

ONG et entreprises en Belgique

Guide pratique pour une collaboration fructueuse



Brigitte Hudlot





ONG et entreprises en Belgique

Guide pratique pour une collaboration fructueuse



Brigitte Hudlot

Table des matières



Mot d'introduction	5
Introduction	6
Contexte	7
A. Contexte international	7
B. Contexte national	8
PARTIE 1 : Mise en carte des ONG en Belgique	9
1.1 Cadre et définitions	9
2.2 Les ONG en Belgique	10
A. Classification générale des ONG	10
B. Les fédérations, coupoles et réseaux d'ONG et leur rôle en Belgique	18
C. Matrice de classification et de présentation des ONG en Belgique	22
D. Le rôle des associations locales et autres acteurs déterminants	23
E. Les plates-formes de dialogue existantes	27
PARTIE 2 : Les relations entre les entreprises et les ONG en Belgique.....	34
2.1 Etat des lieux général et attentes réciproques de la part des ONG et des entreprises...	35
2.2 Types de partenariat.....	37
2.3 Méthodologie pour une collaboration constructive	42
A. Décision d'entrer en dialogue et/ou en partenariat avec une ONG	43
B. Identification du cadre et du niveau d'engagement	43
C. Identification du ou des partenaire(s) potentiel(s).....	44
D. Le dialogue avec les ONG	44
E. Elaboration des termes du projet avec l'ONG	46
F. Déroulement du projet.....	47
G. Fin du projet	48
Conclusion	49
Rémerciements	50
Membres du comité de pilotage.....	51
Bibliographie	52
Annexes.....	53

Mot d'introduction

Il ne peut être question d'entrepreneuriat dans un contexte de vide social ou politique. Aussi les entreprises ont-elles le souci permanent de développer de bonnes relations avec leur entourage.

Avec les syndicats, elles sont en pays de connaissance. Des relations sociales saines, un bon fonctionnement du conseil d'entreprise ou, simplement, un dialogue ouvert avec les salariés sont des conditions indispensables à leur succès. Il existe à cet effet des canaux formels et informels. De même, les entreprises tiennent dûment compte de la situation politique de la région et du pays dans lesquels elles sont actives.

Depuis quelques années, l'on note l'émergence d'un nouvel acteur : les ONG. Celles-ci n'ont pas jailli de nulle part (les ONG humanitaires existent depuis très longtemps), mais leur nombre, leurs actions et l'attention que leur prêtent la population et les milieux politiques se sont sensiblement accrus.

A l'origine, les relations entre les entreprises et les ONG étaient largement empreintes de méfiance. Il était reproché aux ONG de ne pas voir dans les entreprises une source de prospérité et d'emploi, et de ne pointer que les manquements, prétendus ou réels. De nombreuses ONG menaient également une guerre idéologique : leurs actions critiques visaient davantage à jeter le discrédit sur le monde entrepreneurial qu'à corriger des failles réelles. Les ONG, de leur côté, accusaient les entreprises d'avoir pour unique objectif de maximiser leurs bénéfices, sans considération aucune pour l'homme et la nature.

La situation évolue toutefois dans le bon sens : la compréhension mutuelle est meilleure. L'on recense même un nombre croissant d'exemples de partenariats structurels entre des ONG et des entreprises, dont les deux parties ressortent gagnantes.

Mais la situation reste difficile. Il existe indéniablement des antagonismes fondamentaux et chacun soulève son lot de questions pertinentes. La tentative actuelle de rapprochement dans le chef des entreprises n'est-elle pas tout simplement un artifice en vue de redorer leur blason ? Quels intérêts les ONG représentent-elles ? Sont-elles gérées de manière démocratique et transparente ? Etc.

Business & Society Belgium considère qu'un rapprochement durable est indispensable, sans qu'il faille chercher à éviter les divergences d'objectifs et les difficultés.

La réalisation de ce but impose qu'une série de conditions soient remplies, telles que susciter, asseoir et maintenir la confiance réciproque, ne pas instrumentaliser l'un des partenaires, mais développer des relations égalitaires entre tous, réfléchir ensemble à d'éventuelles actions faisant la synthèse entre les points de vue des deux parties, accorder en permanence la priorité au dialogue et s'abstenir d'actions unilatérales susceptibles de mettre en péril la relation de confiance.

Il vaut assurément la peine d'aller plus loin. Cet ouvrage, véritable outil pratique, fait suite à l'enquête réalisée par Business & Society Belgium, la FEB, et Ogilvy en 2003 sur les entreprises et les ONG. A ce jour, nul n'a une vision précise des intérêts que représentent les ONG en Belgique. Un premier volet du manuel se consacre dès lors à les passer en revue. Dans la suite, l'on analyse concrètement les moyens permettant aux entreprises et aux ONG de développer des relations fructueuses : étapes à parcourir, écueils à éviter, formes que peuvent prendre ces relations, etc.

Je remercie Business & Society et plus particulièrement Mme Brigitte Hudlot, pour avoir traité ce sujet d'actualité particulièrement sensible avec beaucoup de compétence et toutes les nuances requises. A certains égards, le travail réalisé ouvre véritablement de nouvelles voies. Puisse-t-il être mis à profit par les ONG et les entreprises !

Tony Vandeputte

Membre du Conseil d'Administration de Business & Society Belgium

Administrateur délégué honoraire de la Fédération des Entreprises de Belgique

Introduction

A l'heure où les grands acteurs de notre société doivent faire face à de nombreux défis économiques, sociaux et environnementaux, il nous a paru important de nous pencher sur les interactions possibles entre deux de ces acteurs que tout opposait il y a quelques années encore : les entreprises et les organisations non gouvernementales (ONG).

Nous sommes convaincus que le développement et l'accélération du dialogue et des partenariats entre le monde de l'entreprise et le monde associatif est l'un des enjeux et des facteurs de succès les plus importants de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises.

En tant que réseau d'entreprises actif en matière de promotion et de développement de la responsabilité sociétale en Belgique, il nous semblait primordial d'encourager et de soutenir les entreprises à entreprendre de telles démarches de rapprochement avec les ONG.

Bien entendu, les partenariats stratégiques et les plates-formes de dialogue se sont développés très largement ces dernières années, tant au niveau international que national. Cependant, il apparaît, de prime abord, que ces démarches restent relativement limitées en Belgique et, en tout cas, très peu connues.

C'est la raison pour laquelle nous avons voulu aller à la rencontre des ONG et des entreprises afin de dresser un portrait réaliste des relations existantes et du regard que chacun de ces acteurs porte sur l'autre.

Nous avons rencontré quantité d'ONG, réseaux d'ONG et entreprises tout au long de l'année 2005. Nous voulions, grâce à ces rencontres, définir :

- le rôle et le positionnement des ONG en Belgique,
- leur vision et leur jugement sur le dialogue et le partenariat avec les entreprises,
- la vision des entreprises sur le même sujet,
- les facteurs de succès et les causes d'échec des initiatives de dialogue et de partenariat.

Suite à ces rencontres, un premier constat a été fait : tous les acteurs, ONG et entreprises, reconnaissent la nécessité du dialogue et beaucoup prennent la mesure de l'intérêt des partenariats.

Malgré cela, nous avons constaté la difficulté de mettre en place des plates-formes de dialogue et de mener à bien des partenariats productifs, qui engagent les deux partenaires dans une relation où l'expertise de chacun est reconnue et mise à contribution.

Enfin, il semble que, pour une grande partie des entreprises, le monde des ONG reste une nébuleuse difficile à aborder et sujette à tous les amalgames. Il en est de même en ce qui concerne le regard que les ONG posent sur le monde de l'entreprise.

C'est pourquoi, en tant que réseau d'entreprises, nous avons voulu faire de cette brochure un guide pratique destiné avant tout aux entreprises, mais également utile aux ONG ou à d'autres acteurs.

Cette brochure entend répondre aux questions suivantes :

- A quoi ressemble et comment se compose le secteur des ONG en Belgique ?
- Où en sont les initiatives de dialogue et de partenariat en Belgique ?
- Pourquoi et comment entamer et réussir un partenariat ou un dialogue avec une ONG ?

Nous espérons, grâce à ce guide, lever certains des obstacles qui retiennent les entreprises de rejoindre un mouvement entamé il y a quelques années déjà et qui est devenu une véritable opportunité d'agir utilement pour un développement durable.

Contexte

A. Contexte international

Il n'est plus nécessaire de démontrer à quel point l'influence des ONG a pris de l'importance tout au long des vingt dernières années, jusqu'à en arriver à être l'un des acteurs les plus crédibles aux yeux des citoyens.

Une étude réalisée en 2005, dans 17 pays, pour le compte du World Economic Forum¹, démontre que, parmi tous les acteurs proposés (Nations Unies, gouvernements locaux, grandes entreprises locales, entreprises globales et ONG), les ONG bénéficient de la confiance du plus grand nombre.

Au niveau mondial, les ONG se sont organisées, professionnalisées et internationalisées. Leur nombre a également augmenté de manière spectaculaire, passant de 20.000 en 1985 à plus de 50.000 en 2005, dont plus d'un dixième sont des organisations internationales². Dans le même temps, le spectre de leurs champs de compétences et d'intervention s'est largement étendu.

Ceci a eu pour conséquence l'émergence d'un secteur varié et complexe, qu'il ne faut en aucun cas aborder et juger en bloc.

Parallèlement, le monde de l'entreprise a dû faire face à la mondialisation et à l'accroissement des contraintes de production et de distribution pour les matières, les biens et les services. Ces deux facteurs entraînent la multiplication des défis économiques, sociaux et environnementaux.

Au fil des ans, chacun des deux mondes a accru son pouvoir, mais aussi son expertise et son sens des responsabilités. Tout en gardant un rôle distinct, qui les amène régulièrement à la confrontation sur bien des sujets, les entreprises et les ONG ont également développé des plates-formes communes de dialogue afin de trouver ensemble des réponses créatives à ces nouveaux défis.

Ce mouvement de coopération est encouragé et soutenu par de nombreuses instances internationales et nationales.

En 1992, la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement de Rio concluait que les partenariats entre gouvernements, secteur privé et société civile étaient indispensables pour arriver à un développement durable global. Depuis, les initiatives se sont multipliées pour encourager ce dialogue et cette coopération.

L'Europe n'est pas en reste d'initiatives de dialogue. Diverses plates-formes réunissent les entreprises et les ONG, ainsi que d'autres acteurs primordiaux tels que les syndicats.

Nous reviendrons plus en détail sur certaines de ces initiatives dans les chapitres suivants.

Comme nous le verrons lors de l'analyse des plates-formes de dialogue existantes, il serait cependant simpliste de considérer qu'il suffit de réunir ces différents acteurs autour d'un table ou dans le cadre d'un même projet pour générer automatiquement des résultats positifs et spectaculaires. Il s'agit bien d'un processus complexe, relativement nouveau, qui doit pouvoir être analysé et critiqué afin de l'améliorer.

Enfin, il est important de constater que même les ONG, qui ont longtemps bénéficié d'une confiance élevée de la part du grand public, sont à présent elles-mêmes soumises à la critique et au questionnement.

Ceci trouve un écho, entre autres, dans l'étude du World Economic Forum mentionnée précédemment : celle-ci révèle que si les ONG bénéficient toujours du niveau de confiance le plus élevé par rapport aux autres acteurs, ce niveau est en baisse par rapport à celui de l'étude menée en 2002.

¹ Source : World Economic Forum – trust survey 2005 (www.weforum.org)

² Source : Union of International Associations (www.uia.org)

B. Contexte national

Une étude réalisée conjointement par la FEB, Business & Society Belgium et Ogilvy³ en 2003 s'intéressait déjà aux relations entre les entreprises et les ONG en Belgique. Dans ce cadre, 165 CEO d'entreprises belges avaient été interrogés.

A l'époque, il ressortait que les entreprises étaient ouvertes à une collaboration avec les ONG, mais que, bien souvent, elles ne passaient pas à l'acte par manque d'information quant aux acteurs et aux méthodes. D'autres constatations nous ont amenés à approfondir l'étude, grâce à des contacts avec les ONG, et nous ont convaincus qu'il était nécessaire d'apporter un support concret aux entreprises. Parmi ces constats, nous retiendrons :

Constats	Impact sur notre étude et sur le rôle de la publication
58% des relations relevaient du soutien financier, contre 15% de partenariats stratégiques et 14% d'initiatives de dialogue	Il nous a semblé important de cibler essentiellement des partenariats de type stratégique ⁴ axés sur un projet commun, ayant trait aux activités de base de l'entreprise
Seules 11 ONG, dont 7 actives sur des problématiques Nord-Sud, étaient connues par plus de 50% des CEO (directeurs) interrogés	Nous avons décidé de rencontrer principalement des ONG dont les activités sont liées aux impacts du fonctionnement des entreprises en Belgique afin de mettre en avant d'autres acteurs. Nous n'avons cependant pas négligé les ONG centrées sur des problématiques Nord-Sud, qui bénéficient d'une plus longue expérience dans les relations avec les entreprises et qui abordent des problématiques prenant souvent leur source dans nos pays.
70% des entreprises n'avaient pas encore de relation avec les ONG pour les raisons principales suivantes : - pas d'offre ou de proactivité de la part des ONG - pas de communication ou d'information - absence de lien avec les activités - manque de temps	Nous avons décidé que la brochure serait un outil destiné à identifier plus clairement les interlocuteurs possibles, ainsi que les modalités et les facteurs de succès d'une relation fructueuse avec une ONG
80% des CEO avaient déjà une relation ou étaient ouverts à une relation avec les ONG	Ce constat nous a confortés dans l'idée qu'il y avait une réelle attente pour des outils et des initiatives concrètes afin de stimuler l'accroissement de la coopération entre entreprises et ONG.

La coopération entre entreprises et ONG n'est pas une nouveauté dans notre pays (30% des entreprises interrogées avaient déjà l'expérience d'une ou de plusieurs collaborations). Nous nous baserons sur les exemples existants pour mettre en évidence les facteurs de réussite ou d'échec de telles initiatives.

Dans un premier temps, tentons de dresser un portrait plus détaillé du monde des ONG en général et des ONG belges en particulier.

³ Enquête réalisée par Ogilvy et Business & Society Belgium pour la FEB, sur l'attitude des chefs d'entreprise belges vis-à-vis des ONG (étude réalisée en 2003, dont les résultats ont été publiés dans le magazine Forward de novembre 2003 ainsi que dans le magazine n° 12 de Business & Society Belgium – www.businessandsociety.be)

⁴ Voir définition au point I.1 Partie I – Cadres et définitions

PARTIE 1 :

Mise en carte des ONG en Belgique

1.1 Cadre et définitions

ONG

Tout auteur d'un ouvrage consacré aux ONG est confronté à une première difficulté : la définition même d'une ONG.

Le terme « ONG » recouvre, dans le langage et l'imaginaire communs, toutes les catégories d'organisations, de mouvements et d'associations sans but lucratif, indépendantes d'un gouvernement et travaillant pour l'intérêt général, le bien commun.

Dans les faits, les ONG ne bénéficient d'aucun statut juridique international.

Le cas de la Belgique est particulier car il existe bel et bien une base légale pour la définition et le statut des ONG. En effet, si l'on coordonne les textes de la loi de 1921 sur les ASBL⁵, de l'arrêté royal du 17 juillet 1997 et de la loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale, on aboutit à la définition suivante d'une ONG :

« L'organisation non gouvernementale, en abrégé ONG, qui peut être agréée et bénéficier de subsides conformément au présent arrêté (AR 17/7/1997) ... pour ses activités en matière de coopération au développement (loi du 25/5/1999). »

Cette « définition » correspond plus exactement à une agréation délivrée par la Direction Générale de la Coopération au Développement International pour les associations actives en matière de coopération au développement.

⁵ A noter que la nouvelle loi sur les ASBL parue au Moniteur belge le 28 octobre 2002, modifie la définition de l'ASBL afin de renforcer le caractère non commercial, non industriel et non lucratif de ce type d'association. Il y a actuellement plus de 90.000 ASBL en Belgique. La loi prévoit également un statut légal pour les ASBL étrangères, ayant un centre d'opération en Belgique, les associations internationales sans but lucratif (AISBL) et les fondations, tant privées que publiques (loi du 2 mai 2002 sur les ASBL, publiée au Moniteur belge le 28 octobre 2002 et prenant effet le 1er janvier 2006).

Lors de l'étude⁶ menée par Business & Society Belgium, la FEB et Ogilvy en 2003, nous retenons la définition suivante :

« Une ONG est une organisation qui bénéficie d'une reconnaissance et de subsides de l'état mais peut également mener des projets de manière autonome⁷. Les ONG sont au service de la société et oeuvrent par exemple dans des domaines très variés, allant du bien-être social à la sécurité en passant par la religion, l'environnement et les relations nord-sud. »

Dans le cadre de cette brochure, nous retiendrons donc une définition non officielle, mais moins restrictive : « Une ONG est une organisation non gouvernementale, qui puise ses racines dans la société civile et qui ne poursuit pas de but lucratif. Les ONG sont privées, indépendantes et autonomes⁸ par rapport au monde gouvernemental. Actives dans les domaines les plus variés, ces associations travaillent globalement en faveur du développement humain, de la lutte contre la pauvreté et les inégalités, du développement durable et de la paix. »⁹ Ces associations sont actives au Nord comme au Sud de la planète.

Cette définition correspond également à une nouvelle terminologie reconnue internationalement par les Nations Unies et l'Union européenne : les Organisations de la Société Civile (« OSC »).

