteurs des ONG. Cette recherche d'efficacité pousse à l'émergence de nouveaux modèles. D'une logique projet mono-entreprise, nous allons vers des partenariats multi-entreprises ou multi-partenaires (entreprise, ONG, bailleurs de fonds publics). La naissance de Clubs de fondations ou le montage de projets à l'initiative de fondations d'entreprise pour répondre à un nouvel enjeu sociétal constituent une tendance de fond. Le lancement de projets alliant l'économique et le social (« social business ») pour répondre au besoin des populations pauvres (ex. : partenariats Danone, Veolia ou Crédit Agricole avec la Grameen au Bangladesh) est une réponse innovante à cette recherche d'impact.

## **L'entreprise va se préoccuper de l'utilité sociale**

La recherche d'impact va amener le mécénat d'aujourd'hui à évoluer. D'un mécénat optionnel, déconnecté du métier de l'entreprise et sans contrepartie, la recherche d'impact fait entrer le sujet au cœur de la stratégie de l'entreprise. Pour être efficace, l'entreprise décide de s'appuyer sur son expertise métier et de rechercher d'autres partenaires. Son engagement sur les sujets sociétaux ne se limitera plus à la communication auprès des parties prenantes, mais elle va se préoccuper de l'utilité sociale.

# Résumé

## L'évaluation de l'utilité sociale permettra aux associations de démultiplier leur impact

L'évaluation des partenariats pose la question de l'impact des projets pour les bénéficiaires donc de leur «utilité sociale». Ce concept complexe n'est pas mesuré par les agences de notation car les référentiels sont multiples. Les ONG reconnaissent la difficulté d'identifier les bons indicateurs pour mesurer des situations sociales très différentes. Le Secours Catholique réalise depuis longtemps des évaluations participatives incluant le point de vue de personnes en situation de pauvreté, de bénévoles et de partenaires. L'évaluation de l'utilité sociale va devenir un enjeu pour donner aux associations les moyens de démultiplier leur action, non plus seulement pour vérifier que l'argent a été bien dépensé. Si les entreprises ne s'aventurent pas encore sur ce terrain par crainte de ne pas être légitimes, elles le feront sans doute demain : elles peuvent apporter une aide méthodologique pour aider les associations à déterminer les indicateurs pertinents sur les projets difficiles à évaluer.

## Pistes de progrès pour la relation entreprises / ONG

	Entreprises	ONG
<b>Rencontre</b>	Privilégier le contact direct pour monter des projets	Cibler les entreprises par une recherche d'informations avant d'envoyer un dossier
<b>Sélection partenaires</b>	Se montrer plus flexible en matière de critères, être plus à l'écoute des besoins des associations	Se mettre à la place de l'entreprise et prendre en compte ses attentes
<b>Pilotage partenariat</b>	Aller sur le terrain et participer aux instances de l'association (ex. : conseil d'administration)	Nourrir le partenariat par des échanges réguliers et participer aux instances de l'entreprise (ex. : comité des parties prenantes)
<b>Financement</b>	Accepter de prendre en charge une partie des frais de fonctionnement	Remercier l'entreprise pour son soutien financier
<b>Communication</b>	Exprimer clairement les attentes en amont	Communiquer sur les partenariats en interne pour lever les freins et auprès des donateurs et des médias sur les gros projets
<b>Ethique</b>	Reconnaître la liberté de parole de l'ONG, même si elle a signé un partenariat	Privilégier le dialogue en acceptant de rencontrer des entreprises avant de juger à priori

# 1. Etat des lieux

# 1. Etat des lieux



## 1.1 Qu'est-ce qu'on évalue ?

Les niveaux d'évaluation des partenariats sont différents selon les acteurs. Le plus petit dénominateur commun est le projet soutenu financièrement par l'entreprise, puis le partenariat entre l'entreprise et l'organisation. Ensuite, charge à l'entreprise d'évaluer sa politique de mécénat et à l'organisation de mesurer son impact social.

La présente étude se concentre sur l'évaluation de ce qui est commun, mais abordera aussi la question de la mesure de l'impact social. En revanche, l'évaluation d'une politique de mécénat reste un sujet beaucoup plus large, dont les partenariats ONG ne sont qu'une partie. Une recherche sur ce thème est menée par l'IMS avec des entreprises partenaires et des agences de notation, comme BMJ Ratings, proposent également des outils pour évaluer les fondations ou les politiques sociétales des entreprises.

## 1.2 Difficultés et limites

### • Pertinence des objectifs et critères

Concernant l'évaluation des projets, la limite dépend de la pertinence des objectifs et des critères fixés en amont. Sur certains projets de développement, la réflexion sur l'adéquation aux besoins n'a pas toujours été effectuée de façon pertinente. De même, la question de la pérennité du projet n'est pas toujours abordée. Par exemple, il reste difficile d'intégrer des frais de maintenance dans des demandes de subventions.

« Souvent, pour les bailleurs, les projets s'arrêtent à l'inauguration. Il y a rarement de fonds prévus pour l'exploitation et la maintenance ultérieure. C'est une question : le coût d'un projet, c'est l'investissement certes, mais ne faudrait-il pas aussi intégrer la provision pour couvrir la maintenance et le suivi ? » Hervé Gouyet, président d'Electriciens Sans Frontières.

### • Dépendance vis-à-vis des partenaires locaux

La qualité de la réalisation dépend des partenaires locaux et de leur intégration en amont. Comme le souligne Hervé Gouyet, « la qualité du partenaire du Sud est surdéterminante pour la pérennité du projet ». Pour le Secours Catholique, l'indépendance des Caritas du Sud n'est pas toujours simple à gérer. Ainsi, la question se pose lorsque celles-ci doivent prendre le relais sur une installation après l'intervention d'un partenaire comme Veolia Water Force ou ESF.

« On est souvent sur des terrains fragiles avec des acteurs locaux qui peuvent subir des pressions. Le plus important n'est peut-être pas mesurable. Un projet peut

# 1. Etat des lieux



faire bouger des mentalités, redonner de l'espoir aux gens ou au contraire attirer de la jalousie jusqu'à déstabiliser un écosystème. » Jean-Marie Destrée, directeur du développement des ressources du Secours Catholique.

