

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Relations ONG-entreprises : Comment la crise du COVID-19 a-t-elle influé sur la collaboration entre les ONG et les entreprises privées ?

Étude de cas : Fairtrade International et Be.Face

Mémoire présenté par :

Klaudia OKSINSKA

Pour l'obtention du diplôme :

Master en Sciences Commerciales

Année académique **2021 – 2022**

Promoteur :

Jacques SPELKENS

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Relations ONG-entreprises : Comment la crise du COVID-19 a-t-elle influé sur la collaboration entre les ONG et les entreprises privées ?

Étude de cas : Fairtrade International et Be.Face

Mémoire présenté par :

Klaudia OKSINSKA

Pour l'obtention du diplôme :

Master en Sciences Commerciales

Année académique **2021 – 2022**

Promoteur :

Jacques SPELKENS

Boulevard Brand Whitlock 2 – 1150 Bruxelles

Remerciements

En préambule, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Dans un premier temps, je voudrais remercier mon Promoteur, Monsieur Jacques SPELKENS, professeur d'Éthique et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise à l'ICHEC Brussels Management School, pour sa patience, sa disponibilité et ses précieux conseils qui m'ont orientée et aidée tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements à tous les professeurs de l'ICHEC Brussels Management School qui m'ont transmis les outils nécessaires à la rédaction de ce travail.

Enfin, je remercie tous mes proches et ma famille pour leur soutien moral tout au long de mes études.

Engagement anti-plagiat

« Je soussignée, OKSINSKA Klaudia, Master sciences commerciales 2021-2022, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE LITTÉRAIRE.....	2
CHAPITRE I : LES RELATIONS ENTRE ONG ET ENTREPRISES.....	2
1. L'historique des relations entre les ONG et les entreprises.....	2
2. Le développement durable.....	3
2.1. L'évolution du concept.....	3
2.2. Les entreprises et le développement durable.....	6
2.4. Les ONG et le développement durable.....	7
3. La typologie des relations entre les ONG et les entreprises.....	8
3.1. Les pressions.....	9
3.2. Les partenariats.....	11
3.3. Les évaluations.....	13
3.4. Le mécénat.....	14
4. Les motivations liées à la collaboration entre les ONG et les entreprises.....	17
4.1. Les motivations des entreprises.....	17
4.2. Les motivations des ONG.....	21
5. Les risques liés à la collaboration entre les ONG et les entreprises.....	23
5.1. Les risques pour les entreprises.....	23
5.2. Les risques pour les ONG.....	24
6. Les clés du succès d'un partenariat.....	25
6.1. Les principes à suivre.....	26
CHAPITRE II : LA CRISE PANDÉMIQUE DU COVID-19.....	30
1. La notion de la crise.....	30
1.1. L'étymologie de la notion.....	30
1.2. Les définitions du dictionnaire.....	30
2. La crise pandémique du COVID-19.....	31
2.1. Les impacts de la crise pandémique du COVID-19.....	32
CONCLUSION DE LA PARTIE LITTÉRAIRE.....	40
PARTIE EMPIRIQUE.....	43
CHAPITRE III : QUESTION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	43
1. La question de recherche et l'objectif opérationnel.....	43
2. La méthodologie.....	45
2.1. Outils de récolte de données.....	45
3. Les organisations analysées.....	46
3.1. Be.Face.....	46
3.2. Fairtrade International.....	47
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES.....	49
1. Les revenus et dons financiers de la part des entreprises.....	49
1.1. Fairtrade International.....	49
1.2. Be.Face.....	51
1.3. Confrontation avec la théorie.....	52
2. Les dons de matériel de la part des entreprises.....	53
2.1. Fairtrade International.....	53
2.2. Be.Face.....	53
2.3. Confrontation avec la théorie.....	55
3. Le désengagement des partenaires.....	55
3.1. Fairtrade International.....	55

3.2.	Be.Face	56
3.3.	Confrontation avec la théorie	57
4.	Risque d'instrumentalisation de l'organisation face au désengagement	57
4.1.	Fairtrade International	57
4.2.	Be.Face	58
4.3.	Confrontation avec la théorie	59
5.	Le mécénat de compétences et le bénévolat d'entreprise	60
5.1.	Fairtrade International	60
5.2.	Be.Face	60
5.3.	Confrontation avec la théorie	61
6.	Les restrictions sur les connexions physiques	62
6.1.	Fairtrade International	62
6.2.	Be.Face	63
6.3.	Confrontation avec le terrain	65
7.	Résilience pour les futures crises.....	66
7.1.	Fairtrade.....	66
7.2.	Be.Face	67
CHAPITRE V : CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES		68
1.	Conclusion	68
2.	Limites.....	69
3.	Perspectives.....	69
BIBLIOGRAPHIE		70
ANNEXES.....		<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Historiquement, les organisations non gouvernementales (ONG) et les entreprises privées ont longtemps été dans une situation de confrontation. En effet, les ONG portaient un rôle de dénonciateur et n'hésitaient pas à livrer au grand public les comportements néfastes que pouvaient avoir certaines entreprises envers la société et l'environnement. Néanmoins, au fil des années, cette confrontation a, petit à petit, évolué vers une relation de collaboration, se traduisant par des partenariats de toutes sortes. Les ONG et les entreprises ont donc fini par se rapprocher. Elles ont compris qu'elles pouvaient partager une complémentarité de ressources et de compétences, leur permettant de tirer de nombreux bénéfices réciproques.