Nous serons cependant restrictifs puisque les syndicats, les fédérations d'entreprises, les associations politiques et les groupements religieux, qui font également partie des « organisations de la société civile », ne sont pas évoqués dans la présente brochure.

Enfin, précisons que toutes les organisations que nous qualifions d'ONG selon notre définition n'ont pas le statut légal d'ASBL, mais peuvent avoir été créées sous un autre statut.

Citons deux exemples :

- la Croix-Rouge de Belgique est un Etablissement d'Utilité Publique,
- le CRIOC est une Fondation d'Utilité Publique.

Ces deux types de statuts sont régis par les mêmes textes légaux que les ASBL (loi de 1921, modifiée par la loi parue le 28 octobre 2002).

Partenariat stratégique

Nous consacrerons une partie spécifique de cette publication à la présentation des différents types de partenariat entre ONG et entreprises.

Cependant, le terme « partenariat stratégique » est repris tout au long de ce guide et présenté comme le mode de collaboration que nous cherchons à encourager. Il est donc nécessaire de définir ce terme.

Nous entendons par « partenariat stratégique » une forme de collaboration entre une entreprise et une ONG axée, avant tout, sur les activités principales de l'entreprise (« core business »). L'objectif de cette collaboration consiste à évaluer, et le cas échéant, à modifier le comportement et les choix de l'entreprise, que ce soit au niveau des produits (services) qu'elle propose, au niveau de son processus de production ou de son mode de distribution. L'ONG a donc dans ce cas un rôle d'expert. Ce type de partenariat implique un engagement à long terme, ainsi qu'un échange important d'information et d'expertise de la part des deux partenaires.

⁶ Voir chapitre du Contexte général – niveau national

⁷ Voir chapitre consacré au financement des ONG

⁸ Voir chapitre consacré au financement des ONG

⁹ Source : site de l'Acodév (Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement) www.acodev.be

Lafarge – WWF

Lafarge est la première entreprise à avoir conclu un partenariat stratégique avec le WWF. Dans le cadre de ce projet, les collaborateurs scientifiques du WWF sont intervenus à titre d'experts auprès des spécialistes environnementaux du cimentier.

Actuellement ce partenariat fait office de référence en matière de collaboration stratégique entre une entreprise et une ONG.

Ce partenariat est largement expliqué sur le site de Lafarge. En voici quelques extraits :

« Le "Conservation Partnership" avec le WWF a débuté en 2000 pour travailler sur des solutions managériales et mettre au point des indicateurs de performance sur ces enjeux clés : renforcement de notre Politique Environnement, émissions de CO₂, biodiversité et équilibre écologique des forêts.

Le groupe Lafarge s'est engagé depuis mars 2000 dans un accord de partenariat mondial avec le WWF.

Pour le groupe, ce partenariat est le reflet d'une conviction : que sa politique en faveur de l'environnement constituera, à terme, un avantage compétitif pour l'entreprise.

Dans le cadre de ce partenariat, Lafarge a, notamment, finalisé sa politique de réaménagement des carrières et intégré une stratégie de biodiversité pour promouvoir le rétablissement de la valeur écologique des carrières, mis en place des indicateurs et des objectifs de performance environnementale, et publié son premier rapport de développement durable en 2001.

Enfin, en novembre 2001, Lafarge a pris un engagement de réduire ses émissions de CO₂.

Le nouveau partenariat (2005 – 2007) va porter sur des programmes communs plus précis et proches de nos enjeux.

Le Groupe s'engage sur quatre priorités :

- La poursuite de la réduction de ses émissions
- la mise en place d'un système mondial de mesure et de management de notre performance en matière de biodiversité dans les carrières.
- la promotion de produits et systèmes de construction durable auprès des acteurs de la construction à travers des projets de construction exemplaires et présentant des progrès écologiques incontestables.
- Le déploiement de nos actions sur le terrain. »

Sources :

www.lafarge.com

www.panda.org

1.2 Les ONG en Belgique

A. Classification générale des ONG

Il existe plusieurs modèles de classification des ONG. Nous ne nous intéressons ici qu'aux classifications qui se basent sur des critères susceptibles d'avoir une influence sur les relations avec les entreprises. Parmi ces critères, nous avons retenu :

- le champ d'action,
- le mode d'action,
- les valeurs et missions,
- le positionnement de l'ONG vis-à-vis des entreprises,
- le niveau d'influence de l'ONG (taille, notoriété),
- la zone d'action et d'influence géographique,
- le mode de financement,
- le fonctionnement opérationnel.

Nous allons, dans un premier temps, définir ces critères et sélectionner des catégories dans lesquelles une ONG peut être classée. Pour ce faire, nous nous baserons sur plusieurs études menées au niveau international.¹⁰

▶◀ Ce symbole est utilisé tout au long de ce chapitre afin de mettre en évidence les éléments clés qui peuvent influencer les relations entre les entreprises et les ONG.

Ensuite, nous présenterons un certain nombre d'ONG belges en s'efforçant de les classer dans ces différentes catégories.

Il faut toutefois signaler que l'évolution des comportements des différents acteurs, ONG et entreprises, rend ce classement moins intangible et permet à certaines des ONG de se retrouver dans plusieurs catégories.

a. Les champs d'action

Actuellement, les champs d'action des ONG couvrent la quasi-totalité des grandes questions liées au développement économique, environnemental et social. Le temps où les ONG n'étaient connues que pour l'action humanitaire d'urgence et la coopération au développement, dans le cadre des relations Nord-Sud, est largement révolu.

¹⁰ ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises) : « Partenariats stratégiques ONG/Entreprises », rapport de mission, Paris, juin 2005.
IMS (Entreprendre pour la Cité) : « Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre de démarches sociétales, premiers éléments d'analyse », Paris, juin 2004
Novethic : « Relations ONG-Entreprises : le développement durable à l'origine d'un nouveau dialogue », Paris, septembre 2002.

Afin de rester dans le cadre qui nous occupe, nous retiendrons les thématiques (et donc les ONG) qui ont un lien direct avec les impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'activité des entreprises. Ceci nous amène aux grandes catégories suivantes :

- la défense des droits humains,
- la solidarité Nord-Sud et Est-Ouest
- l'éducation au développement,
- la protection de l'environnement,
- la mobilité,
- le développement économique,
- l'insertion sociale et professionnelle, la promotion de la diversité,
- la lutte contre les discriminations,
- la promotion de la santé (liée aux impacts de l'activité économique),
- la défense des consommateurs,
- le financement éthique,
- le commerce équitable,
- le micro-crédit et la micro-assurance,
- le tourisme durable.

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais bien des thématiques les plus couramment rencontrées. Nous devons cependant mentionner que la tendance au sein des ONG consiste à tendre vers une action transversale qui regroupe plusieurs de ces catégories.

▶◀ Lorsqu'une entreprise désire entrer en contact avec une ONG pour une question spécifique, elle ne pourra pas se contenter de se référer à la mission générale de l'ONG, mais veillera à examiner en détail le programme à court, moyen et long terme de l'association, afin de s'assurer que la thématique qui l'intéresse relève bien du domaine de compétence de l'ONG. Le programme couvre généralement des thématiques plus précises et réduit le champ d'action repris dans la mission.

Greenpeace Belgique

Mission générale

« Greenpeace est un groupe de pression international qui œuvre pour la protection de l'écosystème Terre. »

Action ciblée

« Greenpeace se concentre pour l'essentiel sur les problèmes environnementaux importants et transfrontaliers, ainsi que sur les atteintes ayant des effets à long terme.

Son but : dénoncer et arrêter les abus environnementaux.

Les actions de Greenpeace ont permis d'obtenir des résultats importants. »

7 campagnes

Substances toxiques • Nucléaire • Changements climatiques • Océans • Forêts • Mondialisation et Environnement • OGM

Source : www.greenpeace.be

b. Le mode d'action

Il s'agit de déterminer par quels moyens l'ONG atteint ses objectifs. Cette classification est importante car certains de ces modes d'action sont plus ou moins favorables à un dialogue ou un partenariat avec une entreprise.

Il s'agit donc d'un facteur de sélection important pour une entreprise qui désire collaborer avec une ONG.

Nous retenons les modes d'action suivants :

- la **sensibilisation** du grand public (campagnes généralistes dans les médias, information...)
➤ exemple : Unicef
- la **mobilisation** du grand public (boycott, pétitions, campagnes de dénonciation, cybercampagnes ...)
➤ exemple : Greenpeace ou Netwerk Vlaanderen
- le **lobbying** (positionnement, propositions, pressions auprès des instances publiques, présence dans les organes de concertation)
➤ exemple : Bond Beter Leefmilieu
- la **concertation** (participation aux plates-formes, dialogue avec d'autres parties prenantes...)
➤ exemple : Amnesty International
- l'**expertise** (recherche, formation, évaluation)
➤ exemple : IPIS (International Peace Information Service), Groupe One
- l'**intervention** sur le terrain (fourniture de services, collaboration active avec d'autres acteurs...)
➤ exemple : WWF, Oxfam

➤⏪ Si une ONG n'adopte comme modes d'action que la mobilisation du grand public et le lobbying, elle sera a priori moins disposée à dialoguer ou à collaborer avec une entreprise qu'une ONG privilégiant l'intervention sur le terrain ou l'offre d'expertise.
Il faut cependant rester prudent car de nombreuses ONG se positionnent à plusieurs niveaux.

c. Les valeurs et les principes de fonctionnement

Au-delà de la mission qui définit son champ d'action, l'ONG est souvent guidée par des valeurs ou des principes de fonctionnement qui soit découlent, directement ou indirectement, des origines de sa création, soit ont été fixés après sa création afin de délimiter ses actions et ses engagements.

Parmi les valeurs et principes de fonctionnement les plus souvent rencontrés, nous retenons :

- la neutralité (apolitique, areligieuse...)
➤ La Croix-Rouge : « Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique »
- l'indépendance (financière, politique ...)
➤ Amnesty International : « L'organisation est indépendante de tout gouvernement, idéologie politique, intérêt économique ou religion. »
- les valeurs spirituelles
➤ Entraide et fraternité : « ONG (organisation non gouvernementale) catholique de coopération au développement. C'est une instance de l'Église catholique au service de la justice dans le monde. »
- les valeurs politiques
➤ Solidarité Socialiste et autres ONG issues des partis politiques ou des syndicats

- le pacifisme
 - Greenpeace : « Par principe, Greenpeace exclut toute forme de violence. Ses actions sont toujours pacifiques. »
- la lutte contre les injustices
 - Oxfam Solidarité : « Nous luttons contre l'injustice qui est la source de la pauvreté. »
- le respect de l'environnement
 - De manière évidente pour les ONG actives dans ce domaine spécifique

➤➤ Un facteur important pour aborder une relation avec une ONG est de bien comprendre que sa mission et ses valeurs coïncident avec son activité principale. De plus, si elle dépend des cotisations de ses adhérents et de ses sympathisants, elle sera d'autant plus attentive à ne ternir en rien son image vis-à-vis de ceux-ci.

Ces valeurs peuvent avoir plusieurs ancrages, qui correspondent plus ou moins aux valeurs qu'une entreprise veut soutenir.

Une entreprise ne désirera peut-être pas s'associer à une ONG dont les valeurs politiques ou spirituelles ne correspondent pas à ses propres valeurs ou sont trop fortement marquées.

d. Le positionnement de l'ONG vis-à-vis de l'entreprise

Au regard des études et de notre enquête nous retenons cinq types de positionnement.

- un positionnement **hostile**
 - Refus de toute forme de coopération avec les entreprises, relations inscrites dans une optique de dénonciation et de mise en cause (exemples : Greenpeace, Attac, Gaia...)
- un positionnement **de veille ou d'évaluation**
 - Mise à disposition des parties prenantes d'une information la plus exhaustive et la plus objective possible (Ethibel, IPIS, Greenfacts...)
- un positionnement **de concertation**
 - Participation aux plates-formes, mise en place d'un dialogue constructif (Bond Beter Leefmilieu, WWF, Netwerk Vlaanderen ...)
- un positionnement **de collaboration orienté vers l'activité de l'ONG** (mécénat, sponsoring, marketing partagé, produits partagés...)
 - WWF, Handicap International...
- un comportement **de collaboration orienté vers les activités de l'entreprise** (apport d'expertise, certification, accompagnement, codes de conduite, modification volontaire du comportement de l'entreprise...)
 - WWF, Ligue des Droits de l'Homme, Espace Environnement...

➤➤ Il importe toutefois de comprendre qu'à de rares exceptions près, les ONG ne se positionnent plus clairement dans une seule catégorie. Il faut plutôt considérer cela comme un processus évolutif au sein duquel, en fonction de leurs activités, les ONG se situent dans telle ou telle catégorie.

Le cas le plus évident de cette « mixité » du positionnement est Greenpeace. Tout en maintenant un positionnement activiste important et en œuvrant encore à des campagnes contre certaines entreprises ou certains secteurs, Greenpeace Belgique participe à diverses initiatives de dialogue avec les entreprises, voire à certaines activités communes, en vue de promouvoir un comportement responsable.

e. Le niveau d'influence, la notoriété de l'ONG

Il existe un nombre incalculable d'ONG et d'associations. Or, comme il ressort de l'enquête menée en 2003 par la FEB, Business and Society et Ogilvy, seule une dizaine d'ONG sont bien connues des entreprises. Il en va de même pour le grand public.

La notoriété d'une ONG peut dépendre de plusieurs facteurs :

- sa représentativité sur la scène internationale ou nationale
 - Greenpeace >> Action et Défense de l'Environnement de la Vallée de la Senne et de ses Affluents (ADESA)
- son mode d'action
 - Amnesty International >> IPIS, Greenfacts
- sa médiatisation
 - OXFAM >> Groupe One
- ses champs d'action
 - Médecins sans Frontières >> Pilotes sans Frontières

➤< Ces facteurs auront une grande importance pour l'entreprise et influenceront son choix de collaborer ou non avec une ONG.

S'il s'agit d'un projet qui doit faire figure d'exemple et être à l'origine d'une campagne de sensibilisation et de communication, le choix d'une ONG reconnue nationalement ou internationalement se fera spontanément.

Il en sera de même lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de réagir positivement et constructivement face à une campagne médiatique ciblée de la part d'une ONG.

Cependant, il n'est pas forcément toujours avantageux ou nécessaire de collaborer avec les ONG les plus renommées.

D'une part, il peut s'avérer utile de faire appel à une association plus experte dans une thématique bien spécifique ou plus ancrée localement et donc susceptible de mieux connaître les aspects environnementaux ou sociaux propres à la région.

D'autre part, la gestion de la communication externe d'une collaboration avec une ONG très médiatisée est plus sensible et difficile, tant pour l'entreprise que pour l'ONG.

f. La zone d'action et d'influence géographique de l'ONG

Ce critère sera également déterminant pour une entreprise qui désire entamer un dialogue ou un partenariat stratégique avec une ONG.

Nous distinguons quatre niveaux d'influence géographique :

- le niveau local
 - Natuurpunt Antwerpen Noord vzw
- le niveau régional
 - Réseau des Consommateurs Responsables

- le niveau national
 - ▣ Groupe One
- le niveau international
 - ▣ Greenpeace, WWF, Amnesty International

La majorité des grandes ONG présentes au niveau international possède un bureau local en Belgique.

▣▣ Retenons toutefois certains éléments déterminants :

- Tous les bureaux locaux d'une même association ou ONG n'ont pas la même philosophie vis-à-vis des entreprises. Ceci signifie qu'une entreprise pourrait être en mesure de collaborer avec une ONG dans un pays, mais pas dans un autre.
- L'influence du secrétariat international n'est pas toujours déterminante sur les décisions locales. Même dans le cas où un dialogue est entamé au niveau international ou dans un pays bien spécifique, une entreprise peut être l'objet d'une campagne « négative » dans un autre pays.
- Tous les bureaux locaux des ONG ne disposent pas des mêmes expertises. Il sera donc parfois nécessaire de faire appel aux experts d'un autre pays, même si il existe un bureau local en Belgique.

g. Le mode de financement

Le mode de financement des ONG est un critère intéressant aux yeux des entreprises, et ce pour deux raisons.

Premièrement, il s'agit d'un souci de transparence. Une entreprise qui s'engage dans un dialogue ou un partenariat avec une ONG veut être certaine de :

- l'indépendance de l'ONG vis-à-vis d'un gouvernement, d'une mouvance politique, d'un groupe de lobbying,
- l'utilisation correcte des fonds qui lui sont attribués,
- la pérennité de ses activités.

Deuxièmement, le choix de telle ou telle source de financement peut être déterminant pour une ONG lorsqu'il s'agit de déterminer son mode de relation avec les entreprises.

En effet, plus une ONG est financée par ses adhérents, plus le respect de son image et de ses valeurs se révèle important.

C'est le cas, par exemple, de Greenpeace, dont plus de 90% des fonds proviennent de ses adhérents. Il est facile d'imaginer l'impact négatif qu'aurait, pour cette ONG, une collaboration avec une entreprise dont le comportement irait à l'encontre des valeurs soutenues par les adhérents.

C'est également le cas d'Amnesty International qui refuse toute forme de financement public.