### • Difficulté d'évaluer des structures s'appuyant sur des ressources bénévoles

Evaluer signifie mesurer le retour sur un investissement. Comment justifier la démarche dans le cas de bénévoles qui donnent de leur temps pour une action sociale ? Quand on est bénévole dans une association, ce n'est pas pour faire exactement ce qu'on fait dans l'entreprise. Ainsi, Pierre Levené, secrétaire général du Secours Catholique souligne « dès qu'on professionnalise un secteur de l'association, on chasse les bénévoles. »

### • Coût de l'évaluation des actions

Les entreprises et les ONG soulignent le coût de l'évaluation des projets, alors que les ressources internes sont limitées. « Nos évaluations portent principalement sur les gros projets car l'évaluation a un coût qui doit rester 'raisonnable' par rapport à celui du projet évalué. » déclare Hervé Gouyet, qui mène régulièrement des évaluations mesurant les résultats par rapport aux bénéficiaires et à la pérennité du projet. Pour d'autres, une évaluation plus large qu'un bilan du projet peut se faire, mais représente un coût que doit prendre en charge l'entreprise.

## 1.3 Convergence sur la nécessité d'évaluer



Entreprises, fondations et associations convergent sur la nécessité d'évaluer les projets et les partenariats. Au-delà de cette préoccupation commune, les motivations divergent.

**Pour l'entreprise**, l'évaluation répond d'abord à un objectif de communication interne sur les projets : un partenariat se vit en interne et constitue un élément de fierté pour les collaborateurs. L'entreprise doit également rendre des comptes sur la façon dont les budgets ont été investis. Dès lors, elle recherche des chiffres et une histoire à raconter.

« Le quantitatif est très important pour l'entreprise. Quand on dit qu'on scolarise 15000 enfants par an en Afrique, dont une majorité de filles, c'est important. L'entreprise a besoin que l'association raconte ses actions, 'donne chair au projet', pour le rendre vivant auprès du personnel. Dans un bilan chiffré, cela n'apparaît pas. » Olivier Tcherniak, délégué général de la Fondation Orange.



# 1. Etat des lieux



Les fondations cherchent à évaluer la pertinence des choix qu'elles ont faits et à mesurer l'effet de levier de leur apport.

« *Le terme d'efficience commence à émerger. On cherche à savoir comment les moyens distribués ont pu apporter le meilleur résultat possible en minimisant les coûts. Les fondations se posent des questions sur ce sujet.* » Béatrice de Durfort, déléguée générale du Centre Français des Fondations.

**Pour l'association**, l'évaluation permet de rendre compte aux entreprises mécènes, aux bailleurs de fonds et au conseil d'administration.

« *Je suis convaincu que l'évaluation est nécessaire. Contractuellement, elle devrait être présente dans chaque projet, avec un coût spécifique et réalisée par une personne externe.* » Jean-Marie Destrée, Secours Catholique.

**Cette divergence des motivations explique que les indicateurs qui sont pertinents pour l'entreprise ne soient pas les mêmes que pour l'association.**

La manière d'évaluer révèle l'ambition de l'acteur. « *Quand l'entreprise expose ses critères d'évaluation, elle introduit mécaniquement des biais. Elle exprime toujours d'une certaine manière ses ambitions et sa politique.* », explique Sylvain Halison, responsable de développement des projets à la Fondation RATP, qui expérimente un nouvel outil d'évaluation. Le plus important reste l'apport du projet pour l'association et ses bénéficiaires. Néanmoins, pour continuer ses actions de mécénat, l'entreprise doit faire vivre ses projets en interne pour obtenir l'adhésion des collaborateurs.

## 1.4 Constats sur la manière d'évaluer

### • Entreprises : une exigence faible concernant l'évaluation des projets

Le mécénat sans contrepartie n'est plus. Rares sont les entreprises mécènes qui ne demandent aucune contrepartie à leur partenaire associatif. Au minimum, elles demandent une évaluation financière pour vérifier que les fonds ont été dépensés comme prévu. En général, elles attendent un bilan global du projet sur les critères définis dans la convention, incluant des témoignages et des images des bénéficiaires avant de régler le deuxième versement des fonds.

**Il ressort que l'évaluation des projets revient naturellement aux associations et ne pose pas de problème.** Les organisations choisissent des projets facilement mesurables pour les entreprises. Par exemple, l'insertion ou la lutte contre le VIH sont plus faciles à évaluer que des projets sur l'accompagnement de personnes en situation de précarité. Les critères et indicateurs ont été définis dans la convention

# 1. Etat des lieux



et sont souvent simples : nombre de personnes accueillies/suivies, nombre de personnes insérées/soignées, etc...

Au final, le niveau d'exigence sur le contenu du bilan est faible, il y a peu de contrôles (visites terrain, audit externe) par manque de temps et de moyens. De nombreuses fondations reconnaissent la difficulté de suivre tous les projets, les ressources internes étant limitées. Les salariés des filiales dans les pays où sont menés des projets sont souvent de précieux relais sur place pour suivre les actions.

### • ONG : les contreparties attendues par l'entreprise sont trop peu prises en compte



Les associations perçoivent encore le mécénat d'entreprises comme une action sans contrepartie et sous-estiment les attentes en terme de communication. S'il est vrai que les entreprises ont des demandes en termes d'image très différentes de l'une à l'autre, elles ont toutes besoin de communiquer en interne sur les projets. Il est essentiel pour elles de valoriser leur engagement, de manière à le partager en interne comme en externe : la communication externe devient alors un moyen de valoriser l'entreprise auprès de ses collaborateurs. Or, le Secours Catholique ou d'autres ONG ne communiquent pas vers la presse sur les projets et reconnaissent qu'ils pourraient être plus proactifs.

« *Je ne suis pas sûr que les entreprises attendent beaucoup de retours au-delà, évidemment, des garanties que leur argent a bien été utilisé et leur don utile. En terme de retour d'image, nous ne communiquons pas vers la presse sur ces projets. Nous pourrions être plus proactifs.* » Jean Marie Destrée, Secours Catholique.

« *Le critère premier de choix d'un projet reste son utilité pour les populations et non le résultat attendu en terme d'image. Mais une entreprise n'est pas philanthrope au sens d'un mécène individuel. Il est important qu'elle rende des comptes, en interne à ses salariés, comme en externe. A ce titre, elle doit pouvoir communiquer sur les résultats obtenus en toute transparence.* » Caty Forget, directrice du mécénat de Sanofi-Aventis.



# 1. Etat des lieux



## 1.5 L'évaluation de l'utilité sociale

### • Une complexité reconnue par tous les acteurs

L'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques) rappelle que la notion d'utilité sociale n'a pas de définition claire, reconnue et acceptée par tous. «*Au niveau législatif et fiscal, l'utilité sociale peut concerner des besoins non satisfaits par le marché, des activités en direction de personnes exclues, ou être définie par les instances concernées. Le point commun est l'apport pour la société, le lien social*». Les bailleurs de fonds – Etat français, Union Européenne – souhaitent évaluer l'utilité sociale des actions menées afin de justifier les financements qu'ils accordent à ces projets.

Cette notion n'est pas non plus mesurée par les agences de notation car «*le concept d'utilité sociale n'est pas défini de façon stable. Les acteurs peuvent avoir plusieurs référentiels. Or, pour mesurer, il faut avoir une vision partagée de ce qu'est l'utilité sociale.*», souligne Patrick Jolivet, responsable de la recherche-développement, BMJ Ratings.

Outre cette difficulté, la complexité du sujet naît de la difficulté d'établir des indicateurs sur des situations sociales très différentes. Prenons deux exemples : comment évaluer les résultats d'une épicerie solidaire ? Comment mesurer l'impact d'un projet d'alphabétisation ?



Dans le cas d'une épicerie solidaire, des indicateurs d'évaluation ont été définis en amont du projet avec à la fois un objectif du nombre de bénéficiaires et de renouvellement des clients. «*Notre objectif initial était d'avoir 140 familles au bout d'un an. Nous souhaitons sortir du distributif et faire participer les gens à leur propre sortie de crise. Il faut que ça soit dans un temps donné, sinon nous créons une situation de dépendance. Un indicateur pris en compte est le turn-over des adhérents.*» Auguste d'Orléans, président de la délégation de Bourges du Secours Catholique.

Pour une action d'alphabétisation menée à Marseille, l'impact social n'est pas mesuré car les indicateurs ne sont pas simples à identifier. «*L'impact social c'est très difficile. Par exemple, pour l'alphabétisation, les gens viennent, ne viennent plus. Nous ne pouvons pas avoir une réelle évaluation du résultat. Les femmes qui viennent font des progrès, nous sentons qu'elles s'intègrent, qu'elles sont moins*

# 1. Etat des lieux



*perdus. Mais le quantifier, je ne sais pas.*» Jean-Louis Chevalier, ancien administrateur et président de la délégation de Marseille du Secours Catholique.

Les personnes interviewées reconnaissent le besoin d'interroger les bénéficiaires pour obtenir une évaluation pertinente, mais cela se révèle difficile dans la pratique.

«*Tant que l'évaluation n'est pas faite directement par les bénéficiaires, elle sera mauvaise. Comment faire pour évaluer ce que ressentent les bénéficiaires?*» Constance Nora, déléguée générale de la Fondation Club Med.

«*Il ne faut pas être trop inquisiteur. Le bon signe, c'est quand on ne revoit plus les personnes.*» Auguste d'Orléans, Secours Catholique.

### • Un sujet de travail chez les ONG

Depuis longtemps, le Secours Catholique réalise des évaluations participatives incluant le point de vue de personnes en situation de pauvreté, de bénévoles, de partenaires et forme des bénévoles pour mener ces évaluations. Par exemple, l'association a récemment évalué une action d'accueil des familles de détenus à Troyes. Suite à une baisse de fréquentation constatée, l'équipe locale a interviewé les bénéficiaires, les services pénitentiaires, les autres ONG présentes. L'évaluation a montré le décalage entre la nature des services proposés (animation pour les enfants) et les attentes des bénéficiaires sur l'échange, la meilleure connaissance des conditions de vie en prison et les difficultés de leur vie quotidienne.

Le Secours Catholique travaille sur la certification de certaines procédures pour répondre aux demandes des bailleurs de fonds. Par exemple en cas d'urgence humanitaire, la procédure comprend six grandes étapes : constitution d'une cellule de crise, conférence téléphonique avec les partenaires Caritas, rédaction du programme d'urgence, chiffrage le plus exhaustif possible, établissement d'une feuille de route précisant les rôles de chacun, révision de la première évaluation. De même, tous les projets passent au conseil d'administration qui exige de mettre en avant les forces et faiblesses des projets et des modes d'évaluation.

La difficulté d'évaluer l'utilité sociale dépend des sujets. «*Nous aidons 1,5 million de personnes et tout le travail statistique est très bien fait dans l'étude annuelle sur la pauvreté en France. Ensuite, c'est plus compliqué de savoir si les actions*

Source : «*L'évaluation de l'utilité sociale*» - AVISE – Avril 2003.

# 1. Etat des lieux



*entreprises ont permis d'évoluer. Si toutes nos activités concernant l'enfance sont relativement faciles à évaluer, il n'en va pas de même pour l'accompagnement des familles en grande difficulté.» Pierre Levené, Secours Catholique.*



L'évaluation de l'impact est également un sujet important chez Care, qui travaille depuis cinq ans avec les entreprises sur des sujets sociétaux.

*« Pour évaluer l'impact sociétal, les indicateurs ne sont pas faciles à trouver. C'est un vrai problème quand on veut*

*convaincre une entreprise d'investir dans une démarche sociétale dans les pays du Sud. Le plan de prévention et de traitement du VIH chez Lafarge a, par exemple, eu un impact direct sur la productivité.» Fabienne Pouyadou, directrice des partenariats, Care.*

## • Un axe de réflexion à partager avec les entreprises partenaires

Les entreprises recherchent davantage d'efficacité à travers une concentration de leurs actions. Sur l'utilité sociale, elles laissent l'évaluation à l'association, ayant peur d'intervenir sur un terrain qu'elles ne connaissent pas et sur lequel elles ne seraient pas légitimes. Or, elles pourraient apporter une aide méthodologique aux associations pour les aider à déterminer des indicateurs pertinents. La co-construction est une piste à privilégier, dans le respect du savoir-faire de chacun. C'est ce que suggère IBM après avoir travaillé sur l'évaluation avec ses partenaires : *« Nous avons essayé de leur donner des outils de mesure, mais cela s'est révélé inadapté. Il faut que les associations créent leurs propres outils de mesure et l'entreprise peut les y aider. »* Céline Marie-Audras, responsable du mécénat et développement durable, IBM France.