« Amnesty International ne sollicite ni n'accepte aucune aide financière des gouvernements pour les travaux de recherche et de campagne qu'elle mène contre les violations des droits humains (sauf exceptions limitées, telles que des projets d'éducation aux droits humains). Les centaines de milliers de dons qui font vivre le mouvement proviennent de ses membres, du public et d'organisations diverses telles que des fondations ou des entreprises éthiques.¹²»

¹² Source : site internet www.amnestyinternational.be

Par contre, d'autres ONG ont fait le choix de diversifier leurs ressources, il peut s'agir :

- de subsides publics, le plus souvent européens,
- de mécénat,
- des produits de la vente de leurs produits (WWF, Oxfam, Amnesty),
- des prestations de services pour une instance gouvernementale (Groupe One, Espace Environnement),
- des prestations de services pour une entreprise (WWF).

De manière générale, l'une des grandes revendications des ONG vis-à-vis des entreprises est la transparence (entre autres financière) de celles-ci et la possibilité d'être évaluées et, le cas échéant, tenues pour responsables de leurs impacts environnementaux, de leurs pratiques sociales non éthiques, etc.

Parallèlement, les entreprises (suivies en cela de plus en plus par d'autres acteurs, dont le grand public) exigent la réciprocité vis-à-vis des ONG.

Nous avons procédé à l'analyse du site internet de 10 ONG présentes en Belgique à la recherche des informations suivantes :

- le fonctionnement et la composition de leurs organes de gestion
- le montant, la source et l'allocation de leurs revenus

Le résultat complet de cette recherche se trouve en annexe de notre brochure. Ce qui en ressort principalement c'est que les informations ne sont pas toujours présentes, et que, lorsqu'il y a mention de résultats financiers ceux-ci ne sont pas toujours très détaillés. Saluons cependant les ONG qui, bien avant l'entrée en vigueur de la nouvelle législation, présentaient déjà leurs états financiers sous forme d'une comptabilité à partie double.

Restons néanmoins prudents par rapport à ces résultats. En effet, pour les ONG dont le site internet ne contenait pas ces informations, nous n'avons pas demandé à l'obtenir par une autre voie. Nous ne pouvons donc pas conclure que l'information n'est pas connue ou rendue publique.

La nouvelle loi belge sur les ASBL impose, à partir du 1er janvier 2006, aux grandes ASBL de tenir une comptabilité équivalente à celle des entreprises, c'est-à-dire une comptabilité en partie double et de nouvelles modalités de dépôt.¹³

h. Leur fonctionnement opérationnel

De nombreuses ONG se sont professionnalisées ces dernières années. L'image des ONG composées uniquement de volontaires et d'experts scientifiques a largement évolué. Cependant, il reste de grandes différences dans les modes de fonctionnement des différentes organisations.

Certaines d'entre elles travaillent encore majoritairement avec des volontaires. C'est le cas d'Amnesty International Belgique par exemple. Par contre, d'autres, comme le WWF, la Croix-Rouge ou Oxfam, disposent non seulement d'équipes fixes rémunérées, mais également de personnes spécifiquement dédiées aux relations avec les entreprises.

¹³ Si l'ASBL répond à au moins deux des critères suivants :

- 1 - 5 ETP,
- 2 - des recettes de 250.000 euros ou
- 3 - un bilan de 1.000.000 euros.

La comptabilité sera confiée à un ou plusieurs réviseur(s) d'entreprise. Les comptes annuels et divers documents des ASBL, dont l'actif dépasse 25.000 euros, seront déposés à la Banque nationale en plus du greffe. Si les comptes annuels ne sont pas déposés au dossier du greffe durant 3 ans, l'ASBL sera dissoute (loi du 2 mai 2002 sur les ASBL, publiée au Moniteur belge le 28 octobre 2002, prenant effet le 1er janvier 2006).

Certaines de ces personnes sont issues de monde de l'entreprise. Nous avons aussi pu constater que de plus en plus de membres de la direction des ONG proviennent des entreprises.

Ce facteur tend à faciliter nettement les relations avec les entreprises. En effet, si le travail des volontaires est d'une grande qualité, force est de constater qu'il présente des faiblesses en terme de disponibilité et de continuité dans les contacts. Ceci n'empêche en rien la mise en place de collaborations fructueuses avec des ONG travaillant presque uniquement avec des volontaires, mais il faut définir très clairement les responsabilités de chacun et, surtout, identifier plusieurs personnes de contact afin d'assurer la pérennité du projet et la disponibilité des intervenants.

B. Les fédérations, coupoles et réseaux d'ONG et leur rôle en Belgique

De nombreuses ONG belges sont regroupées en réseaux, en coupoles et en fédérations. Ces regroupements permettent d'atténuer certains facteurs dissuasifs pour une entreprise : manque de clarté quant aux objectifs, aux modes de financement, manque de représentativité, etc.

Ces réseaux témoignent également de la volonté affichée de nombreuses ONG de se regrouper au niveau national et international afin d'avoir encore plus de poids en matière de lobbying. Ils représentent une réponse à la mondialisation du commerce et donc des entreprises.

Nous détaillons ci-dessous certains des réseaux, fédérations et coupoles d'ONG en Belgique.

Ceux-ci peuvent être présentés en fonction de la thématique plus ou moins généraliste qui les occupe.

La coopération au développement


a. ACODEV

« AcODEV regroupe l'ensemble des ONG francophones et germanophones. La Fédération compte 90 membres : 83 ONG membres effectifs et 7 adhérents, dont 82 ONG sont agréées par la DGCD (la Direction Générale de la Coopération Internationale, c'est-à-dire l'Administration du Secrétaire d'Etat à la Coopération au Développement). »

Il s'agit donc bien ici des ONG actives dans les activités de coopération au développement.

Les objectifs d'ACODEV sont les suivants :

- « Représenter, défendre et promouvoir les intérêts de nos membres dans leurs relations avec les pouvoirs publics et l'ensemble des bailleurs de fonds publics pour leurs activités subventionnables dans le domaine de la coopération au développement.
- Faciliter le travail des ONG.
- Créer et stimuler les synergies au sein et autour des ONG.
- Faire reconnaître le monde ONG dans son ensemble et sa diversité.
- Fournir des prestations d'informations et de services au profit de tiers. »

 Le site Internet d'ACODEV permet d'avoir accès à la liste des ONG francophones de coopération au développement agréées par le gouvernement et aux ASBL membres, ainsi qu'à des fiches détaillées reprenant des informations plus précises sur ces organisations.

www.acodev.be

b. COPROGRAM

Il s'agit de l'homologue flamand d'ACODEV. Cette fédération flamande des ONG actives dans la coopération au développement compte actuellement 71 membres et membres associés. Ses objectifs et ses actions sont équivalents à ceux d'ACODEV.

➤< Le site Internet de COPROGRAM permet d'avoir accès à la liste des ONG néerlandophones de coopération au développement agréées par le gouvernement et aux ASBL membres, ainsi qu'à des fiches détaillées reprenant des informations plus précises sur ces organisations.

www.coprogram.be

c. CNCD-11.11.11 (Centre National de Coopération au Développement)

« Le Centre National de Coopération au Développement regroupe plus de cent ONG de développement et organisations sociales, qui ont pour objectif un monde où des Etats de droit, suffisamment financés, coopèrent entre eux pour garantir la paix et le respect des droits fondamentaux de chacun.

Depuis 1966, le CNCD-Opération 11.11.11 poursuit 3 missions : l'interpellation des pouvoirs publics et privés, la sensibilisation du public aux enjeux internationaux et le financement de programmes de développement grâce à l'Opération 11.11.11.

Les organisations membres sont essentiellement actives dans le secteur de la coopération au développement, mais d'autres agissent dans les domaines de l'éducation permanente, de l'enseignement, de la défense des droits des travailleurs, de la jeunesse et de la politique tout en maintenant une préoccupation réelle pour la solidarité entre le Nord et le Sud. »

Il s'agit d'une coupole francophone qui, contrairement à ACODEV, intervient directement dans des actions de collecte de fonds et de financement de programmes de développement.

➤< Cette coupole émet également des avis concernant divers sujets liés au développement durable, tant en Belgique que sur un plan international. Certains de ces avis peuvent mettre en cause une entreprise ou un secteur d'activité.

www.cncd.be

d. 11.11.11

Il s'agit de la coupole flamande des ONG de développement, pendant du CNCD – 11.11.11.

Cette coupole, comme sa collègue francophone, émet différents avis.

www.11.be

Le développement durable

e. Associations 21

Lancée en octobre 2005, cette plate-forme associative francophone regroupe 26 organisations qui travaillent dans différents secteurs de la société : environnement, culture, économie sociale, éducation, genre, travail social, relations Nord-sud, droits humains, etc.

L'objectif de cette plate-forme est de "faciliter les échanges et les actions communes pour accélérer la mise en oeuvre d'un développement de notre société qui soit, non seulement économique, mais aussi plus social et plus respectueux de l'environnement."

On y retrouve des membres aussi variés que le CRIOC, Inter-Environnement Wallonie et Bruxelles, Oxfam Solidarité, le WWF-Belgium, la Ligue des Familles, le Mouvement ATD-Quart Monde, ACODEV, etc.

S'appuyant sur une dynamique interassociative très diversifiée, elle offre une dimension d'interface potentiel

vis-à-vis de différents stakeholders, dont les entreprises.

www.associations21.org

f. VODO (Het Vlaams Overleg Duurzame Ontwikkeling)

Il s'agit de la plate-forme associative flamande qui regroupe les organisations actives dans les différents domaines du développement durable. Il s'agit donc du pendant néerlandophone d'Associations 21.

www.vodo.be

Les investissements éthiques

g. Le Réseau Financement Alternatif

« Le Réseau Financement Alternatif ASBL est un réseau de sensibilisation, de solidarité et de concertation en matière d'éthique financière et sociale. Il veut promouvoir l'éthique et la solidarité dans les rapports à l'argent. Ses principaux axes de travail sont :

- Informer et sensibiliser le public à l'investissement socialement responsable.
- Développer une recherche-action. Le Réseau Financement Alternatif s'associe aux banques pour créer de nouveaux produits financiers alternatifs qui proposent à tout un chacun de donner à son argent un rendement social et une plus value éthique.
- Soutenir le secteur associatif. Le Réseau Financement Alternatif récolte des fonds pour le financement de projets novateurs de l'économie sociale.

Le Réseau Financement Alternatif compte actuellement 70 associations membres actives dans divers secteurs : la lutte contre l'exclusion, l'environnement, la paix et les droits de l'Homme, l'économie sociale, l'éducation et formation et les relations Nord-Sud.. »

Il s'agit d'un réseau qui occupe clairement un positionnement mixte vis-à-vis des entreprises puisqu'il est partenaire de plusieurs entreprises pour le développement de produits et services éthiques, mais il participe également, avec son collègue néerlandophone Netwerk Vlaanderen, à des campagnes de dénonciation de certaines pratiques bancaires.

www.rfa.be

h. Netwerk Vlaanderen

Il s'agit du pendant néerlandophone du Réseau Financement Alternatif. Son positionnement est le même et, très souvent, les communications et les campagnes sont menées en commun.

www.netwerkvlaanderen.be

i. AERF/VEF

(Association pour une Ethique dans les Récoltes de Fonds/Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving)

« Dix-neuf organisations sociales et humanitaires “faisant appel à la générosité du public” ont constitué le 6 juin 1996 une association sans but lucratif, “Association pour une Ethique dans les Récoltes de Fonds”, et ont adopté un Code de Déontologie. Cette Association dispose d'un organe de contrôle défini par le Règlement d'ordre intérieur : c'est le premier dispositif complet et auto-régulateur des aspect éthiques de la récolte de fonds dans notre pays.

L'Association pour une Ethique dans les Récoltes de Fonds (en abrégé AERF) veut ainsi procurer à la population belge des garanties de qualité morale dans les récoltes de fonds, ainsi que la transparence des comptes. Dans cette optique, elle veut faire adopter le Code de Déontologie par un maximum d'associations. Actuellement une soixantaine ont adhéré.”

Il s'agit d'une association nationale regroupant aussi bien des “grandes” ONG très connues du public (ex : Greenpeace Belgique, Handicap international....) que des coupoles (ex : CNCD 11.11.11), des fondations et de plus petites ASBL.

» En tant qu'entreprise, il est intéressant de savoir que les membres de cette association ont signé une charte éthique reprenant, entre autres, des engagements en matière de financement et de transparence. Cette charte et la liste des associations membres figurent sur le site Internet de l'association. Ce site présente également toutes les informations pratiques concernant les dons (attestations fiscales, etc.).

www.vef-aerf.be

L'environnement

j. Les quatre fédérations environnementales

Il existe en Belgique quatre fédérations d'associations de défense de l'environnement :

- Inter-Environnement Wallonie en Région Wallonne,
- Bond Beter Leefmilieu en Flandre,
- Brusselse Raad voor het Leefmilieu pour les associations bruxelloises néerlandophones,
- Inter-Environnement Bruxelles pour les associations bruxelloises francophones.

Ces quatre fédérations, tout en étant indépendantes les unes des autres, agissent en collaboration étroite sur les thématiques fédérales.

Des représentants de ces fédérations siègent dans les commissions consultatives régionales et fédérales auprès des différents acteurs associatifs et socio-économiques. Elles y mènent un lobbying important.

» Les quatre fédérations ont cependant un positionnement différent vis-à-vis des entreprises. Si certaines ont peu de relations avec le monde économique et se cantonnent dans un rôle de dénonciation, d'autres, comme le Bond Beter Leefmilieu, ont développé différents projets de collaboration avec les entreprises.

Ces fédérations regroupent des associations fédérales et de nombreuses associations locales. Celles-ci peuvent, le cas échéant, être des interlocuteurs plus adéquats pour des projets très locaux ou des entreprises de plus petite taille.

La liste des associations membres se trouve sur les sites Internet des quatre fédérations.

- Inter-Environnement Wallonie: www.iewonline.be,
- Inter-Environnement Bruxelles: www.ieb.be,
- Brusselse Raad voor het Leefmilieu : www.bralvzw.be,
- Bond Beter Leefmilieu: www.bondbeterleefmilieu.be.

C. Matrice de classification et de présentation des ONG en Belgique

Dans les deux chapitres précédant, nous avons mis en évidence les critères qui permettent de distinguer les ONG des unes autres ainsi que les coupoles et fédérations d'ONG existantes en Belgique.

Notre objectif, à ce stade-ci, est de dresser une liste exemplative des ONG et associations présentes et actives en Belgique afin de mettre en évidence la variété qui les caractérise et d'éviter ainsi tout amalgame.

Pour ce faire, nous avons repris les critères suivants parmi ceux présentés dans le premier chapitre :

- le domaine d'activité,
- les modes d'action,
- le positionnement vis-à-vis des entreprises,
- la zone d'activité et d'influence géographique,
- le mode de financement.

Nous retenons ici les ONG dont les domaines d'activité présentent un lien direct avec les activités des entreprises en Belgique. Dès lors, nous ne mentionnerons pas les ONG menant une action humanitaire et dont les relations avec les entreprises relèvent uniquement du mécénat. Nous nous concentrons sur les antennes belges des ONG internationales, même si le bureau international ou européen est localisé en Belgique. Enfin, nous n'avons pas établi de liste pour les ONG principalement actives dans les relations Nord-Sud, la liste de celles-ci étant disponible sur les sites de COPROGRAM et ACODEV.

Enfin, nous insistons sur le fait qu'il ne s'agit pas du « bottin » des ONG et associations de Belgique, et que plusieurs organisations, dont les activités intéressent les entreprises, ne s'y retrouvent pas. Afin de garder une certaine mobilité à cette liste, nous la tiendrons à jour sur notre site¹⁴. Ceci permettra à d'autres organisations de se faire connaître dans le futur auprès de Business & Society Belgium.

La matrice se trouve en annexe de notre brochure.

D. Le rôle des associations locales et autres acteurs déterminants

Cette brochure est certes consacrée aux relations entre les entreprises et les ONG, mais nous tenons à insister sur le rôle déterminant d'autres acteurs dans la politique de responsabilité sociétale des entreprises.

a. Les fédérations sectorielles et intersectorielles

Comme nous l'avons mis en évidence dans les critères de différenciation des ONG, certaines problématiques doivent être traitées à des niveaux différents selon leur impact local, régional, national ou transnational. Si ce critère est nécessaire à l'identification d'une ONG, il peut également déterminer à quel niveau l'entreprise doit s'engager.

Le rôle des fédérations sectorielles s'avère très important lorsqu'il s'agit de mener un dialogue sur une thématique nationale ou transnationale concernant l'ensemble d'un secteur et faisant éventuellement l'objet d'une législation belge ou européenne.

Certaines fédérations ont déjà participé à des projets de collaboration ou de dialogue avec des ONG, tant au niveau national qu'international.

¹⁴ www.businessandsociety.be

« La charte énergie pour le bâtiment »

La Fédération des PME du secteur de la construction a activement soutenu l'initiative du Bond Beterleefmilieu et du Réseau Climat Flamand.

La Charte énergie, destinée aux acteurs de la construction de maisons individuelles en Flandre, a comme but de promouvoir la construction d'habitations peu consommatrices d'énergie ainsi que la rénovation énergétique.

Ce projet s'accompagne d'action de promotion, de communication et de formation des entreprises du secteur.

Les entreprises signataires s'engagent volontairement à construire des habitations énergétiquement efficaces, à promouvoir ce type d'habitations auprès de leurs clients ainsi qu'auprès de leurs confrères, ainsi qu'à promouvoir ou organiser des formations.

www.bblm.be

www.vibe.be

b. Les syndicats

Lorsqu'une entreprise entreprend une démarche de dialogue avec une ou plusieurs ONG, celle-ci ne peut en aucun cas être comparée et encore moins se substituer aux négociations qui existent avec les syndicats.