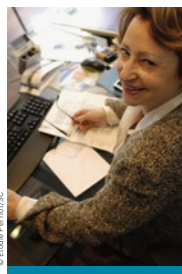
Certaines entreprises peuvent mettre à disposition des compétences techniques ou des formations spécialisées. Ainsi, la Fondation Cetelem soutient la professionnalisation des bénévoles et IBM propose un module de formation à la mesure d'impact.

*« Nous travaillons beaucoup sur ce sujet avec la mise en place d'un système d'évaluation mondial de l'ensemble de nos programmes de mécénat comme 'La vie de plus belle', un programme de l'industrie cosmétique, qui propose des ateliers de soin pour les femmes atteintes de cancer dans les hôpitaux. » Jennifer Campbell, déléguée générale de la Fondation L'Oréal.*

# 2. Perspectives

## 2. Perspectives

### 2.1 Evaluation du partenariat : une contradiction intrinsèque



L'évaluation sanctionne le résultat d'un projet. Cette évaluation/sanction peut paraître contradictoire avec la philosophie même d'un partenariat. L'évaluation introduit un rapport dominant/dominé, loin du partage suggéré par le partenariat. Résoudre cette contradiction, implique de faire une **évaluation conjointe**. Chacun va donner son avis sur les objectifs du projet, rechercher les critères puis les indicateurs pertinents pour le mesurer. Cette méthode, expérimentée par la Fondation RATP, nécessite de pratiquer, à chaque fois, du « sur mesure ».

« Notre démarche relève d'une logique d'évaluation dans un objectif d'accompagnement des projets pour en améliorer la performance. Le plus long est de répondre à la question de comment mesurer l'impact car, les réponses sont multiples. Les critères de réussite jugés essentiels par chacun sont mis en commun pour aboutir à un système partagé d'évaluation. » Sylvain Halison, Fondation RATP.

#### La co-évaluation semble une voie d'avenir pertinente

Les indicateurs peuvent être amenés à évoluer, comme en témoignent IBM et la Fondation RATP. L'évaluation partagée permet d'aller plus loin dans un projet et de faire émerger de nouvelles solutions.

« Il faut être flexible et évolutif. Les projets ne se passent pas toujours comme prévu. Il faut des indicateurs évolutifs, des indicateurs qualitatifs qui mèneront vers du quantitatif. » Céline Marie-Audras, IBM.

« La co-évaluation peut s'envisager comme un aller-retour entre la fondation qui cherche à faire émerger des solutions et les organisations dans le but de faire naître des pratiques innovantes autour d'un objectif partagé : l'intérêt général. » Béatrice de Durfort, Centre Français des Fondations.

## 2. Perspectives

### 2.2 Conditions d'un dialogue réussi

#### • Se mettre à la place de l'autre

L'association doit se mettre à la place de l'entreprise, comprendre ses besoins et ce qu'elle peut apporter car « *le métier de l'entreprise, ce n'est pas de faire de la solidarité* », explique l'une des fondations interviewée. Lorsque l'entreprise choisit la proximité de ses sites comme critère de sélection des projets, c'est pour gagner en efficacité. Cela lui permet de s'appuyer sur des collaborateurs locaux pour suivre le projet et valider la bonne utilisation des fonds.

L'entreprise doit également se mettre à la place de l'association. Trois exemples pour illustrer ce point.

• Les ONG sont confrontées à une « paperasserie » inflationniste avec les dossiers de subventions ou de candidatures pour des appels à projets. Cette surcharge administrative est d'ailleurs remise en question par certaines fondations.

« Certaines fondations d'entreprise se posent des questions sur le « paper work » demandé aux associations, qui semble énorme par rapport au don sollicité ; elles préfèrent aller directement monter un projet avec un partenaire identifié. » Béatrice de Durfort, Centre Français des Fondations.

• Deuxième exemple, le sentiment prégnant dans certaines associations d'une inadéquation entre les besoins de financement de projets et les demandes des entreprises. Ainsi, la distribution de produits alimentaires est une pratique controversée. Elle pose des questions sur le rôle de l'association (assistantat ou renforcement des capacités) et sur l'emploi des ressources bénévoles (gestion de stock ou accompagnement de personnes).

« Les demandes des entreprises sont parfois trop précises. Nous avons du mal à trouver des projets qui répondent à leurs souhaits. » Daniel Verger, directeur de l'action internationale, Secours Catholique.

• Troisième exemple, devant la difficulté de faire face à certaines situations, l'entreprise peut apporter une perspective : « *Les bénévoles sont confrontés à des situations qui leurs semblent inextriquables. Ce qui nous tue, c'est l'absence de vision de sortie. Le soutien d'une entreprise, cela donne l'impression d'être le maillon d'une chaîne.* » François Soulage, président du Secours Catholique.

## 2. Perspectives

### • Adopter un mode de gestion de projets

Les ONG adoptent de plus en plus une logique de gestion de projets qui comprend un cahier des charges, des étapes clés, un budget et une évaluation. Souvent, elles prévoient la mise en place d'un comité de pilotage et le monitoring régulier des résultats. C'est le cas des partenariats gérés par WWF par exemple.

«Un comité de pilotage se tient tous les trimestres. Ce monitoring permet de ne pas tomber des nues à la fin de l'année.» Cécile Ducrot-Lochard, chargée des partenariats WWF.

«Le 'plus' de notre démarche, c'est de pouvoir constituer un outil méthodologique au service des associations, pour leur permettre d'affiner l'appréhension de leurs projets» Sylvain Halison, Fondation RATP.

### • Nouer une relation de confiance

Lors de la signature d'une convention, les partenaires partagent des objectifs, fixent les critères et décident des indicateurs de moyens et de résultats. L'évaluation du partenariat prendra certes en compte les résultats des projets par rapport aux objectifs, mais surtout la **qualité de la relation** nouée avec le partenaire.

Les entreprises interviewées attendent une **relation de confiance**. Elles sont prêtes à comprendre qu'un projet ne se déroule pas comme prévu et à travailler avec le partenaire pour aplanir les difficultés. Une relation de confiance peut aller jusqu'à partager les échecs, ce qui peut permettre la recherche de solutions en commun. Cette relation se construit sur des contacts réguliers et des visites de l'entreprise sur le terrain.

Au final, la qualité du dialogue se mesure à la fréquence et à la profondeur des échanges comme à la participation croisée au sein d'organes de réflexion internes (comités des parties prenantes pour les entreprises, conseil d'administration pour les associations). Ainsi, le Secours Catholique s'est doté d'un comité des donateurs au sein duquel siègent un dirigeant de PME et une fondation d'entreprise pour un mandat de trois ans. Ce comité a un rôle consultatif, mais contribue à l'évaluation de la relation qu'entretient l'ONG avec ses donateurs.

« Quand le partenariat est bien défini, autour d'objectifs communs d'aide au développement des pays et populations bénéficiaires, il dépasse un simple mécénat financier pour partager des compétences. ONG et entreprise s'apportent mutuellement des choses. Ce n'est que sur cette base de confiance et de respect

## 2. Perspectives

mutuel, où chacun garde ses spécificités, que l'on peut progresser » Caty Forget, Sanofi-Aventis

«L'évaluation doit être incluse dans une relation de confiance. Ce n'est pas un 'flicage' mais un travail en commun.» Marie-José Gancel, déléguée générale de la Fondation Cetelem.

«Nous n'avons pas vocation à encadrer les ONG ou à les contrôler car nous ne sommes pas des bailleurs de fonds mais des opérateurs, des entrepreneurs soucieux de contribuer à un développement humain plus juste.» Alexandre Brailowsky, directeur de l'ingénierie sociale, Fondation Suez Eau pour tous.

### 2.3 Emergence de nouveaux enjeux RSE



#### • En France : la cohésion sociale

Les associations comme le Secours Catholique ou la Croix Rouge Française partagent la conviction que la cohésion sociale va devenir un des enjeux majeurs en France dans les années à venir. La crise économique risque de leur donner raison encore plus rapidement. Si dans les débats sur la RSE, les enjeux sont aujourd'hui sur l'interne, l'insertion des jeunes des banlieues, des seniors et des immigrés fera partie des enjeux de demain. Les ONG

devront alors convaincre l'entreprise de son utilité sociale à travers son expertise métier ou la formation professionnelle.

«Les entreprises seront de plus en plus sensibles à cet enjeu. Avant c'était la culture, aujourd'hui l'environnement, demain la cohésion sociale.» Pierre Levené, Secours Catholique.

« Nous devons pouvoir démontrer aux entreprises que la RSE n'est pas seulement interne mais s'adresse aussi à l'extérieur. Il faut montrer que, dans sa compétence, l'entreprise peut faire des choses utiles socialement, comme la formation professionnelle. Aujourd'hui, elle sert surtout les gens formés, or ceux qui en ont le plus besoin n'osent pas et restent absents. »

François Soulage, Secours Catholique.

## 2. Perspectives

### Les ONG vont pouvoir jouer un rôle de médiation en matière d'insertion professionnelle



«Des entreprises, comme Vinci ou la SNCF, ont des problèmes de main d'œuvre, il peut y avoir des synergies. Les jeunes des banlieues, les immigrés peuvent intéresser les entreprises en terme de main d'œuvre et nous pouvons favoriser ce contact, c'est la meilleure façon de sortir de la pauvreté.» Jean-Marie Destrée, Secours Catholique.

«Notre rôle est d'informer sur ce que sont les situations de pauvreté et d'expliquer à l'entreprise comment cela peut handicaper quelqu'un qui cherche du travail. Le Secours Catholique peut être un médiateur pour rapprocher des jeunes de l'entreprise, par exemple, par un système de tutorat.» Yves Decour, Secours Catholique.

#### • A l'international : l'accès à l'eau, à l'énergie, aux soins et à l'éducation

Les multinationales sont interpellées par les inégalités Nord/Sud et engagent leur fondation ou leur département développement durable sur ces questions. Aujourd'hui 1,5 milliard d'habitants n'ont pas accès à l'énergie, qu'est-ce que l'entreprise peut faire pour qu'ils y aient accès ? C'est sur cette question que se fonde la nouvelle orientation de la Fondation Schneider Electric.

«Près de 80 % de la population mondiale n'a pas accès aux soins, ce n'est pas acceptable. Il faut inventer de nouvelles formes de partenariats et aller vers des modèles qui allient le social et l'économique. A long terme, l'entreprise est gagnante car elle crée des relais de croissance dans les pays en voie de développement.» Caty Forget, Sanofi-Aventis.

### 2.4 Recherche accrue d'impact : de la philanthropie à l'utilité sociale

#### • Concentration des actions et recherche d'efficacité

Dans un contexte qui va se durcir terriblement, les entreprises vont chercher à concentrer leurs actions pour plus d'efficacité. L'exigence sur l'utilité et la pérennité des projets va s'accroître, la recherche de résultats pour les bénéficiaires également. La concurrence entre organisations pour collecter des fonds va s'intensifier. Pour réussir il faut être plus professionnel que l'autre.

## 2. Perspectives

«La crise va réinterroger les choses. Inévitablement, nous allons nous diriger vers une concentration des acteurs.» Béatrice de Durfort, Centre Français des Fondations.

«Les entreprises sont généreuses quand l'environnement le permet. Aujourd'hui cela va se durcir terriblement, d'où la nécessité d'être plus efficace.» Philippe Dumont, directeur associé chez Cap Gemini.

#### • Emergence de nouveaux modèles

D'une logique de projet mono-entreprise, nous allons vers des partenariats multi-entreprises. Deux initiatives intéressantes sont à souligner : la naissance d'un club des Fondations, initié par la Fondation Air France, et un Club inter-entreprises sur la crise alimentaire, lancé par la Fondation Orange. L'enjeu du club des Fondations est de pouvoir partager des sollicitations d'ONG communes, de soutenir des projets communs, mais chacun sur son domaine, et de faire parler des fondations d'entreprise à travers des thématiques.