La concertation sociale et l'ouverture au dialogue et au partenariat sont deux choses différentes, avec des finalités et des modalités distinctes.

Cependant, il est important de mentionner que les syndicats et les ONG n'ont pas attendu les entreprises pour dialoguer et collaborer sur différents points, aussi bien au niveau belge qu'au niveau européen ou international.

Enfin, rappelons que les syndicats sont eux-mêmes à l'origine de la création d'ONG particulièrement actives dans le domaine de la solidarité internationale.

Campagne Vêtements Propres

Agir pour le respect des droits des travailleurs

« La Campagne Vêtements Propres veut contribuer à améliorer les conditions de travail et à renforcer les organisations de travailleurs dans l'industrie de la confection textile.

En Belgique, comme dans 10 autres pays d'Europe, la Campagne Vêtements Propres rassemble des syndicats, des ONG, des organisations de jeunes, de femmes, de consommateurs. Directement, à travers ses membres ou le secrétariat international de la campagne situé à Amsterdam, la Campagne Vêtements Propres est en liaison constante avec un réseau de partenaires, entre autres dans les principaux pays de production.

Ensemble, ils mènent des actions alliant la mobilisation des travailleurs à la pression des consommateurs et des citoyens sur les entreprises et les autorités publiques. »

Source : www.vetementspropres.be

Site de la FGTB

« Lobby & Campagnes »

« Il va de soi que, pour œuvrer efficacement en faveur d'une mondialisation sociale, il faut être vigilant et suivre en permanence les évolutions politiques des dossiers qui nous concernent.

La FGTB n'hésite pas à tirer, le cas échéant, la sonnette d'alarme et à essayer de peser sur la prise de décisions par le biais d'un travail de lobbying. Nos campagnes de sensibilisation à l'intention du grand public en font évidemment partie. En effet, certaines activités de lobbying n'ont de sens que lorsque l'opinion publique les connaît et les soutient. Ceci explique notre collaboration active (pour nombre de campagnes et d'actions) avec des ONG, des organisations de consommateurs et nombre d'organisations de la société civile. »

Exemple de prise de position commune : La sixième conférence ministérielle de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) qui s'est tenue à Hong Kong du 13 au 18 décembre 2005

Dans cette perspective, les syndicats, des organisations non gouvernementales, des associations et mouvements de la société civile se sont retrouvés pour lancer un appel à une prise de conscience du rôle joué par l'OMC dans l'ordre mondial au 21ème siècle.

Signé (au 26 juin 2005) par :

ABVV-FGTB, ACV-CSC, BBL, IEW, Greenpeace, VODO, CNCD-Opération 11.11.11., 11.11.11.-Koepel van de Vlaamse Noord-Zuidbeweging, ATTAC België, AEFJN International Secrétariat Bruxelles, AEFJN Belgique/België, Amnesty, Broederlijk Delen, Entraide et Fraternité, Kwia, MAP Mouvement d'Action Paysanne, Oxfam Magasins du monde, Oxfam Solidariteit/Solidarité, Oxfam Wereldwinkels, Solidarité Mondiale, Solidarité Socialiste, SOS Faim, Velt, Vredeseilanden, Volens, Wervel.

Source : www.fgtb.be

c. Les organisations issues du secteur public

Nous avons constaté, lors de nos rencontres avec les ONG et les entreprises, que certaines thématiques ayant un lien direct avec les activités des entreprises étaient prises en charge par certains acteurs qui ne sont pas des ONG, mais dont les modes d'action et le positionnement vis-à-vis des entreprises peuvent parfois être comparables.

C'est principalement vrai en ce qui concerne des thématiques comme l'insertion professionnelle et sociale ou l'égalité des chances dans le milieu professionnel. Nous pensons, par exemple, au Centre pour l'Égalité des Chances ou à l'AWIPH (Agence wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées).

Dans le domaine de la protection des consommateurs, on peut pointer l'Office National de l'Enfance, qui prend position sur certaines problématiques spécifiques aux produits destinés aux enfants.

d. Les associations locales et les organismes d'insertion professionnelle

Lorsque nous avons interrogé certaines grandes entreprises industrielles, celles-ci ont insisté sur l'importance des associations locales et la nécessité d'avoir avec elles un dialogue ouvert et constructif.

DIABOLO

Job & Co et Randstad collaborent pour des compétences créatives

DIABOLO est un projet de Randstad et de Job & Co asbl mené dans la région de Gand depuis mai 2005. DIABOLO réunit les forces et l'expertise de Randstad Diversity, Job & Co et d'autres acteurs actifs sur le marché du travail à Gand dans une approche de la diversité.

Job & Co asbl travaille, depuis 1980, sur le sujet des groupes discriminés et de l'insertion professionnelle.

Via le projet DIABOLO, Job & Co met ses compétences à disposition afin de collaborer au coaching de compétences pour les chercheurs d'emploi issus des groupes discriminés.

Randstad Diversity est actif depuis plus de 10 ans dans le domaine de la diversité. Leur force se trouve principalement dans leur connaissance du marché de l'emploi et des entreprises.

L'objectif de ce projet, soutenu par le Fonds Social Européen, est de créer ensemble de l'innovation grâce à la diversité :

- via des conseils dans l'adaptation des processus RH,
- via le coaching pratique et la guidance de l'entreprise et de l'employé sur le lieu du travail,
- via la mise au travail de longue durée pour les groupes discriminés.

L'approche du projet DIABOLO consiste à être un carrefour : l'entreprise aussi bien que le candidat reçoivent un suivi sur mesure. En effet, ce n'est que lorsque les processus RH ont été durablement adaptés que nous pouvons parler d'une approche durable.

Les partenaires ont comme objectif l'intégration optimale du travailleur au sein d'une culture d'entreprise dynamique.

www.randstad.be/diversity.

Sur certaines thématiques environnementales (bruit, odeurs, pollution des sols) ou sur les questions de mobilité, ces associations jouent souvent un rôle plus important que leurs « grandes sœurs » nationales ou internationales.

De même, dans des domaines comme l'insertion professionnelle, elles ont souvent accès à un public local et possèdent une excellente connaissance des enjeux de formation et d'insertion. Ce sont alors des partenaires privilégiés pour des entreprises désirant se profiler comme un employeur local.

e. Les acteurs de l'économie sociale

Dans les domaines sociaux comme environnementaux, les entreprises d'économie sociale peuvent également se révéler être des partenaires privilégiés des entreprises d'économie « classique ».

Les acteurs de l'économie sociale sont regroupés dans différentes coupoles qui peuvent représenter un bon point d'entrée pour les entreprises.

Parmi celles-ci nous mentionnerons :

FEBECOOP (Fédération Belge de l'économie sociale et coopérative)

Depuis 1970, Febecoop rassemble, dans toute la Belgique, des entreprises et associations de l'économie sociale et coopérative actives dans des secteurs aussi variés que l'informatique, l'alimentation, le service aux personnes, le conseil aux entreprises, l'assurance, la pharmacie... Son objectif: promouvoir toute forme d'entreprise participative adhérant aux principes de solidarité, de démocratie économique et de rencontre de l'intérêt général.

www.febecoop.be

La SAW-B (Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises)

L'asbl SAW-B est une fédération d'économie sociale. Elle est le porte-parole de plus de 300 entreprises en Wallonie et à Bruxelles.

www.economiesociale.be

VOSEC (Vlaams Overleg voor de Sociale Economie)

VOSEC (Plate-forme Flamande pour l'économie sociale) est la coupole regroupant 130 entreprises, coupoles et experts de terrain de l'économie sociale. VOSEC a été fondée en 1997 et est reconnue par le gouvernement flamand.

www.vosec.be

Autre portail néerlandophone pour l'économie sociale en Flandre et à Bruxelles : www.socialeconomy.be

E. Les plates-formes de dialogue existantes

a. Présentation

Il existe en Belgique, mais aussi en Europe et au niveau international, différentes plates-formes de dialogue entre les entreprises (ou leurs représentants) et les ONG. Ces plates-formes peuvent prendre la forme d'organes de concertation issus d'institutions publiques ou émanant d'initiatives privées.

NIVEAU INTERNATIONAL

La plate-forme la plus connue est le **Global Compact (Pacte Mondial)**¹⁵, une initiative lancée par Kofi Annan, le Secrétaire général des Nations Unies.

Son but est de réunir les entreprises, les organisations et les agences des Nations Unies afin de soutenir dix principes universels divisés en quatre thèmes : les droits humains, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

S'appuyant sur le pouvoir de l'action collective, le Pacte Mondial s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation. En partenariat avec d'autres acteurs sociaux, le secteur privé peut ainsi contribuer à la réalisation du projet du Secrétaire général : une économie mondiale plus viable et plus ouverte.

Des centaines d'entreprises et d'organisations sont déjà membres du Pacte Mondial, et il existe actuellement plus de cinquante réseaux décentralisés au Nord et au Sud, composés d'entreprises, d'organisations, d'universitaires, d'autorités publiques et d'ONG, qui effectuent des travaux sur les droits humains, le travail et l'environnement.

Un autre exemple de collaboration internationale aboutissant à la création d'outils concrets en matière de développement durable est le **Global Reporting Initiative (GRI)**¹⁶.

Le GRI est à la fois une institution indépendante et un processus basé sur le dialogue entre parties prenantes.

Lancée en 1997 par l'ONG américaine « Coalition for Environmentally Responsible Economies » (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, elle est ensuite devenue indépendante en 2002.

Sa mission consiste à développer et à diffuser des normes de reporting en matière de développement durable. La structure de l'institution permet à des représentants du monde de l'entreprise, des syndicats et du monde associatif de prendre part non seulement au développement des normes, mais également à la gestion de l'institution elle-même.

NIVEAU EUROPÉEN

Le **Multi Stakeholder Forum**¹⁷ de l'Union européenne sur la responsabilité sociétale des entreprises.

Ce forum, réunissant des représentants des organisations d'employeurs, de réseaux d'affaires, de syndicats et d'ONG, a été créé en octobre 2002 afin de promouvoir l'innovation, la convergence et la transparence en matière de pratiques et d'outils de responsabilité sociétale.

Après plusieurs séminaires et groupes de travail, le Forum s'est clôturé fin juin 2004.

¹⁵ www.unglobalcompact.org

¹⁶ www.globalreporting.org

¹⁷ http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_forum.htm

NIVEAU BELGE

Nous distinguerons les plates-formes créées à l'initiative d'institutions publiques de celles issues d'initiatives privées.

1. Plates-formes à finalité publique

En ce qui concerne les initiatives publiques, il existe des organes de concertation qui ont pour objectif de remettre des avis au gouvernement concernant certaines politiques. Ces organes sont composés de représentants de plusieurs parties prenantes, généralement le monde économique, les syndicats et les ONG.

Il peut être intéressant de savoir, pour une entreprise, quelles ONG siègent au sein de ces plates-formes.

Nous reprenons ici certains exemples.

Le Conseil Fédéral du Développement Durable¹⁸

Le Conseil Fédéral du Développement Durable (CFDD) formule des avis à l'autorité fédérale belge sur la politique fédérale de développement durable. Le conseil organise aussi des activités destinées à élargir la base sociale pour un développement durable.

Les membres du Conseil sont des représentants de divers groupes sociaux : des organisations actives en matière d'environnement, de coopération au développement, de protection des consommateurs, des organisations représentatives des travailleurs et des employeurs, des producteurs d'énergie et des scientifiques. Les représentants du gouvernement fédéral, des Communautés et des Régions, ainsi que des conseils compétents pour les questions environnementales et socio-économiques, sont membres du Conseil sans droit de vote.

En plus des représentants syndicaux et des organisations patronales, nous y retrouvons les 14 ONG suivantes :

- World Wide Fund for Nature-Belgium, WWF
- Inter-Environnement Bruxelles, IEB
- BirdLife Belgium
- Greenpeace Belgium
- Bond Beter Leefmilieu, BBL
- Inter-Environnement Wallonie
- Broederlijk Delen
- Vlaams Overleg Duurzame Ontwikkeling, VODO
- Oxfam-Solidarité
- les de Paix
- ACODEV
- 11.11.11
- Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs, CRIOC
- Onderzoeks- en Informatiecentrum van de Verbruikersorganisaties, OIVO

Les mêmes structures existent au niveau régional.

Le Conseil Wallon de l'Environnement pour le Développement Durable¹⁹

Le Conseil Wallon de l'Environnement pour le Développement Durable (CWEDD) est un organe consultatif qui regroupe différents acteurs de la société.

¹⁸ www.frdo-cfdd.be / créé par la loi du 5 mai 1997 relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable.

¹⁹ www.cwedd.be / créé par le décret du 11 septembre 1985 organisant l'évaluation des incidences sur l'environnement.

D'une manière générale, le CWEDD a pour mission, en tant qu'organe consultatif, de remettre des avis aux autorités publiques de la Région wallonne (gouvernement wallon, ministre de l'Environnement, députations permanentes, collèges des bourgmestre et échevins, etc.) dans différentes matières relatives à l'environnement dans le cadre du développement durable.

Le CRIOC et Inter-Environnement Wallonie y représentent respectivement les associations de protection des consommateurs et les associations de protection de l'environnement.

Le Milieu-en Natuurraad van Vlaanderen (Mina-raad)²⁰

Il s'agit de l'équivalent du CWEDD au niveau flamand. Le Bond Beter Leefmilieu et Natuurpunt y représentent les intérêts des associations de protection de l'environnement.

2. Plates-formes à finalité privée

Au-delà de ces organes qui ont une finalité publique, il existe en Belgique d'autres plates-formes et initiatives, issues d'initiatives privées. Nous en présentons trois à titre d'exemple.

Belsif²¹

Le Forum belge pour l'Investissement durable et socialement responsable (Belsif) est une association sans but lucratif qui a pour but de stimuler, promouvoir et soutenir l'entreprise durable et socialement responsable.

Belsif souhaite que les particuliers et les organismes institutionnels et publics soutiennent, dans le cadre de leurs placements et de leurs activités d'investissement, la politique durable et socialement responsable des émetteurs, et qu'ils l'encouragent de manière proactive. Belsif estime que sa tâche principale consiste à diffuser des connaissances sur l'investissement durable, par le biais notamment de journées d'étude, de recherches et de publications.

Il s'agit d'une initiative du secteur financier dont le conseil d'administration se compose aussi bien d'entreprises du secteur banque-assurance que d'ONG et associations actives dans le domaine des investissements éthiques. Nous retrouvons parmi ceux-ci Arcopar, Crédal, Dexia Insurance Belgium, Ethibel, KBC Asset management, Netwerk Vlaanderen, Réseau Financement Alternatif, la banque Triodos Belgique, VDK Spaarbank, VOSEC, Ethias Assurances, Hefboom, SiRiCompany et Vlerick Leuven Gent Management School.

Au-delà de ses activités de recherche et de promotion des investissements socialement responsables, il est intéressant de constater que Belsif se définit également comme un groupe de pression vis-à-vis des instances nationales et internationales en matière d'investissement durable.

Nous voyons donc ici que l'objectif d'une telle plate-forme peut aller bien au-delà du simple dialogue.

Kauri²²

Kauri est un réseau d'entreprises et d'ONG établies en Flandre qui compte actuellement 115 membres. Depuis sa création en 1997, il organise des activités de formation ayant pour but de stimuler le dialogue entre le monde des entreprises et les ONG sur des questions sociales actuelles importantes.

L'objectif de Kauri est de promouvoir le développement durable au Nord et au Sud. Concrètement, il souhaite atteindre les huit objectifs du millénaire²³ fixés par les Nations Unies en 2015.

Les membres de Kauri sont, d'une part, des ONG flamandes et des ONG internationales opérant en Flandre et, d'autre part, des entreprises flamandes ou des entreprises multinationales ayant un centre de décision en Belgique.

²⁰ www.minaraad.be / créé par le décret du 5 avril 1995 fixant les conditions générales en matière de gestion environnementale

²¹ www.belsif.be

²² www.kauri.be

²³ Les huit objectifs du millénaire : www.un.org/french/millenniumgoals/index.html

Les missions les plus importantes du réseau sont les suivantes :

- Informer les entreprises sur les objectifs spécifiques du secteur des ONG et ce dernier sur les initiatives durables des entreprises.
- Suivre d'un œil critique les initiatives des ONG et les activités des entreprises.
- Renforcer le secteur des ONG sur le plan du dialogue avec le monde de l'entreprise et développer les processus durables au sein du monde des affaires.
- Organiser le dialogue entre les entreprises et les ONG par le biais de groupes de travail thématiques permanents et sur la base de dossiers concrets.
- Encourager les entreprises et les ONG à lancer des initiatives concrètes communes d'entrepreneuriat durable dans les pays en développement.

Corporate Funding Program²⁴

L'asbl Corporate Funding Programme (CFP) est une jeune association dynamique qui réunit 8 entreprises, 7 organisations non-gouvernementales belges (ONG) et un nombre de membres indépendants, qui a été fondée en octobre 2000. Les ONG membres sont ACT vzw, Broederlijkdelen, DMOS-Comide, FOS Socialistische Solidariteit, SOS Faim, Aquadev, Wereldsolidariteit/ Solidarité Mondiale. Les 10 entreprises membres sont Bekaert, Cortina, Interbrew, Koramic, Lotus, Sidmar, Siemens, Sobinco, UCB et Umicore.

CFP veut encourager toute entreprise, qu'elle soit grande ou petite, à verser une cotisation financière destinée au développement socio-économique durable dans le Sud. La rentabilité des entreprises locales stimulera l'emploi et l'activité économique.

CFP constitue également une plate-forme facilitant le dialogue entre les entreprises et les ONG. Elles s'y consultent mutuellement et mettent sur pied des projets dans le Sud. La productivité et la créativité des entreprises et les corrections sociétales des ONG vont de pair.

Enfin, il existe également de nombreuses initiatives ponctuelles réunissant, pour une tâche spécifique et pour une durée limitée, plusieurs entreprises et ONG autour d'une même problématique. Ces initiatives peuvent concerner un secteur en particulier ou une problématique spécifique.

Business & Society Belgium

Business & Society Belgium, en tant que réseau d'entreprises actives en matière de responsabilité sociétale organise de nombreuses activités pour ses membres. Dans le cadre d'un de ses programmes, consacré au développement des relations entre entreprises et ONG, l'association met ses membres en contact avec diverses ONG et autres parties prenantes en fonction des thématiques abordées lors de ses activités.

Ce programme, dont la présente brochure fait partie intégrante, stimule également les relations individuelles entre entreprises et ONG.

www.businessandsociety.be

²⁴ www.cfp.be

« Dialogue sur la gestion socialement responsable des chaînes de distribution dans une société durable »

Le projet consiste en une concertation entre des chaînes de distribution et des organisations sociales (ONG).

Cette concertation s'est concrétisée par trois discussions qui ont porté sur la politique de l'environnement, la politique interne sociale et la politique externe sociale et économique, mais également par une session plénière. Les échanges de vues se sont focalisés sur les aspects et les indicateurs les plus probants pour mesurer la gestion durable des chaînes de distribution.

Parmi les acteurs qui ont participé à ce projet, nous retrouvons entre autres :

- Delhaize, Colruyt et Carrefour
- Greenpeace, Bond Beter Leefmilieu, Espace Environnement, Inter-Environnement Wallonie...
- CRIOC, Test Aankoop, Réseau des Consommateurs Responsables, Réseau Eco-Consommation...
- Max Havelaar België, Oxfam-Wereldwinkels, Vredeseilanden, 11.11.11...
- ABVV...

A l'issue des tables rondes thématiques, les deux fédérations sectorielles concernées (FEDIS et FEVIA) ont été consultées en vue de commenter les résultats avec d'autres acteurs externes, comme Business & Society Belgium. L'intervention des deux fédérations a mis en évidence l'importance de l'implication des représentants du secteur dans son ensemble lors de ce type de démarche afin de s'assurer que les conclusions tirées puissent s'appliquer à la majorité des entreprises concernées.

www.ethibel.be

b. Evaluation et constatations

NIVEAUX INTERNATIONAL ET EUROPÉEN

Le développement et le travail des plates-formes de dialogue représentent une évolution souhaitable dans la lutte pour un développement juste et durable. Cependant, nous devons également constater que les résultats concrets qui ressortent de ces initiatives ne sont pas toujours à la hauteur des espérances des parties prenantes. Les divergences de vues entre entreprises, ONG et syndicats restent fort importantes et les décisions prises sont issues de compromis très importants.

Certains clivages sont présents en permanence lors des discussions ; ils suscitent de nombreuses frustrations dans les rangs des ONG et de nombreuses batailles de la part des entreprises. C'est le cas, par exemple, de la notion d'action volontaire prônée par les entreprises, par opposition à la notion de régulation internationale ou nationale réclamée par les ONG. Aux yeux des ONG, la non-régulation, par exemple en matière de droits de l'homme, diminue la portée des résultats de ces forums.

« Pour la deuxième année consécutive, deux ONG suisses, la Déclaration de Berne et Pro Natura, ont décerné les prix de l'entreprise la plus irresponsable dans le cadre du Forum économique mondial de Davos.

Ces deux ONG en ont profité pour fustiger les codes de conduite volontaires : « L'établissement de règles juridiquement contraignantes et internationalement valables dans le domaine de la responsabilité des entreprises est primordial. Le Global Compact et autres initiatives volontaires, qui ne prévoient aucun mécanisme de sanctions, ni de contrôle, ne suffisent pas », a expliqué Sonja Ribli, représentante de Pro Natura. »

Source : Alter Business News, 7 février 2006

Ces divergences de vues ne doivent cependant pas constituer un obstacle au dialogue. Si de telles plateformes existent, c'est bien parce que les acteurs présents ont admis qu'il ne fallait pas nécessairement être assurés de tomber d'accord pour maintenir le dialogue et que ce dialogue ne pouvait être maintenu que si chacun accomplissait une partie du chemin.

NIVEAU BELGE

En ce qui concerne les organes de concertation créés par la volonté du législateur, il faut retenir que les acteurs présents ont pour objectif légitime de défendre les intérêts de ceux qu'ils représentent, que ce soient des entreprises, des travailleurs, des citoyens ou d'autres associations. Dès lors, la flexibilité de chacun des acteurs, ainsi que les possibilités de compromis, s'en trouvent réduites. En effet, là où une entreprise peut prendre, pour elle-même, des décisions stratégiques importantes en matière environnementale ou sociale, les fédérations patronales doivent tenir compte de ce qui est possible pour l'ensemble des entreprises membres. Il en va de même pour les fédérations d'ONG.

Dans la mesure où les avis proposés par ces organes ont un impact direct ou indirect sur les décisions législatives des différents niveaux de pouvoir, il est évident que ces organes se prêtent mal à un dialogue approfondi où chacun peut faire preuve d'ouverture. Il est, dès lors, nécessaire de garder une position relativement « prédéterminée ».

Les initiatives collectives privées comme Belsif et Kauri apportent des éléments nouveaux au dialogue. Aucun des participants ne se sent obligé d'être présent et c'est donc la qualité et le résultat du dialogue qui assurent la pérennité de ces initiatives.

Dans le cas de Belsif, si certains des acteurs financiers présents, comme la KBC, n'avaient pas clairement modifié ou intensifié leur approche en matière de financement éthique, il y a peu de chance que le dialogue se soit prolongé. Même lorsqu'il s'agit d'un projet collectif, il est essentiel que celui-ci ait des objectifs clairs et que des résultats puissent se concrétiser.

Parallèlement, il est intéressant de constater que, malgré leur engagement commun dans cette plateforme, les ONG Netwerk Vlaanderen et Réseau pour le Financement Alternatif n'hésitent pas à dénoncer encore certaines pratiques de leurs partenaires dans Belsif.

Depuis le 15 novembre, Canvas diffuse un spot publicitaire dénonçant avec force les investissements par les cinq principaux groupes bancaires belges dans des entreprises qui violent les droits de l'homme. Des affiches sont visibles également en Flandre. Sur la sellette : ING, Fortis, Axa, Dexia et KBC. Que reproche Netwerk Vlaanderen aux cinq plus grandes banques belges ? L'association flamande, qui promeut une utilisation éthique de l'argent, a découvert que celles-ci avaient investi 6,6 milliards d'euros dans 14 entreprises controversées. Au pilori : Total connue pour son soutien à la dictature birmane¹, British Petroleum qui a construit un pipeline traversant l'Azerbaïdjan, la Géorgie et la Turquie au prix de déplacements forcés de la population locale et de répression des manifestations, ou encore Wal-Mart, grande chaîne américaine de supermarchés qui se vante de vendre aux plus bas prix, mais en parfaite violation des droits du travailleur.

La réaction de KBC ne s'est pas fait attendre, par voie de communiqué² sur son site Internet. Un geste positif de la part d'un groupe financier qui vient de publier son rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise et qui avait, par ailleurs, déjà adopté une position claire en matière de droits de l'homme³. KBC souscrit aux Principes Equateur, une charte de bonne conduite en matière de financement selon des critères sociaux et écologiques. Des progrès reconnus par Netwerk Vlaanderen. Mais pas suffisants. L'association flamande reproche à KBC de ne pas aller au bout de ses ambitions éthiques. En dépit d'engagements clairs et affirmés, comment le groupe bancaire explique-t-il qu'on ait trouvé trace de ses investissements dans 13 des 14 sociétés dénoncées pour un montant de 265 millions de dollars ?

KBC rappelle qu'elle n'investit pas dans des activités criminelles, illégales ou socialement inacceptables dont elle a connaissance. Et c'est bien là que le bât blesse. Netwerk Vlaanderen s'interroge sur la possibilité pour KBC de disposer d'une information fiable en la matière. La banque flamande répond qu'elle a mis au point un système interne de contrôle des origines des fonds impliquant toute la structure du groupe et qu'elle mène une politique proactive de recherche de l'information via les médias, Internet et les ONG. KBC affirme également pratiquer la transparence et la communication via son rapport annuel et son site internet.

Source : Alter Business News, 13 décembre 2005

Comme au niveau international, ces initiatives ont leurs limites car il n'est pas toujours possible d'obtenir un consensus lors de ces rencontres. Le dialogue devient alors une fin en soi, qui n'aura pas de résultat concret sur le terrain, ce qui pourrait assez vite décourager les participants.

Par ailleurs, s'il s'agit d'initiatives regroupant, par exemple, des entreprises d'un même secteur, d'autres problèmes peuvent surgir : stratégies différentes des entreprises, problèmes de confidentialité et de concurrence entre entreprises, mais également entre ONG.

Dans la deuxième partie de cette publication, nous mettrons en avant l'intérêt et les étapes d'un dialogue et/ou d'une collaboration entre une entreprise et une ou plusieurs ONG. Cette approche permet de surmonter certains obstacles présents dans des plates-formes plus larges et de déboucher ainsi sur des résultats concrets.

PARTIE 2 :

Les relations entre les entreprises et les ONG en Belgique

Dans la première partie de notre publication, nous avons mis en avant certains points importants pour comprendre les relations entre les ONG et les entreprises. Parmi ceux-ci, nous retiendrons plus particulièrement que :

- De nombreuses entreprises sont favorables à un dialogue ou un partenariat avec une ou plusieurs ONG.
- Bien souvent, elles manquent d'information sur la nature possible d'un tel partenariat et sur la méthodologie à mettre en œuvre pour transformer ce projet en succès.
- Le monde des ONG est complexe et l'entreprise devra donc tenir compte de plusieurs facteurs lors du choix d'un partenaire ou d'un interlocuteur.
- Il existe de nombreux cas de dialogue et de partenariat qui peuvent servir d'exemples à de futures collaborations.

A partir de ces constats et en nous basant sur des exemples concrets, ainsi que sur des études menées tant en France que dans les pays anglo-saxons, nous présenterons :

- L'évaluation générale de la collaboration entre entreprises et ONG : motivations et attentes, facteurs de succès généraux, valeur ajoutée et obstacles.
- Les différents types de partenariat possibles. Il s'agit, bien entendu, d'une typologie à adapter au cas par cas.

Enfin, nous proposerons une « méthodologie » de base afin d'aider les entreprises à aborder au mieux ce type de rapport stratégique avec une ONG.

2.1 Etat des lieux général et attentes réciproques de la part des ONG et des entreprises

Le tableau suivant présente une évaluation du dialogue et du partenariat entre entreprises et ONG, en tenant compte de différents paramètres (attentes, valeur ajoutée, obstacles). Ces informations ont été recueillies lors de nos rencontres en Belgique et puisées dans diverses études menées dans plusieurs pays européens.²⁵

	Motivations et attentes	Valeur ajoutée	Obstacles
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité sociétale • Communication externe (relations avec les fournisseurs, les clients...) • Renforcement d'image (public, médias) • Communication interne (motivation et fierté du personnel) • Notation, normes, obtention d'un label 	<ul style="list-style-type: none"> • Apport financier • Apport en matériel • Savoir-faire technique • Transfert technologique • Diminution des impacts négatifs • Augmentation des impacts positifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Jugement 'moral' des ONG • Manque de professionnalisme de la part des ONG • Manque de souplesse et de flexibilité • Difficulté de comprendre les besoins des ONG • Freins internes à l'entreprise • Trop de sollicitations • Manque de continuité (volontariat) • Manque de transparence • Difficulté de faire collaborer les ONG entre elles
ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les ressources financières ou en nature • Accroître l'image et la visibilité de l'ONG, gain de notoriété • Apport de savoir-faire • Apprentissage de méthodes • Volonté de changement et de modification des pratiques des entreprises en matière sociale et environnementale • Intégration du projet dans la stratégie RSE de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Image & communication • Travail en réseau • Compétences spécifiques liées à des activités de développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux entreprises : quels interlocuteurs ? • Problème culturel • Difficulté de mobiliser une entreprise sur la durée • Perte de son indépendance et de son image • Activité de l'entreprise (restriction par rapport à certains secteurs) • Manque de transparence • Récupération médiatique ou stratégique du partenariat par l'entreprise

²⁵ Vous trouverez la liste de nos sources dans la bibliographie

De manière quasi générale, les ONG imposent certaines conditions à une relation avec une entreprise. Ceci peut surprendre une entreprise qui, de bonne foi, désire collaborer avec une ONG et se voit opposer un refus, soit parce qu'elle ne répond pas elle-même à certains critères soit parce que le projet ne correspond pas aux conditions fixées par l'ONG.

Le rapport d'étude de l'ORSE²⁶ retient quatre critères de base, communs à toutes les ONG et fondés sur l'éthique :

- La confiance : être sincère dans son engagement et ne pas chercher seulement à améliorer son image, mais avoir une vraie démarche d'amélioration de ses pratiques RSE.
- L'égalité : privilégier la réciprocité, l'équilibre de la relation.
- La réflexion : s'engager authentiquement, sur le long terme, dans le partenariat.
- Le dialogue : bénéficier d'un appui de la direction au plus haut niveau et de tous les niveaux de management, sans quoi le partenariat risque de demeurer purement hypothétique.

Au-delà de ces critères de base, les ONG ont d'autres restrictions, d'autres attentes. Celles-ci peuvent prendre la forme d'exigences en ce qui concerne le comportement de l'entreprise : droits de l'homme, environnement, non-discrimination...

Il peut également s'agir de critères d'exclusion liés au secteur d'activité de l'entreprise. Parmi les secteurs exclus, nous retrouvons généralement :

- la production et la distribution d'armes,
- la production et la distribution de matériel pornographique,
- la production de tabac et d'alcool.

De manière moins régulière, certaines ONG excluent le secteur de l'extraction minière ou encore l'industrie pharmaceutique.

Enfin, il est important de rappeler qu'une même ONG peut formuler des conditions et avoir des niveaux d'engagement différents selon que l'entreprise s'adresse au siège international de l'organisation ou aux différents bureaux locaux.

Bien entendu, les entreprises mettent également des critères en avant lors du choix d'un partenaire. Ceux-ci peuvent être liés à :

- la réputation de l'ONG,
- les valeurs de l'ONG,
- son propre positionnement vis-à-vis des ONG,
- sa pérennité, etc.

Retenons que nous mettons en présence deux partenaires dont la finalité et le rôle dans notre société restent et doivent rester très différents.

Les entreprises comme les ONG doivent dès lors accepter que ce rôle se poursuive au-delà du projet commun et que des différences d'opinion voire des tensions existent indépendamment de la collaboration ou du dialogue.

Ces différents éléments expliquent que la phase de préparation à la collaboration et le choix des partenaires constituent des phases essentielles de la méthodologie que nous proposons dans les pages qui suivent.

²⁶ ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises) : « Partenariats stratégiques ONG/Entreprises », rapport de mission, Paris, juin 2005.

2.2 Types de partenariat

Avant d'aborder la méthodologie proprement dite, nous allons présenter différents types de partenariats. Il existe, en effet, de nombreuses relations possibles entre les ONG et les entreprises, qu'il s'agisse de simple dialogue ou de collaboration active.

Nous aimerions, à ce stade, mettre deux points en avant.

Dans un premier temps, au vu des différents exemples repris dans les publications consacrées aux relations entre les entreprises et les ONG, nous pourrions penser que ce type de projet impliquant un investissement en temps et en moyens important est réservé aux grandes entreprises nationales ou multinationales.

Or, dans la mesure où ce projet s'inscrit dans les objectifs stratégiques de l'entreprise, nous pensons qu'il est tout à fait possible pour une PME de mener à bien une collaboration fructueuse avec une ONG.

Scripta – Frères des Hommes/Mensenbroeders

Scripta est la régie nationale qui commercialise l'espace publicitaire des journaux auprès des centres médias, des agences de publicité et des annonceurs. Il s'agit d'une PME où travaillent 22 personnes.

C'est en se rendant au Sénégal il y a quelques années et en découvrant cette population débrouillarde, mais grandement démunie que son CEO, Serge De Schryver, s'est dit que la communication, sous toutes ses formes, pouvait certainement apporter un petit plus à ces personnes. Par exemple, en attirant l'attention des mères de famille sur la nécessité de respecter certaines règles essentielles en matière d'hygiène.

C'est ainsi qu'est née, en 2003, l'idée de remplacer la fête publicitaire traditionnelle par un long week-end à Dakar, et d'y emmener 80 publicitaires et experts médias - patrons, directeurs créatifs, commerciaux - pour leur faire découvrir des projets locaux, que ce soit des ateliers dans lesquels des enfants des rues apprennent à coudre ou fabriquer des souvenirs, des mini-entreprises qui cultivent des salades pour les hôtels ou encore des centres de planning familial.

Ce projet a été organisé avec trois ONG partenaires, Frères des Hommes, Mensenbroeders et l'ONG locale Enda Graf. Au retour, l'ASBL Baobab a été constituée dans le but de «promouvoir les échanges culturels, sociaux, économiques avec les pays d'Afrique et de contribuer directement ou indirectement au développement équitable et durable des populations d'Afrique».