«L'idée de départ de ce Club des Fondations est de pouvoir échanger sur des sujets très différents. Aujourd'hui un des objectifs est de financer des projets ensemble sur une même thématique et de communiquer davantage. Le tout pour un mécénat plus efficace.» Cécile Vic, déléguée générale Fondation Air France

«Je crois beaucoup à la synergie des acteurs, au dialogue entre l'association, la collectivité locale et le bailleur de fond.» Jean-Marie Destrée, Secours Catholique.

Le développement de l'entreprenariat social ou des «social business» est également une réponse à cette recherche d'impact. Elle devrait amener les ONG à faire évoluer leur modèle en s'ouvrant, par exemple, sur le secteur marchand. Au Secours Catholique, l'apport d'expertise se pratique déjà et s'inscrit dans le prolongement de sa mission.

L'association a déjà travaillé sur des projets pour répondre aux besoins spécifiques des populations pauvres par des solutions innovantes comme les compléments alimentaires Nutriset ou avec EDF sur les compteurs prépayés.

«Notre finalité, ce n'est pas d'aider les entreprises à s'implanter. Nous formons un partenariat pour servir des personnes. Avec Sanofi-Aventis, le croisement de nos deux compétences fait que, sur le terrain, les gens sont soignés.» Pierre Levené, Secours Catholique.



## 2. Perspectives

Au Secours Catholique, le sujet rencontre un accueil positif auprès de la direction. Cette pratique, encore peu répandue, pourrait permettre de financer des projets, à condition de lever les freins en interne.

*« Nous devons le faire car si nous ne valorisons pas notre savoir-faire, nous continuons de dépendre de nos généreux donateurs. Il ne faut pas oublier que nous sommes sans but lucratif. Plus je vends, plus je fais quelque chose d'utile. »*  
François Soulage, Secours Catholique.

### • Evolution du mécénat à l'utilité sociale



La recherche d'impact va amener le mécénat d'aujourd'hui à évoluer. D'un mécénat optionnel, déconnecté du métier de l'entreprise et sans contrepartie, la recherche d'impact fait entrer le sujet au cœur de la stratégie de l'entreprise. Pour être efficace, l'entreprise décide de s'appuyer sur son expertise métier et de rechercher d'autres partenaires.

Les grandes fondations rencontrées sont orientées sur leur expertise métier : eau (Veolia, Suez), distribution alimentaire (Carrefour), micro-crédit (Cetelem), nouvelles technologies (IBM), communication (Orange), services (Club Med), santé (Sanofi-Aventis), beauté (L'Oréal). Ce choix répond à des préoccupations d'image, mais aussi à une logique d'efficacité.

*« La fondation se concentre sur les métiers du groupe afin d'apporter une réponse efficace et adaptée. »* Sophie Fourchy, déléguée générale Fondation Internationale Carrefour.

*« Nous accompagnons les projets, pour transférer du savoir-faire, mais aussi pour apprendre des ONG et des populations bénéficiaires. Les ONG qui gèrent des petits villages développent un savoir-faire que nous n'avons pas et dont nous avons besoin parfois dans certaines situations pour des contrats classiques. »* Alexandre Brailowsky, Fondation Suez Eau pour tous.

Le mécénat gardera une vocation d'innovation sociale.

*« La fondation aide de jeunes associations de prendre leur élan. Avoir le label Fondation RATP leur permet d'aller chercher des fonds ailleurs. »* Gilles Sacchi, chargé de mission à la Fondation RATP.

## 3. Idées forces

## 3. Idées forces

### 3.1 S'appuyer sur les réalisations pour sortir de l'idéologie

« *L'entreprise n'est pas le diable* », cette phrase entendue plusieurs fois, rappelle que le temps de la diabolisation des entreprises n'est pas si loin. Toutes les ONG interviewées ont fait part des freins énormes qui ont dû être levés en interne pour faire accepter les partenariats avec des entreprises. Les réticences fortes, encore existantes aujourd'hui, s'ancrent sur des convictions idéologiques : l'entreprise chercherait à « s'acheter » une bonne image et l'association prendrait un risque éthique vis-à-vis de ses donateurs.

Comment convaincre de l'apport des partenariats entreprises ? La meilleure façon est la preuve par l'exemple. Pour le Secours Catholique, les partenariats avec Veolia puis Suez ont contribué à lever les réticences internes. Vivre une mission sur le terrain, dialoguer sur un projet concret, montrer l'impact pour les bénéficiaires, permet de faire tomber les à priori et d'ouvrir la réflexion.

Pour sortir de l'idéologie, il s'agit d'arrêter de simplifier une réalité qui est complexe et de partir des faits. Pourquoi ostraciser des entreprises comme Total ou Areva ? Un plaidoyer pour obtenir plus de transparence sur les ressources de l'industrie extractive (« *publish what you pay* ») est en cours en République Démocratique du Congo, nous dit-on. Soit, mais qu'en est-il dans les autres pays ? Ne faut-il pas étudier, comme le fait Care, comment travailler avec ces entreprises qui ont un impact négatif fort pour les aider à améliorer leurs pratiques ?

« *Il existe encore des associations qui s'imaginent que nous faisons les choses de façon très intéressée. Il y a une suspicion sur les bénéfices que nous pourrions retirer en termes de communication. Nous sommes loin de cela, il y a un vrai décalage.* » Nathalie Neyret, responsable de la Fondation Areva

Au Secours Catholique, les réticences sont encore sensibles en interne à l'égard des partenariats avec les entreprises. Certains préfèrent donner la priorité à la recherche de financements publics et le département Mécénat et Partenariat rencontre parfois des difficultés pour identifier des projets à présenter aux entreprises.

« *Les services internes nous ouvrent difficilement la porte de leurs projets, or nous ne pouvons pas imposer un partenariat.* » Michel Teinturier, bénévole au département Mécénat & Partenariats du Secours Catholique.

## 3. Idées forces

Philippe Dumont de Cap Gémini souligne « *la difficulté pour l'association, c'est d'être sur des débats moins rationnels qu'en entreprise où, à un moment, donné le juge ultime est le résultat.* » Là réside sans doute la différence fondamentale entre le monde « *for profit* » et « *non profit* ».