Parmi les projets menés à bien figurent la construction d'une maison des associations à Dakar, la création d'une bande-dessinée qui illustre les avantages d'une caisse d'assurance-maladie ou encore le soutien au micro-financement.

www.baobablog.com

Dans un second temps, nous souhaitons présenter deux manières d'aller plus loin dans les stratégies de mécénat menées par les entreprises.

- Lors du développement d'une politique de mécénat, une entreprise qui fait le choix de soutenir des associations actives dans des domaines liés aux impacts de ses activités peut dépasser le simple apport financier

et matériel et inviter les associations bénéficiaires à faire preuve d'esprit critique quant à ses processus de production, ses produits ou ses services. Dès lors, elle doit également être prête à réagir à ces remarques et, le cas échéant, à opérer certains changements dans ses activités.

- Les ressources des entreprises contribuent à la mise en œuvre des programmes des associations qui en bénéficient. Cependant, il faut admettre que l'impact sur le terrain des contributions individuelles reste limité, certainement lorsqu'il s'agit de problèmes majeurs touchant un grand nombre de personnes ou une zone géographique importante. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises développent des collaborations afin de soutenir ensemble une cause commune. Elles estiment ainsi avoir un impact plus important sur la problématique concernée. Il ne s'agit pas uniquement de mettre en commun des fonds qui seront distribués à plusieurs associations, mais bien de gérer de manière stratégique l'allocation de ces ressources afin qu'elles aient le maximum d'impact et le plus de chance d'apporter un réel changement sur le terrain.

Haut Commissariat aux Réfugiés (HCR) – Microsoft & Co

Certes le HCR n'est pas une ONG mais bien une institution publique internationale qui travaille en étroite collaboration avec de nombreuses ONG. Nous avons cependant repris cet exemple car il illustre parfaitement l'intérêt, pour les population cibles, d'une coalition entre plusieurs entreprises.

Lors du conflit en ex-Yougoslavie, Microsoft a collaboré avec le HCR afin de mettre en place, grâce à ses moyens techniques et humains, un « kit » permettant de fournir des papiers d'identités aux réfugiés dans les camps, facilitant ainsi le recensement, les regroupements familiaux mais également le retour dans les lieux d'origine des personnes réfugiées.

Cette collaboration a évolué au fur et à mesure des années et des conflits dans le monde. A l'heure actuelle, Microsoft fait partie d'un groupe d'entreprises qui participent au programme « Corporate Partners ». Chacune de ces entreprises apportent, sous forme d'aide en nature et en ressources humaines, un support spécifique dans les camps de réfugiés (logistique, formation, sport, accès à l'eau potable, nourriture etc...). Ces actions communes permettent d'une part l'identification des besoins et d'autre part une coordination des moyens afin de s'assurer que le maximum de besoins sont couverts.

www.microsoft.com

www.unhcr.org

En annexe, nous présentons ces différents types de collaboration sous forme d'un tableau récapitulatif. Celui-ci énonce en premier lieu les modes de collaboration les plus courants et ceux qui ont le niveau d'implication stratégique le plus faible pour les activités de l'entreprise : il s'agit du mécénat financier ou matériel. Le tableau se clôture sur le partenariat stratégique, tel que nous l'avons défini dans la première partie de cette brochure.

Nous avons décidé d'intégrer le dialogue dans ce tableau, car nous estimons que les conditions d'un dialogue constructif font partie de celles qui sont nécessaires à la construction d'un partenariat.

De plus, les études ont démontré que de nombreux partenariats sont nés d'un dialogue, lui-même souvent généré par une campagne négative d'une ou de plusieurs ONG contre une entreprise.

A titre d'illustration du tableau récapitulatif en annexe, nous présentons ci-dessous quelques exemples de partenariats.

Exemples

Parmi les objectifs recherchés par les entreprises dans une stratégie générale de responsabilité sociétale, nous retrouvons très souvent la motivation et le développement des compétences du personnel. Or, l'un des objectifs affichés des ONG consiste à sensibiliser le public aux causes qu'elles défendent. C'est pourquoi il existe de nombreux exemples de partenariats ayant pour principal objectif la sensibilisation voire l'implication du personnel.

WWF et Nokia : « Connect to Protect »

L'ensemble du personnel de Nokia à travers le monde a accès à des programmes de training et de développement des compétences en matière d'environnement.

Parmi les outils mis à disposition du personnel, il y a l'application « Connect to Protect » développé en collaboration avec le WWF et disponible sur l'intranet de Nokia. Il s'agit d'une application destinée à l'apprentissage, au développement de compétences et à la sensibilisation en matière de protection de l'environnement. Elle offre des outils d'apprentissage en ligne, des programmes classiques de management training, des modules d'apprentissage autonome etc....

Le WWF a fourni le support scientifique pour le développement de cette application.

www.nokia.com

www.panda.org

Randstad et VSO (Voluntary Service Overseas):

VSO fournit des moyens humains aux pays en voie de développement. Des managers, des spécialistes IT, des techniciens, des travailleurs du secteur médical, des professeurs, des spécialistes agricoles et d'autres experts disposant déjà d'une expertise de terrain, partagent ainsi leurs connaissances et leurs capacités avec les organisations locales.

Sur base d'un intérêt commun pour la responsabilité sociétale, le Groupe Randstad a conclu un partenariat mondial avec VSO en 2004. Randstad met son expertise et son réseau d'agences à disposition dans tous les pays où l'entreprise est présente afin de recruter et placer des experts dans les pays en voie de développement.

En plus d'un soutien financier mondial de plus d'1 million d'euro sur une période de 3 ans (de 2004 à 2006), Randstad met surtout des moyens humains à disposition du projet. Chaque année des travailleurs de chez Randstad ou des experts externes à l'entreprise participent au projet, et partagent ainsi leurs compétences avec les pays en voie de développement. Un critère extrêmement important pour les candidats est qu'ils disposent d'une expérience pratique adéquate.

www.randstad.be/rse

www.randstad.be/vso

Afin de sensibiliser le public et de récolter des fonds, ONG et entreprises collaborent également en mobilisant les consommateurs via l'achat de produits existants dont une partie du prix de vente est reversé aux ONG. Le produit portera alors éventuellement le logo de l'ONG bénéficiaire. Cette démarche peut aller jusqu'à la mise sur le marché de produits uniquement destinés à une campagne au profit de l'ONG. Les ONG sont généralement très attentives à la nature des produits concernés ainsi qu'aux conditions de fabrication. Ce processus peut également être appliqué aux services.

Ethias : Ethico Invest

La société Ethias propose un fonds de placement éthique à ses clients particuliers. Dans le cadre d'un partenariat avec certaines ONG, les clients ont la possibilité de rétrocéder tout ou partie de leurs bénéfices à l'une ou plusieurs de ces organisations.

Les trois organisations bénéficiaires sont Oxfam –Magasins du Monde, le Réseau de Financement Alternatif et l'ASBL pour la Solidarité. Dans la mesure où ces bénéfices proviennent de placements éthiques, les ONG sont assurées du respect des valeurs qu'elles mettent en avant.

www.ethias.be

La sensibilisation des consommateurs ne passe pas nécessairement par la mise sur le marché d'un produit ou d'un service. Les entreprises s'engagent également dans des partenariats de sensibilisation sans contrepartie commerciale.

Espace Environnement et la grande distribution

L'ONG wallonne Espace Environnement travaille activement sur la prévention et la gestion des déchets ménagers. Dans ce cadre, elle collabore activement avec plusieurs sociétés de la grande distribution (Carrefour, Cora, Lidl, Makro, Champion etc...) pour l'organisation d'actions de sensibilisation des consommateurs.

Ces actions peuvent prendre la forme de diffusion de brochures à la caisse, d'animations, de présentoirs comparatifs d'emballages, d'un signalétique dans les rayons, de visites dans le magasin etc...

Ces partenariats axés sur la sensibilisation évoluent petit à petit vers une reconnaissance d'expertise de l'association. Dans ce cas, Espace Environnement effectue des audits produits, forme des acheteurs, rencontre les responsables au niveau européen.

www.espace-environnement.be

Au-delà des actions de soutien financier et de sensibilisation, de nombreux types de partenariats engagent l'entreprise dans une réflexion sur son fonctionnement, son mode de production, ses services ou ses produits.

La première étape consiste généralement à entrer en dialogue avec les ONG concernées par les activités de l'entreprise et les impacts de celles-ci. Ce processus de communication peut avoir lieu dans le cadre d'un projet de dialogue plus large destiné à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Syngenta: dialogue avec les parties prenantes

Avec le support de l'organisation Suisse Philiat, active dans le domaine de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Syngenta a entrepris depuis 2004 un processus de dialogue avec ses parties prenantes. Les débats se sont dans un premier temps engagés sur l'agriculture durable et les droits de l'homme. Les premières réunions ont eu lieu en Europe, dont une session principale à Bruxelles. Elles se poursuivent maintenant au niveau international.

Les personnes présentes lors de ces débats représentent les clients, les fournisseurs, les employés de Syngenta mais également les ONG, les groupes de pressions internationaux, les syndicats internationaux, les autorités etc...

Les discussions portent sur tous les sujets sensibles liés aux activités et aux modes de production de l'entreprise. Le suivi des engagements pris par l'entreprise à l'issue de ces débats est régulièrement communiqué aux parties prenantes.

www.syngenta.com

www.philiat.org (Philiat est le partenaire suisse de Business & Society Belgium)

Dans le cadre des partenariats stratégiques, l'entreprise reconnaît l'expertise de l'ONG dans un domaine spécifique. Cette expertise peut alors être mise en œuvre soit pour évaluer l'impact des activités de l'entreprise, grâce par exemple à un processus d'audit, soit pour supporter l'entreprise dans une phase d'amélioration de ses processus.

Carrefour et la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH)

Suite à son engagement pour le respect des droits de l'homme par ses fournisseurs, Carrefour a entamé, en 1999, un partenariat avec la FIDH afin de mettre en place une procédure d'audit auprès des fournisseurs dans les pays considérés comme sensibles en matière de respect des droits de l'homme.

C'est suite aux recommandations de la FIDH que Carrefour a, par exemple, décidé de cesser toute collaboration avec ses fournisseurs en Birmanie.

Le partenariat a abouti à la création d'une association, INFANS, chargée de la mise en pratique de l'accord de collaboration.

Le contenu et les modalités du partenariat ont évolué en fonction de l'expérience et de la réalité de terrain, mais il est toujours d'actualité aujourd'hui.

www.carrefour.com

D'autres exemples sont mentionnés dans le tableau récapitulatif en annexe à cette brochure. Penchons-nous à présent sur les facteurs de succès de ces différents types de partenariats.

2.3 Méthodologie pour une collaboration constructive

Nous allons présenter ici quelles sont les étapes à parcourir et les facteurs de succès permettant aux entreprises et aux ONG de s'inscrire dans une relation durable de dialogue et de coopération efficaces²⁷.

Le Forum international des Chefs d'entreprise de la Fondation du Prince de Galles définit, dans son manuel du partenariat, les 12 phases essentielles du processus.

1. **Définir la portée** : Comprendre le défi, rassembler les informations, se concerter avec les acteurs et les bailleurs potentiels de ressources externes, entretenir une vision du ou pour le partenariat.
2. **Identifier** : Identifier les partenaires potentiels et, s'ils conviennent, requérir leur accord, les motiver et les encourager à travailler ensemble.
3. **Bâtir** : Les partenaires renforcent leurs relations de travail en se mettant d'accord sur les objectifs et principes de base qui vont étayer leur partenariat.
4. **Planifier** : Les partenaires planifient le programme d'activités et commencent à tracer un programme cohérent.
5. **Gérer** : Les partenaires explorent la structure et la gestion de leur partenariat à moyen et long terme.
6. **Mobiliser les ressources** : Les partenaires (et autres sympathisants) identifient et mobilisent les ressources financières et non financières.
7. **Exécuter** : Quand les ressources sont en place et les détails du projet approuvés, le processus d'exécution démarre, suivant un calendrier préétabli et (idéalement) selon des objectifs spécifiques réalisables.
8. **Mesurer** : Mesurer l'impact et l'efficacité (rendements et résultats) et en rendre compte. Le partenariat réalise-t-il ses objectifs ?
9. **Analyser** : Analyser le partenariat : quel est l'impact du partenariat sur les organisations partenaires ? Est-ce le moment pour certains partenaires de partir et/ou pour de nouveaux partenaires de faire leur entrée ?
10. **Modifier** : modifier le partenariat à la lumière de l'expérience acquise
11. **Institutionnaliser** : Bâtir des structures et mécanismes appropriés au partenariat afin de s'assurer d'un engagement et d'une continuité à plus long terme
12. **Consolider ou mettre fin** : Bâtir une durabilité ou s'entendre sur une conclusion appropriée.

Nous nous sommes basés sur ces étapes afin de structurer la méthodologie proposée. Cependant, nous avons procédé à certains regroupements et rajouts. Nous avons également détaillé certaines étapes.

Il s'agit seulement de lignes directrices. Chaque partenariat suivra son propre itinéraire de développement.

Nous insistons sur le fait que cette méthodologie se base avant toute chose sur les lignes directrices d'une gestion de projet classique. En effet, le premier facteur de succès avant tout partenariat avec une ONG, consiste à considérer celle-ci comme un partenaire professionnel.

Cependant, les différences de finalité de l'entreprise et de l'ONG qui sont l'obstacle majeur au bon déroulement d'une collaboration impliquent certaines étapes spécifiques que nous mettons visuellement en avant.

Pour chacune des phases retenues, nous présentons les étapes à suivre ainsi que les facteurs de succès.

²⁷ www.iblf.org

A. Décision d'entrer en dialogue et/ou en partenariat avec une ONG

Étapes

1. Identifier les valeurs et la mission de l'entreprise qui soutiennent une telle démarche.
2. Identifier et analyser les principaux impacts réels des activités de l'entreprise.
3. Identifier sur lesquels de ces impacts la direction belge de l'entreprise a un pouvoir de décision.
4. Connaître les positions officielles de l'entreprise sur certains sujets sensibles.
5. Identifier les raisons pour lesquelles l'entreprise désire entrer en relation avec une ONG.
Dans la mesure où la différence de finalité de l'entreprise (poursuite d'un objet lucratif) et de l'ONG (poursuite d'un objet social) est la base même de la difficulté à collaborer, il est essentiel d'être transparent à propos des objectifs poursuivis, afin de permettre à l'ONG d'estimer si cet objectif est compatible avec sa vision. Réciproquement, cette étape est essentielle pour permettre à l'entreprise de choisir le bon partenaire.

Facteurs de succès

1. La décision doit provenir ou être activement soutenue par la direction de l'entreprise au niveau national (international s'il s'agit de sujets trans-nationaux).
2. La décision doit être expliquée et soutenue par l'ensemble du management.
3. La décision doit d'inscrire dans une stratégie générale de responsabilité sociétale. Dans un souci de crédibilité tant aux yeux du futur partenaire que de l'opinion publique, il est essentiel qu'un partenariat repose sur une attitude globalement responsable de la part de l'entreprise et sur un processus d'amélioration continue. De plus il sera d'autant plus facile de motiver l'ensemble du personnel, si ce partenariat s'inscrit dans la culture de l'entreprise.
4. Identifier et allouer les moyens humains et financiers au projet.
5. Sensibiliser le personnel.
6. Impliquer le personnel

B. Identification du cadre et du niveau d'engagement

Étapes

1. En fonction des raisons identifiées pour une telle démarche, déterminer les objectifs souhaités.
2. En fonction des moyens humains et financiers disponibles, décider du niveau d'implication de l'entreprise.
3. En fonction des relations actuelles avec les ONG, décider si un dialogue préalable est nécessaire ; si c'est le cas, ce dialogue deviendra un projet à part entière. Une entreprise qui n'a eu que des relations conflictuelles avec le secteur des ONG pourra difficilement envisager de proposer un partenariat sans, au préalable, qu'il existe une compréhension mutuelle minimum. Rappelons que l'entreprise ne sera pas à l'abri d'une interpellation publique de la part d'une ONG avec qui elle collabore par ailleurs.
4. Identifier quels peuvent être les besoins et les apports de l'entreprise.

Facteurs de succès

1. Si l'entreprise a des relations « conflictuelles » avec les ONG, un dialogue s'avèrera nécessaire avant toute forme de collaboration.
2. Le niveau d'implication de l'entreprise doit rester réaliste.
3. L'entreprise doit clairement identifier jusqu'où elle est prête à aller dans le cadre d'un projet, quels changements elle est réellement prête à apporter.

C. Identification du ou des partenaire(s) potentiel(s)

Etapas

1. Examiner si des ONG se sont déjà mobilisées contre les activités de l'entreprise. L'entreprise ne doit en aucun cas rejeter automatiquement les ONG qui ont pu émettre des avis négatifs sur ses activités. De nombreux partenariats se sont créés suite à un conflit. Il est cependant nécessaire de s'assurer de l'approche objective de l'ONG et de sa volonté d'entrer en dialogue. Ceci dépendra en partie des critères de base qu'appliquent les ONG pour l'évaluation d'un futur partenaire.
2. En fonction de l'activité de l'entreprise, de son implantation géographique et de ses impacts les plus importants, identifier les partenaires potentiels.
3. Définir quelles sont les compétences recherchées chez le partenaire.
4. S'assurer que l'éthique et les valeurs de l'entreprise sont compatibles avec celles des partenaires potentiels. Il est primordial à ce stade de permettre aux ONG de préciser leur vision et leurs valeurs.
5. S'il existe à la base une relation « conflictuelle », entamer un dialogue avec ces ONG est nécessaire.
6. Rencontrer les différents partenaires possibles et s'assurer que la direction de l'ONG est engagée dans le processus.
7. S'assurer, dans le cas d'un projet international, de l'accord de tous les bureaux locaux et internationaux de l'ONG et de l'entreprise. Il ne s'agit cependant pas d'une condition sine qua non au partenariat. Des projets pilotes peuvent être envisagés avant de mobiliser l'ensemble du réseau. Cela s'applique également aux différentes filiales de l'entreprise.
8. S'assurer de la pérennité du partenaire.
9. S'assurer de la crédibilité du partenaire.