### Partenariat Sanofi-Aventis & Secours Catholique



Sanofi-Aventis mène une politique active de mécénat sur son cœur de métier : la santé. Partant du constat que 40 à 50 % de l'accès aux soins en Afrique passe par l'Eglise catholique et les Caritas, la structure du laboratoire dédiée à l'accès aux médicaments a contacté le Secours Catholique pour mener une réflexion commune sur un programme de lutte contre le paludisme. Cette réflexion a débouché sur une enquête auprès de 12 Caritas d'Afrique, qui a permis de valider les attentes en terme d'accès aux médicaments, de prévention et de formation. Un plan d'actions est actuellement testé sur deux pays avant d'étendre le programme. Dans ce cadre, Sanofi-Aventis fournit une aide à la formation et des médicaments à prix coûtants.

### 3.2 De la co-construction à la co-évaluation

Le partenariat se fonde sur une entente réciproque où chaque partenaire a compris ce qu'il peut apporter à l'autre. Il se construit ensemble, de la recherche de solutions constructives jusqu'à l'évaluation conjointe. L'entreprise a besoin de se sentir partie prenante du projet en tant qu'acteur et non simple bailleur de fonds. Elle doit pouvoir démontrer comment l'argent est dépensé de manière utile.

« *Partenaire historique des Banques Alimentaires, le groupe Carrefour a donné l'équivalent de 34 millions de repas en 2007. Le partenariat s'est construit sur une véritable volonté de travailler ensemble.* » Sophie Fourchy, Fondation Internationale Carrefour.

Les entreprises financent des projets et refusent souvent la prise en charge de salaires ou de coûts de fonctionnement de crainte de créer une situation de dépendance. Or, les associations qui se professionnalisent de plus en plus afin de



## 3. Idées forces

répondre aux exigences d'efficacité ont besoin que les entreprises prennent en charge une partie de ces coûts.

« La prise en charge d'une partie des frais de fonctionnement répond aujourd'hui à un véritable besoin et mérite d'être discuté en amont du partenariat. » Vincent Godebout, Secours Catholique.

### Partenariat Fondation Nestlé France & Croix Rouge française



Le lancement d'un concept d'espace bébés-mamans dans des centres d'accueil de la Croix Rouge est né du partenariat initié il y a trois ans. Les résultats sont à la hauteur des ambitions initiales pour ces espaces de détente et de convivialité offrant écoute, conseils diététiques et aide matérielle.

A l'initiative du projet, Nestlé a su convaincre la Croix Rouge et lever les nombreux freins en interne. L'évaluation du partenariat se fait à quatre niveaux : mères aidées, bénévoles, Croix Rouge locale et au niveau du siège national.

### 3.3 Décloisonner les mondes et repenser les rôles

Le mécénat qui évolue vers la RSE oblige à repenser les rôles. Autrefois bailleurs de fonds les entreprises vont initier des projets à partir de leur expertise métier et rechercher des partenaires ONG pour les réaliser. Nous voyons émerger une **démarche proactive de la part d'entreprises** qui vont chercher des ONG pour monter des projets : Sanofi-Aventis avec le Secours Catholique, Caisse d'Épargne avec WWF ou Cetelem qui a conduit cette démarche pour décider de son axe de mécénat.

« Nous sommes allés sur le terrain voir ce dont les associations avaient réellement besoin en terme de mécénat. Nous avons identifié la formation des bénévoles nécessaire à leur professionnalisation comme un besoin majeur dans le contexte d'aujourd'hui. » Marie-José Gancel, Fondation Cetelem.

Les relations se pacifient autour d'un dénominateur commun : l'utilité sociale.

## 3. Idées forces

L'entreprise y contribue par son expertise métier, ses collaborateurs et, parfois, son réseau mondial. L'ONG ne vend pas son âme pour autant, elle continue à questionner l'entreprise sur ses pratiques de façon constructive en gardant sa liberté de parole. Elle peut contribuer à faire changer l'entreprise de l'intérieur, l'aider à améliorer ses pratiques. Les frontières s'ouvrent entre ONG et entreprises, qui ne sont plus uniquement des bailleurs de fonds.

« Il y a une culture de plus en plus entrepreneuriale dans les ONG et davantage de professionnels qui passent du monde de l'ONG à l'entreprise et inversement » Caty Forget, Sanofi-Aventis.

Certaines fondations comme Veolia travaillent sur des partenariats associant les acteurs publics, privés et associatifs, comme le projet ambitieux d'éradication du choléra dans la région des grands lacs au Congo.

### Partenariat Veolia & Solidarités



Le projet est né d'une rencontre entre Thierry Vandeveld, délégué général de la fondation Veolia et un médecin congolais, qui se passionne pour le choléra. Il a analysé les épidémies au Congo pour conclure que le problème est circonscrit aux villes autour du lac contaminé par le choléra. Pour éradiquer l'épidémie, il suffit d'amener l'eau dans les sites, ce qui nécessite l'accord des autorités, des grandes organisations qui sont au Congo comme l'Unicef ou l'OMS, des équipes d'épidémiologistes, des professionnels de l'eau et des équipes ONG sur le terrain.

L'idée du programme est donc d'avoir toutes les parties prenantes car chaque partenaire ne peut y arriver seul. Après les autorités locales, Solidarités a donné son accord pour lancer un projet pilote sur une ville.

### 3.4 Faire tomber le tabou de la communication

Communiquer sur ses partenariats et mettre en avant les entreprises qui les soutiennent reste encore un sujet tabou pour le Secours Catholique et d'autres ONG. N'est-il pas temps de débattre du sujet ? La communication est essentielle à l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes, elle est clairement le moyen de renforcer la fierté d'appartenance des salariés en rendant visible les projets

## 3. Idées forces

soutenus. Pourquoi l'entreprise ne peut-elle pas montrer sa fierté d'être engagée auprès d'une organisation en communiquant ?

Les ONG disent leur crainte d'être instrumentalisées. Cet argument tombe dès lors que le sujet a été abordé en amont du partenariat dans la phase de co-construction. L'image est un des premiers critères d'évaluation des projets pour l'entreprise à travers la notoriété et la perception auprès de ses collaborateurs. C'est également un des cinq domaines d'évaluation pris en compte par les agences de notation comme BMJ Ratings. Les associations aujourd'hui frileuses doivent le prendre en compte.