D. Le dialogue avec les ONG

Le reste de ce chapitre est consacré principalement aux facteurs de succès du partenariat avec une ONG. Nous tenons cependant à nous arrêter sur le processus de dialogue avec les ONG.

La nécessité d'une telle démarche d'ouverture est à la base de notre enquête auprès des ONG et des entreprises de Belgique, ainsi que de la rédaction de cette brochure.

La décision d'entrer en dialogue avec les ONG peut avoir diverses origines. Les premières entreprises à avoir entrepris ces démarches l'ont généralement fait en réaction aux attaques des ONG.

A l'heure actuelle, de nombreuses entreprises entament ce dialogue de manière préventive et dans le cadre d'une politique générale de responsabilité sociétale.

Ce dialogue peut prendre plusieurs formes et porter sur différents aspects.

Les formes les plus souvent rencontrées sont :

- la rencontre avec une ONG suite à une campagne négative sur une thématique particulière,
- la rencontre avec plusieurs ONG sur une thématique particulière,
- la rencontre avec une ou plusieurs ONG sur l'ensemble des impacts de l'entreprise, avec, comme point de départ possible, le rapport de responsabilité sociétale ou de développement durable de l'entreprise,
- la rencontre avec l'ensemble des parties prenantes, généralement sur l'ensemble des impacts de l'entreprise,
- la présence d'un comité de pilotage, d'un conseil des « sages » au sein de l'entreprise.

Quel que soit le mode de dialogue choisi, il est important, pour l'entreprise, de comprendre que les ONG sont disposées à participer et à poursuivre ce dialogue uniquement s'il y a une réelle démarche d'ouverture de la part de l'entreprise.

En effet, l'objectif n'est pas forcément de trouver un consensus sur tous les sujets ; il est même possible que les positions des uns et des autres restent éloignées sur de nombreuses problématiques. Il ne s'agit pas ici de développer un nouveau mode de concertation « sociétal ». Il est, par contre, nécessaire d'être prêt à parler de tous les sujets et d'écouter les points de vue et les propositions de chacune des parties autour de la table.

De la même manière, il sera parfois nécessaire d'exclure certaines ONG de la discussion si celles-ci ne font pas preuve de la même ouverture.

Comme nous l'avons signalé dans les points précédents, il est indispensable que la direction soutienne et s'implique dans cette démarche, sans quoi elle sera inutile et peu crédible.

Enfin, il est important de signaler qu'une telle démarche demande une certaine expertise et qu'il n'est pas toujours évident d'animer ce dialogue.

Quelques recommandations peuvent faciliter ces rencontres.

Facteurs de succès

1. Demander l'aide d'un modérateur neutre, externe à l'entreprise et aux ONG. Ce modérateur, peut également instaurer un climat de confiance entre les interlocuteurs. Il peut s'agir d'une association, d'un consultant spécialisé.
2. Former ou au moins informer les membres du personnel (généralement de la direction) qui participeront à ces rencontres. Il est essentiel que les personnes responsables des différents aspects abordés soient présentes lors de ces débats. Dès lors ils doivent pouvoir en connaître les objectifs et les règles.
3. Désigner une personne responsable du suivi de l'ensemble du processus.
4. Déterminer le cadre de ces rencontres. Si un sujet doit être exclu car les positions sont inconciliables et reconnues comme telles, cela doit se faire de commun accord avec les autres partenaires. Certaines positions resteront inconciliables et les deux partenaires en sont conscients. Afin de ne pas bloquer les débats sur d'autres sujets, il peut être proposé, en toute transparence de ne pas aborder ces sujets.
5. Choisir ses interlocuteurs. Si les thématiques abordées nécessitent une expertise particulière, s'assurer que, du côté de l'entreprise comme des ONG, les bonnes personnes sont réunies autour de la table. De la même manière, il faut rester attentif à l'impact géographique des thématiques abordées. Ce n'est pas la peine de mobiliser des ONG internationales pour évoquer des problématiques purement locales et inversement.
6. Fixer les règles de confidentialité et de communication externe.
7. Construire ce dialogue sur le long terme. Ce n'est pas en une séance de deux heures que la confiance peut s'instaurer.
8. Donner un feedback des décisions qui découlent de ces dialogues.
9. Ne s'engager que sur ce que l'on peut réellement accomplir.
10. Informer les autres partenaires si ceux-ci ne sont pas autour de la table, principalement les représentants du personnel.

Il s'agit là de recommandations fondées sur le bon sens et valables pour toutes les formes de dialogue.

Epinglons deux points fondamentaux pour tout dialogue avec les ONG :

- le bon choix des interlocuteurs en terme de nombre, de représentativité, d'expertise et d'impact,
- la maîtrise des conséquences d'un tel dialogue : prise d'engagements, transparence, vulnérabilité accrue, mais également nouvelles pistes de réflexion.

Ces deux points doivent être parfaitement préparés par la direction de l'entreprise.

Revenons maintenant à ce qui pourrait être la suite d'un tel dialogue, le partenariat stratégique avec une ONG.

E. Elaboration des termes du projet avec l'ONG

Etapas

1. Définir ensemble les objectifs du projet.
2. Définir ensemble les modalités du projet en déterminant clairement les apports de chacun en terme de moyens temporels, humains et financiers.
3. Répartir les rôles de chacun des partenaires. Décider des modalités de gestion.
4. Se mettre d'accord sur le rythme du projet, établir un calendrier. Eventuellement prévoir un projet pilote.
5. Définir les modalités de communication externe et interne du projet. Il s'agit là d'un sujet sensible car il faut pouvoir trouver un juste équilibre entre une saine communication externe, basée sur les réalisations concrètes et la déviance consistant à utiliser ce projet comme un outil marketing. Les ONG seront très attentives à ne pas être « instrumentalisées » par l'entreprise. Notons cependant que la majeure partie de ces partenariats est du domaine public et sont présentés sur le site internet de l'entreprise ainsi que de l'ONG.
6. Définir les modalités en cas d'arrêt du projet.
7. Désigner de part et d'autre une personne en charge du suivi du projet.
8. Définir les modalités de suivi du projet.
9. Définir les clauses de confidentialité éventuelles ainsi que les droits de propriété en cas de développements techniques ou de création de produits.
10. Inscrire ces différents points dans une convention signée par la direction des deux partenaires.

Il s'agit ici d'un modèle correspondant à un projet d'envergure entre l'entreprise et l'ONG et impliquant généralement des apports financiers importants. D'autres modalités plus informelles existent.

Facteurs de succès

1. Définition d'objectifs clairs et réalistes correspondant aux valeurs et à la mission des deux partenaires.
2. Respecter l'indépendance et les différences de chacun des partenaires

F. Déroulement du projet

Tout au long du projet, il est important de maintenir une communication formelle et informelle avec l'ONG dans le cadre d'un programme de suivi et d'évaluation permanente.

De nombreux projets évoluent, en effet, avec le temps et il est parfois nécessaire de recentrer le champ d'action ou de réévaluer les objectifs à atteindre.

Etapas

1. Effectuer la transition entre la phase de planification et celle de réalisation. Ceci se fait grâce à l'établissement d'un plan d'action clair et éventuellement à la formation de l'équipe de réalisation.
2. Organiser des réunions formelles et informelles. Instaurer un système de rapportage.
3. Evaluer le résultat des étapes intermédiaires, ou, le cas échéant du projet pilote.
4. Modifier éventuellement le contenu, les objectifs ou les modalités du projet en cas d'évaluation intermédiaire insatisfaisante.
5. Mesurer régulièrement l'impact sur la cible du projet
6. Evaluer le partenariat. L'évaluation du partenariat doit se faire indépendamment de l'évaluation des résultats du projet sur le terrain. Un partenariat peut très bien se dérouler, sans pour autant apporter les résultats escomptés. Il faut se rappeler que le partenariat n'est pas une fin en soi.
7. Communiquer en interne et en externe sur l'état d'avancement du projet en fonction des modalités qui avaient été fixées.

Facteurs de succès

1. Une bonne communication entre les partenaires
2. L'élaboration de critères d'évaluation
3. Le respect des termes du projet par les deux partenaires.
4. Créer une « culture apprenante ». Chacun devra se sentir en position d'apprentissage suite à la pratique du projet et à la confrontation avec des valeurs différentes.

Il sera également nécessaire de continuer à informer le personnel et ses représentants du déroulement du projet. L'entreprise peut éventuellement demander le support de l'ONG pour une action de sensibilisation de son propre personnel.

Il pourra aussi s'avérer utile de faire intervenir d'autres parties prenantes en cours de projet : autorités locales, fournisseurs, clients... Dans ce cas, il sera essentiel de bien communiquer sur les objectifs et les modalités du projet.

Un suivi interne à l'entreprise sera nécessaire, particulièrement s'il s'agit d'un projet qui implique plusieurs départements et/ou plusieurs entités géographiques.

G. Fin du projet

A la fin du projet, il est indispensable d'effectuer une évaluation de celui-ci et du partenariat qui le soutient. Cette évaluation se fera, dans un premier temps, individuellement par chacun des partenaires, puis en commun.

Un enjeu important est la possibilité de développer des indicateurs de performance non seulement pour évaluer la qualité de la relation elle-même, mais aussi les résultats du projet sur le terrain. Il s'agit généralement d'un exercice plus ou moins difficile en fonction des thématiques. Il peut s'avérer nécessaire d'élaborer des indicateurs propres à chacun des partenaires en plus des indicateurs communs.

Si il s'agit, par exemple, de diminuer la consommation énergétique ou les émissions polluantes (ex : WWF – Lafarge), le résultat final sera plus facile à estimer que dans le cas où les partenaires désirent modifier le comportement du consommateur en matière de prévention des déchets.

De manière générale, les partenaires devront mesurer ou au moins évaluer trois éléments²⁸:

- les impacts du projet sur la société en général, sur le groupe cible en particulier ;
- la valeur du partenariat pour chacune des organisations partenaires
- les coûts et bénéfices réels de l'approche du partenariat.

Grâce à cela il sera possible d'évaluer si :

- le partenariat a été efficace dans l'accomplissement de ses objectifs ;
- les partenaires ont effectivement retiré des bénéfices de leur engagement ;
- l'approche du partenariat était le choix le meilleur ou le plus approprié.

Dans le cas où le projet perdure au-delà de la collaboration, il sera nécessaire de régler les modalités de transfert des informations. Il peut dès lors être envisagé que le partenaire qui quitte le partenariat reste disponible à titre consultatif.

Enfin, si comme nous l'espérons, votre partenariat s'avère être un succès productif, il ne faut en aucun cas hésiter à répandre l'information tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

²⁸ Source : manuel du partenariat édité par le Forum international des chefs d'entreprises de la Fondation du Prince de Galles www.iblf.org

Conclusion

Si cette publication se veut avant tout un outil pratique destiné aux entreprises qui désirent collaborer de façon stratégique ou dialoguer avec les ONG, nous espérons avoir également convaincu entreprises et ONG qu'une telle collaboration et qu'un tel dialogue sont possibles et souhaitables.

Certes, il est important de toujours garder à l'esprit qu'entreprises et ONG ont un rôle différent à jouer au sein de notre société et que, quel que soit le niveau d'engagement et de dialogue, ces différences essentielles persisteront. Mais il faut également admettre que ces divergences représentent un obstacle difficile, nouveau mais surmontable. Il s'agit dans cette démarche de trouver le dénominateur commun qui profitera à tous dans le cadre de la recherche constante d'un développement durable.

Cette recherche se traduit dans l'objet social des ONG mais également dans les stratégies et les actions de responsabilité sociétale des entreprises.

Dès lors qu'il y a une volonté commune de trouver les points de convergence de la part de chacun des acteurs et ce dans le respect des différences et de l'expertise de chacun, des actions sont possibles.

C'est pourquoi cette publication n'est pas la fin, mais bien le début du programme de Business & Society Belgium qui a pour but de promouvoir et de soutenir le dialogue et les partenariats stratégiques entre les entreprises et les ONG.

Remerciements

Au nom de Business & Society Belgium, nous tenons à remercier toutes les ONG, associations et entreprises qui nous ont reçus lors de notre enquête. Leur disponibilité et leur ouverture d'esprit ont rendu la publication de ce guide possible.

Nous tenons également à remercier les membres du comité de pilotage du programme « Entreprises et ONG » pour leurs conseils avisés et leur disponibilité.

Nous remercions aussi toutes les personnes qui ont relu cette publication et nous ont apporté leur point de vue.

De même, nous remercions sincèrement la Fondation de l'Entreprise ainsi que la Banque Nationale de Belgique pour leur soutien financier et la confiance qu'ils mettent en notre organisation.

Enfin, nous adressons tout particulièrement nos remerciements à Monsieur Tony Vandeputte pour son soutien, ses conseils avisés, sa motivation pour le sujet ainsi que pour le temps qu'il nous a consacré.

Membres du comité de pilotage

Président du Comité de pilotage

Monsieur Tony Vandeputte : FEB/VBO

Membres du Comité de pilotage

Le professeur Lutgart Van den Berghe : Vlerick Leuven Gent Management School

Céline Louche : Vlerick Leuven Gent Management School

Le professeur Philippe de Woot

Monsieur Koen Demaesschaelk : Colruyt

Monsieur Jean-Luc Van Kerkhoven : Proximus

Monsieur Tom Delforge : Coca-Cola

Monsieur Dirk Leroy : Sustenuto

Le professeur Hans Bruyninckx : Bond Beter Leefmilieu

Monsieur Michel Vanderkam : Centre pour l'Egalité des Chances

Monsieur Marc Honinckx : Croix-Rouge

Invités

Madame Ariane Molderez : Business & Society Belgium

Madame Sonja Kohnenmergen : FEB/VBO

Madame Birgit Fremault : FEB/VBO

Bibliographie

Etudes et rapports

- Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre des démarches sociétales, premiers éléments d'analyse – Olivia Verger et Gavin White, IMS-Entreprendre pour la cité, juin 2004
- Relations ONG/Entreprises : le développement durable à l'origine d'un nouveau dialogue – Novethic études, septembre 2002
- Partenariat avec les ONG : quels défis, quelles opportunités – CSR Europe/ORSE, mars 2005
- Partenariats stratégiques ONG/Entreprises : rapport de mission – ORSE, juin 2005
- The stakeholder Engagement Manual : from words to action – Stakeholder Research Associates Canada, United Nations Environment Programme, Accountability, juillet 2004
- Samenwerken door de ogen van de ander : Een longitudinale studie naar de ontwikkeling van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gezien door de ogen van NGO's en bedrijven – Universiteit Twente, mars 2004
- In business we trust : NGO expectations of CSR – The Nordic Partnership, 2004
- Enquête sur les chefs d'entreprises belges et les ONG – FEB, Business & Society Belgium, Ogilvy, novembre 2003
- Business – NGO Partnerships – Ethical Corporation, décembre 2005
- Partnering for success – World Economic Forum, International Business Leaders Forum, Harvard University, janvier 2005
- The 21st Century NGO : in the market for change – SustainAbility, Global Compact, UNEP, décembre 2003
- Bedrijven & NGO's in België : ondanks wantrouwen groeit overleg en strategische samenwerking – Peter Wollaert, Extenz, mai 2004

Ouvrages

- Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération – Farid Baddache, Editions l'Harmattan, 2004
- Quand ONG & PDG osent – Jean-Marie Aoust, Gilbert Canaméras, Xavier Guilhou, Claude Revel, Editions Eyrolles, 2004
- Quelle stratégie pour quelle ONG ? – Valérie Noël, prix Roger Vanthournout, Editions Luc Pire, 2005