«Les associations mettent encore très peu en avant les partenariats qu'elles ont avec les entreprises privées. Or, la valorisation de l'entreprise par l'association, autant que la valorisation de l'association par l'entreprise, est un plus pour les deux partenaires.» Eric André-Dominé, responsable mécénat Nestlé France.

### Partenariat Fondation Société Générale et Tissons la Solidarité



La première rencontre a été déterminante entre Caroline Portes, directrice du Réseau «Tissons la Solidarité» et Sandrine Carême, déléguée générale de la Fondation Société Générale. Le Réseau, fondé par le Secours Catholique, fédère cinquante structures d'insertion par l'activité économique autour d'une filière de recyclage des vêtements usagés et la Fondation Société Générale a choisi d'agir en faveur de l'insertion professionnelle.

Le bilan, très positif, s'appuie sur une relation forte tissée entre les deux partenaires, des échanges réguliers avec pour point d'orgue : un défilé de mode de la griffe «Tissons la Solidarité» lors de l'inauguration de la nouvelle tour Société Générale à la Défense.

### 3.5 Relever les défis de la RSE en jouant la synergie des acteurs

Finis le mécénat d'autrefois, où le soutien de l'entreprise se devait d'être éloigné de son activité business. Les grandes fondations ont orienté leur stratégie sur leur cœur de métier. Elles sont entrées dans une logique de responsabilité sociétale en

## 3. Idées forces

cherchant à avoir un impact sur des populations défavorisées à partir de leur expertise métier et des compétences de leurs collaborateurs. Consciente qu'elle ne peut agir seule, l'entreprise va travailler à réunir les acteurs privés (d'autres entreprises), publics et ONG.

En terme d'évaluation, elle attend des indicateurs de mesure de l'impact des projets. Les partenariats stratégiques noués sur le long terme sont suivis dans une logique de gestion de projets avec des outils de mesure en amont de la convention, une validation de leur pertinence lors d'une visite avec les acteurs locaux, une évaluation régulière à travers un comité de pilotage et une évaluation externe à l'issue du projet.

L'exemple du WWF, précurseur en la matière, est intéressant. L'ONG détermine, avec l'aide d'un cabinet de conseil, les secteurs impactant sur l'environnement. Chaque secteur est affecté à une des missions : une entreprise sur l'énergie est affectée à la mission «changement climatique», une banque à la mission «mode de vie durable», une entreprise de meubles à la mission forêts, etc. WWF préfère travailler avec une entreprise pour pousser les pratiques vertueuses du secteur.

«Ces partenariats ont un impact en interne. Au départ, nous étions considérés comme un centre de profits. Aujourd'hui, nous participons à la force de lobbying sur la consommation durable, et certains projets pilotes ont été repris par le Grenelle de l'environnement.» Cécile Ducrot-Lochard, WWF.

### Partenariat WWF & Caisse d'Epargne



Il y a quatre ans, la Caisse d'Epargne a eu la volonté de développer des produits plus vertueux pour sensibiliser les consommateurs. Aidée par le WWF, elle a travaillé sur l'étiquetage écologique des produits. Sur les SICAV, une note climat est calculée à partir de l'émission de CO<sub>2</sub> des actions des entreprises qui les composent. Si une part des performances de l'entreprise est reversée à une ONG, cela donne une note de responsabilité.

Il ne s'agit pas seulement de réduire l'impact direct de l'entreprise sur son environnement mais de rentrer dans la problématique du secteur d'activité. Ce partenariat est un succès pour WWF, qui a ainsi pu toucher directement le cœur de métier de l'entreprise.

# Conclusion



L'état des lieux met en lumière une certaine méconnaissance de ce que chacun peut apporter à l'autre dans le partenariat. L'entreprise peut aller plus loin, « challenger » son partenaire sur ses objectifs, le choix des critères et indicateurs de mesure et lui apporter des outils méthodologiques ou des compétences techniques. L'association doit davantage intégrer le besoin de retour en terme de communication sur les partenariats. Elle peut associer son partenaire à ses difficultés dans le cadre d'un dialogue constructif.

Parallèlement à la volonté des entreprises d'avoir un impact sur les grands sujets sociétaux comme l'accès à l'eau, à la santé ou la cohésion sociale, il y a une prise de conscience des ONG de la nécessité de s'appuyer sur les entreprises pour atteindre les objectifs du millénaire.

« Les enjeux sont énormes. Le poids des ONG décline relativement aux fondations, ainsi la Fondation Bill Gates, avec plusieurs milliards de dollars, fait concurrence à l'aide au développement. Nous n'avons pas d'autres solutions que de travailler avec les entreprises pour atteindre les objectifs de l'ONU dans le cadre du Global Compact » souligne Antoine Sondag, responsable des études internationales au Secours Catholique.

Des approches multi-acteurs émergent avec la naissance de clubs de fondations d'entreprise pour réfléchir sur des thématiques communes et coordonner des actions, l'initiation de projets par des fondations elles-mêmes (cas de Veolia sur l'éradication du choléra au Congo) ou le partage d'expériences entre ONG sur un pays, comme l'initiative lancée par la Fondation Suez Eau pour tous sur le Burkina.

# Conclusion

« Je pense que l'équilibre viendra en grande partie du monde des ONG qui exercent aujourd'hui leur pouvoir de régulation de manière de plus en plus professionnelle auprès des entreprises. Leur modèle économique souvent innovant peut être source d'inspiration. Elles ont un rôle économique à jouer à l'image des SCOP (Sociétés Coopératives de Production) et des entreprises d'insertion aujourd'hui », selon Céline Marie-Audras, responsable mécénat et développement durable chez IBM.

Le dialogue entreprises/ONG sur la RSE, amorcé, va se renforcer. Du constat partagé, comment passer à l'action? Comment faire entrer des sujets comme l'insertion ou le développement Nord/Sud dans les préoccupations RSE des entreprises? Là se situe l'enjeu de demain pour les ONG positionnées sur l'éducation, la santé, le développement Nord/Sud ou la lutte contre la pauvreté.

**K O N T R A S T E**

Conception graphique et réalisation réalisée gracieusement par l'agence **Kontraste** ([www.kontraste.fr](http://www.kontraste.fr))



recyclé (recyclec)

L'impression de cette brochure est faite sur du papier recyclé