Annexe 1 : la matrice des ONG belges – liste exemplative, non exhaustive

Environnement

Nom de l'ONG	Domaine d'activité	Modes d'actions	Positionnement >< Entreprises	Zone géographique	Financement	Site web
APERe – Association pour la promotion des énergies renouvelables	Promotion des énergies renouvelables	Sensibilisation, lobby, expertise et intervention	Concertation, collaboration	Belgique francophone	-	www.apere.org
Arbeid & Milieu	Développement durable et travailleurs	Sensibilisation, concertation	Concertation	Flandres	-	www.a-m.be
Bond Beter Leefmilieu	Environnement, développement durable	Sensibilisation, lobby, concertation et intervention	Concertation et collaboration	Flandres	Subsides Affiliations	www.bbvlv.be
Espace Environnement	l'urbanisme, l'aménagement du territoire, la mobilité, le patrimoine, l'environnement, la prévention des déchets et la santé.	Sensibilisation, concertation, expertise et intervention	Collaboration	Wallonie	Subsides Projets	www.espace-environnement.be
Gaia	Protection des animaux	Sensibilisation, mobilisation et intervention	Hostile et évaluation	Belgique	-	www.gaia.be
Green Belgium - Global Rivers Environmental Education Network Belgium	Energie, eau, déchets et nature	Sensibilisation et expertise	Collaboration	Belgique (Flandres)	-	www.greenbelgium.org
Greenfacts	Expertise environnementale scientifique	Expertise	Collaboration	Belgique	Support des entreprises - Fondations et donations - Subsides	www.greenfacts.org
Greenpeace Belgium	Substances toxiques, changements climatiques, forêts, océans, OGM, nucléaire, mondialisation	Sensibilisation, mobilisation et lobby	Hostile, dénonciation vers concertation	Belgique	Dons	www.greenpeace.org/belgium/fr/
Inter-Environnement Bruxelles	Défense de l'environnement	Sensibilisation et lobby	Hostile vers concertation	Bruxelles	Subsides - Affiliations	www.ieb.be
Inter-Environnement Wallonie	Défense de l'environnement	Sensibilisation et lobby	Hostile vers concertation	Wallonie	-	www.iewonline.be
Institut pour le Développement Durable (IDD)	Expertise scientifique en développement durable	Expertise et sensibilisation	-	Wallonie	-	users.skynet.be/idd/
Les amis de la terre	Education à l'écologie	Sensibilisation	-	Belgique francophone	-	www.amisdelaterre.be
Mobiel 21	Mobilité durable et sécurité	Sensibilisation et expertise	Concertation	Flandres	-	www.mobiel-21.be
WWF Belgium	Conservation de la nature	Sensibilisation, concertation, expertise	Concertation et collaboration	Belgique	Subsides - Affiliations - Dons - Projets	www.wwf.be

Protection et comportement du consommateur

Nom de l'ONG	Domaine d'activité	Modes d'actions	Positionnement >< Entreprises	Zone géographique	Financement	Site web
Attac (association pour une taxation sur les transactions financières pour l'aide aux citoyens)	Alter-mondialisation et réveil citoyen	Sensibilisation, mobilisation et expertise	-	Belgique francophone et Flandres	Cotisations	www.attac.be
CRIOC/OIVO (réseau)	Protection des consommateurs	Sensibilisation, lobby et expertise	Dénonciation et concertation	Belgique	Subsides	www.oivo-criloc.org
Ecolife	Sensibilisation au développement durable, modification du comportement des consommateurs	Sensibilisation et intervention	Collaboration – personne de contact	Flandres	Projets Subsides	www.ecolife.be
Ethibel	Placements durables et éthiques	Expertise	Concertation et collaboration	Belgique	-	www.ethibel.be
Gezinsbond	Protection des intérêts des familles	Sensibilisation et lobby	Dénonciation et Concertation	Flandres	-	www.gezinsbond.be
Ligue des familles	Protection des intérêts des familles	Sensibilisation et lobby	Dénonciation et Concertation	Belgique francophone	-	www.liguedesfamilles.be
Max Havelaar	Gestion du label commerce équitable	Expertise et intervention	Collaboration	Belgique	Subsides - Dons - Projets	www.maxhavelaar.be
Netwerk Bewust Verbruiken (réseau)	Consommation durable	Sensibilisation, lobby, concertation et expertise	Concertation	Flandres	Subsides	www.bewustverbruiken.org
Netwerk Vlaanderen (réseau)	Financement éthique	Sensibilisation, mobilisation, concertation	Dénonciation et concertation	Flandres	Subsides - Commissions - Dons	www.netwerk-vlaanderen.be
Oxfam Magasins du Monde	Commerce équitable	Sensibilisation, mobilisation et intervention	Dénonciation, concertation et collaboration	Belgique francophone	Subsides - Ventes produits (structure financière - Oxfam Fairtrade)	www.madeindignity.be
Oxfam Wereldwinkels	Commerce équitable	Sensibilisation, mobilisation et intervention	Dénonciation, concertation et collaboration	Flandres	Subsides - Ventes produits (structure financière - Oxfam Fairtrade)	www.oww.be
Poseco – Centre d'information pour une économie positive	Promotion d'une économie positive sur le plan socio-économique, environnemental et culturel	Sensibilisation	Concertation, collaboration	Belgique	Subsides	www.economie-positive.be www.poseco.org
Réseau des Consommateurs Responsables (réseau)	Consommation durable	Sensibilisation	Concertation	Belgique francophone	Subsides	www.rcr.be
Réseau Eco-Consommation (réseau)	Consommation durable	Sensibilisation, expertise et intervention	Concertation	Belgique francophone	Subsides	www.ecoconso.be
Réseau Financement Alternatif (réseau)	Financement éthique	Sensibilisation, mobilisation, concertation	Dénonciation et concertation	Belgique francophone	Subsides - Commissions - Dons	www.rfa.be

Annexe 1 :
la matrice des ONG belges – liste exemplative, non exhaustive

Développement social et économique – dimension nationale

Nom de l'ONG	Domaine d'activité	Modes d'actions	Positionnement >< Entreprises	Zone géographique	Financement	Site web
Action vivre ensemble	Lutte contre l'exclusion sociale	Sensibilisation, intervention	Concertation, Collaboration	Belgique francophone	Subsides - Récoltes de fonds	www.entraide.be
Amnesty International Belgique Francophone	Défense des droits humains	Sensibilisation, mobilisation, expertise	Dénonciation et concertation	Belgique francophone	Cotisations	www.amnestyinternational.be
Amnesty International Vlaanderen	Défense des droits humains	Sensibilisation, mobilisation, expertise	Dénonciation et concertation	Flandres	Cotisations	www.aivl.be
ATD – Quart Monde Belgique	Lutte contre la grande pauvreté	Sensibilisation, lobby et intervention	-	Belgique	-	www.atd-quartmonde.be
GRIP – Geelijke Rechten voor Iedere Persoon met een handicap	Egalité des chances	Sensibilisation, lobby et expertise	Sensibilisation	Flandres	Subsides du Gouvernement Flamand	www.gripvzw.be
Groupe One	Développement durable	Sensibilisation, expertise, intervention	Concertation, collaboration	Belgique	Subsides - Projets - Services	www.groupeone.be
Het Rode Kruis	Lutte contre l'exclusion sociale, aide d'urgence	Sensibilisation, expertise et intervention	Collaboration	Flandres	Subsides - Dons - Sponsoring	www.rodekruis.be
La Croix-Rouge de Belgique	Lutte contre l'exclusion sociale, aide d'urgence	Sensibilisation, expertise et intervention	Collaboration	Belgique francophone	Subsides - Dons - Sponsoring	www.croix-rouge.be
Liga voor mensenrechten	Droits de l'homme	Sensibilisation, lobby et expertise	-	Flandres	-	www.mensenrechten.be
Ligue Braille	Aide aux personnes aveugles et malvoyantes	Sensibilisation, lobby, expertise et intervention	Collaboration	Belgique	Dons - Subsides - Activités diverses	www.liguebraille.be
Ligue des droits de l'homme	Droits de l'homme	Sensibilisation, lobby et expertise	-	Belgique francophones	Subsides - Cotisations et donations	www.liguedh.be
MIRAX	Lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie	Veille, expertise, intervention	Dénonciation, hostile	Belgique francophone	-	www.mirax.be
United Fund Belgium	Réseau de récolte de fonds pour projets à finalité sociale	Intervention	Collaboration	Belgique	Fonds des entreprises	www.ufb.be

Annexe 2 : les types de partenariat

Type	Apport de l'entreprise	Apport de l'ONG	Exemples
Mécénat : dons en nature, matériel, apport de compétences, ponctuellement ou sur le long terme	<ul style="list-style-type: none"> - apport financier - apport matériel - apport de compétences - apport de ressources humaines - apport de moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - affectation des moyens aux activités soutenues par l'entreprise (importance de la transparence) - supports de communication (dans le cas où le mécénat est lié à un contrat de sponsoring) 	<ul style="list-style-type: none"> - Belgacom et Child Focus - Les Fondations (Proximus, Fortis, ...) - Delhaize et les banques alimentaires - Canon Europe et WWF
Cobranding et/ou Produit partagé : Pour chaque produit vendu, une partie du prix est reversé à une ONG. Il s'agit pour l'entreprise d'apposer sur un ou plusieurs de ses produits le logo ou le label de l'ONG	<ul style="list-style-type: none"> - apport financier - apport matériel - apport de compétences - apport de ressources humaines - apport de moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - affectation des moyens aux activités soutenues par l'entreprise (importance de la transparence) - supports de communication (dans le cas où le mécénat est lié à un contrat de sponsoring) 	<ul style="list-style-type: none"> - WWF et Lafuma - Ethias et Oxfam - UNICEF et Leonidas
Formation et sensibilisation d'un public externe à l'entreprise : promotion de certaines valeurs éthiques, de certains comportements via les canaux de communication de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - apport financier - apport matériel - apport de compétences - apport de moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - expertise thématique - évaluation, développement de messages - identification des groupes-cibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Espace Environnement et Mestdiagh - Greenpeace, Coca-Cola et Unilever (HFC) - Greenpeace et le Body Shop - Accor et ECPAT (Lutte contre le tourisme sexuel) - UNICEF et C&A
Rencontres thématiques : suite à l'interpellation d'une ou plusieurs ONG ou suite à l'identification d'un risque ou d'une opportunité par l'entreprise, celle-ci décide de demander à une ou plusieurs ONG de participer à une ou plusieurs rencontres en vue de confronter leurs points de vue, d'échanger leurs informations respectives et, éventuellement, d'arriver à une position ou une solution commune	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture - temps - transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture - temps - transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - Actions propres à chaque entreprise, peu communiquées.
Concertation, Stakeholders sessions : au sein de structures multipartites réunissant entreprises, ONG, syndicats, collectivités locales, acteurs étatiques et institutions internationales, les différentes parties prenantes collaborent à la définition de normes, échangent leurs informations et expériences, mènent une réflexion commune sur les thématiques du développement durable et les directions à donner à leurs actions respectives	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture - temps - transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture - temps - transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - Syngenta - BAT - BP

Annexe 2 : les types de partenariat

Type	Apport de l'entreprise	Apport de l'ONG	Exemples
<p>Formation et sensibilisation du personnel de l'entreprise: l'ONG collabore avec l'entreprise afin de sensibiliser ou de former son personnel sur certaines thématiques (droits de l'homme, environnement, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rémunération de l'ONG (si prévu dans l'accord) - apport de moyens de communication - mise à disposition du temps du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - expertise - programmes de formation et de sensibilisation - temps et moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> - Nokia et le WWF - Amnesty International et Hydro - Care International et Bull - Groupe Caisse d'Épargne et WWF
<p>Audit : les ONG jouent, à la demande de l'entreprise, le rôle de vérificateur externe afin de procéder à l'audit de leurs activités, de leurs pratiques sur un point spécifique (par exemple, les droits de l'homme) ou de leur reporting en matière de développement durable. Cela peut mener à l'obtention d'un « label » de la part de l'ONG</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture et transparence - moyens financiers - moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> - expertise - moyens humains - moyens techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiquita et Rain Forest Alliance - Carrefour et FIDH - Max Havelaar
<p>Pratiques commerciales responsables : l'ONG joue un rôle de conseiller afin d'aider l'entreprise à développer des pratiques commerciales responsables (banque, tourisme, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture et transparence - moyens financiers - moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> - expertise - moyens humains - moyens techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe Caisse d'Épargne et WWF - Thomas Cook et CARE (Tourisme durable) - CASINO et Amnesty France
<p>Apports de compétences spécifiques, d'expertise : l'entreprise considère l'ONG comme un expert à part entière et entame une collaboration en vue d'améliorer tel ou tel point de ses processus ou d'en améliorer l'impact (environnement, droits de l'homme, politique d'engagement, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture et transparence - moyens financiers - moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> - expertise - moyens humains - moyens techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - WWF et Lafarge - Espace Environnement et la grande distribution - Oxfam et Unilever Indonésie

Annexe 3 : les informations financières et les organes de gestion

ONG	Informations financières	Organes de gestion
<p>Greenpeace</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bilan et compte de résultats selon le format « comptabilité à partie double » + explications - Contrôlés par un réviseur - Revenu annuel en 2004 : 4,3 Mios d'Euro dont 91,4% de dons - Détail des dépenses - Membre AERF (éthique de la récolte de fonds) <p>Source : rapport annuel 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'information sur la composition des organes de gestion - Pas d'organigramme
<p>WWF</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de bilan ou de compte de résultats détaillés - Présentation générale des sources de revenu : 3,9 Mios d'Euro dont 47% d'aides, 29% de dons, cotisations et 9,7% de legs - Répartition générale des dépenses dont 11% consacrées à l'administration. <p>Source : rapport annuel 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Détail de la composition du Conseil d'Administration - Organigramme <p>Source : rapport annuel 2004</p>
<p>Oxfam Solidarité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bilan et compte de résultats selon le format « comptabilité à partie double » + explications - Contrôlés par un réviseur - Revenu annuel en 2004 : 15,7 Mios d'Euro dont 91,4% de dons - Détail des dépenses - Membre AERF (éthique de la récolte de fonds) <p>Source : rapport annuel 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Détail de la composition du Conseil d'Administration - Information sur l'Assemblée Générale - Organigramme <p>Source : site internet</p>
<p>Netwerk Vlaanderen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bilan et compte de résultats selon le format « comptabilité à partie double » + explications - Contrôlés par un réviseur - Revenu annuel en 2004 : 0,54 Mios d'Euro dont 52% de commission des institutions financières et 18% de subsides - Détail des dépenses - Membre AERF (éthique de la récolte de fonds) <p>Source : rapport annuel 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Détail de la composition du Conseil d'Administration - Information sur l'Assemblée Générale - Organigramme (qui est qui) <p>Source : site internet</p>

Annexe 3 : les informations financières et les organes de gestion

ONG	Informations financières	Organes de gestion
Amnesty International – Section Belgique francophone	<ul style="list-style-type: none"> - Détails des dépenses et revenus dans un format simplifié (plus d'information sur demande) - Revenu annuel en 2004 : 3,4 Mios d'Euro dont 68,6% en récolte de fonds (dons et bougies), 15,2% de subsides et 14,9% de cotisations - Les dépenses administratives représentent 9% - Membre AERF (éthique de la récolte de fonds) <small>Source : site internet</small>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'information sur la composition des organes de gestion - Pas d'organigramme
Liga voor Mensenrechten Inter-Environnement Wallonie Bond Beter Leefmilieu	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'information sur le site Pas d'information sur le site - Présentation très générale de l'année financière - Information détaillée sur demande pour les membres de l'Assemblée Générale 	<ul style="list-style-type: none"> - Détail de la composition du Conseil d'Administration - Détail de la composition du Conseil d'Administration - Détail de la composition du Conseil d'Administration - Information sur l'Assemblée Générale - Organigramme
Attac Wallonie-Bruxelles	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'information sur le site 	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'information sur le site
Ligue Braille	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition graphique des ressources et emplois des ressources - 41% des ressources proviennent des dons, legs et de la Tombola, 37,50% sont le produit d'activités diverses, 21,50% sont des subsides - Comptes certifiés par un réviseur <small>Source : site internet, activités 2004</small>	<ul style="list-style-type: none"> - Détail de la composition du Conseil d'Administration - Information sur l'Assemblée Générale - Organigramme



Colophone:

Business & Society Belgium, 8, Rue des sols, 1000 Bruxelles

Rédaction : Brigitte Hudlot

Création : Comm'sa, Gent

Imprimerie : Drukkerij SintJoris, Merendree

Éditeur responsable : Ariane Molderez, 8, Rue des sols, 1000 Bruxelles

Avril 2006



Business & Society Belgium

Entreprendre dans le respect de l'homme

Business & Society Belgium est un réseau et une source d'inspiration pour les entreprises et les associations d'entreprises qui veulent intégrer la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans leur gestion et leurs activités. **Business & Society Belgium** entend encourager et soutenir ce processus d'intégration et de changement.



CONTACT

Ariane Molderez *Director*
+32 2 515 09 79
ariane.molderez@businessandsociety.be
Dagmar de Graef *Office manager*
+ 32 2 515 09 75
dagmar.degraef@businessandsociety.be
Brigitte Hudlot *Program coordinator*
+ 32 2 515 09 43
brigitte.hudlot@businessandsociety.be
Aagje Geerardyn *Coordinator digital
knowledge center*
+ 32 2 515 09 78
aagje.geerardyn@businessandsociety.be

Business & Society Belgium
Belgian Business Network for
Corporate Social Responsibility

Rue des sols 8 Stuiversstraat
Bruxelles 1000 Brussel

Fax : +32 2 515 09 76
www.businessandsociety.be

BUSINESS  SOCIETY BELGIUM
Belgian Business Network for Corporate Social
Responsibility

MEMBRES (avril 2006)

Alpro
AXA
Axima Services
Belgacom
Care
Cera
Coca-Cola Belgium-Luxembourg
Deloitte
Ecolas
Ecover Belgium
Ernst & Young
Fortis
Glaverbel
Janssen Pharmaceutica
JDV
Johnson & Johnson Europe
KBC
Manpower Belgium
Microsoft Belgium
Nike
Novartis Pharma
PricewaterhouseCoopers
Proximus
Randstad Belgium
Reynaers Aluminium
Scripta
SD WORX
Siemens
Sodexho
Solvay
Suez Tractebel
Telindus
TNT Express
UEB-VOB
Umicore
Union Wallonne des Entreprises
VBO-FEB
Voka Vlaams Economisch Verbond
VRT

Avec le soutien de
la Fondation de l'Entreprise et de
la Banque Nationale de Belgique