Dans ce mémoire, nous souhaitons mettre en lien ces relations de collaboration avec un contexte économique. En effet, nous avons récemment été confrontés à une crise inédite, celle du COVID-19. Cet aléa a modifié différents aspects de nos vies, mais aussi la gestion des deux acteurs économiques auxquels nous nous intéressons dans ce mémoire : les ONG et les entreprises. Il est donc opportun de se questionner sur l'impact que cette crise a pu avoir sur les relations de collaboration entre ces deux acteurs.

L'objectif de ce mémoire est donc de répondre à la question de recherche suivante : *« comment la crise du COVID-19 a-t-elle influé sur la collaboration entre les ONG et les entreprises privées ? »*

Afin de répondre à cette question, nous allons dans un premier temps présenter une revue littéraire qui nous permettra de mieux comprendre le déclenchement du phénomène de collaboration entre les ONG et les entreprises privées, les différentes formes de cette collaboration, ainsi que les motivations et les risques liés à cette dernière. Nous finirons la partie littéraire en introduisant le concept de crise que nous juxtaposerons à la gestion des ONG et des entreprises du secteur privé.

Ensuite, dans la partie empirique, nous rentrerons dans le vif du sujet en essayant de comprendre le réel impact que la crise du COVID-19 a eu sur les relations de collaboration entre les ONG et les entreprises du secteur privé. Pour ce faire, nous procéderons à deux études de cas.

PARTIE LITTÉRAIRE

CHAPITRE I : LES RELATIONS ENTRE ONG ET ENTREPRISES

1. L'historique des relations entre les ONG et les entreprises

Comme nous l'avons vu dans l'introduction générale du mémoire, historiquement, les relations entre les entreprises du secteur privé et les organisations non gouvernementales (ONG) étaient considérées comme conflictuelles, voire même antagonistes. En effet, les années 90 ont été marquées par différentes dénonciations de la part des ONG sur les pratiques irresponsables menées par les entreprises, telles que la dégradation de l'environnement ou la violation des droits de l'homme par des conditions de travail déplorables (ORSE, 2014). Pendant longtemps, « *les ONG ont exercé un rôle de veille et de dénonciation en attaquant de façon ciblée ou informelle les entreprises non- « citoyennes »* » (Bininnger et Robert, 2007, p. 16). Néanmoins, les actions critiques qu'elles menaient visaient à mettre en évidence les défauts des entreprises et à les discréditer, plutôt que de corriger les défauts réels (Hudlot, 2006).

Aujourd'hui, les ONG continuent à garder leur rôle de dénonciation et leur mode de fonctionnement, mais adoptent également des nouveaux comportements face aux entreprises en s'attachant à tisser de nouveaux liens avec elles (Bininnger et Robert, 2007). Ces nouvelles relations s'inscrivent dans une tentative de collaboration plutôt que d'affrontement, car les deux parties peuvent offrir l'une à l'autre des ressources nécessaires à leur survie, ainsi que trouver ensemble des réponses aux défis sociaux et environnementaux.

En effet, de plus en plus d'universitaires et d'experts s'accordent à dire que les relations collaboratives entre les deux acteurs peuvent engendrer des impacts positifs aussi bien pour les entreprises que pour la société (Pedersen et Pedersen, 2013). Selon Rondinelli et London (2003), les ONG et les entreprises partagent une complémentarité de ressources et, en formant des collaborations intersectorielles, elles peuvent utiliser plus efficacement leurs connaissances et compétences, leur permettant de créer de nouvelles opportunités pour atteindre aussi bien une plus grande rentabilité de l'entreprise qu'une plus forte protection de l'environnement (Rondinelli et London, 2003).

Cet élan de collaboration entre les ONG – société civile – et les entreprises du secteur privé est encouragé par les institutions internationales, telles que les Nations Unies et la Commission européenne. Ces dernières jugent le partenariat comme un élément essentiel du

développement durable. C'est pourquoi, plusieurs de ces institutions ont mis en place des plateformes de dialogue destinées aux ONG ainsi qu'aux entreprises, qui servent à trouver des solutions communes et innovatrices afin de faire face aux défis du développement durable (Hudlot, 2006).

Par exemple, le Global Compact (Pacte mondial) est une plateforme de dialogue lancée par les Nations Unies en 2000. Cette dernière a pour but de « réunir les entreprises, les organisations et les agences des Nations Unies afin de soutenir dix principes universels divisées en quatre thèmes : les droits humains, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption » (Hudlot, 2006, p. 28).

Un autre exemple de plateforme de dialogue est le Multi-Stakeholder Forum sur la responsabilité sociétale de l'entreprise de l'Union européenne. Ce forum, lancé en octobre 2002, réunit des entreprises des syndicats, des ONG et d'autres groupe, et offre un espace de dialogue ainsi que de discussion sur la RSE et la politique européenne en ce qui la concerne (Hudlot, 2006 ; European Commission, 2016).

2. Le développement durable

Les institutions internationales prônent la collaboration intersectorielle et la jugent essentielle pour atteindre un développement durable. Cependant, qu'est-ce qu'un développement durable ?

L'objectif de cette partie du mémoire est de répondre à cette question en passant en revue l'évolution du concept de développement durable. Nous aborderons aussi l'importance de ce concept au sein des deux acteurs étudiés dans ce mémoire : l'ONG et l'entreprise.

2.1. L'évolution du concept

Le concept de développement durable (DD) n'est pas nouveau, puisque c'est en 1987 que l'appellation de DD est prononcée pour la première fois dans le rapport Brundtland, « rédigé par la Commission mondiale pour l'environnement et le développement de l'Organisation mondiale des Nations Unies » (Klorane Botanical Foundation, 2019, para 2). Le rapport définit le DD comme étant « un développement qui permet de subvenir aux besoins de la génération d'aujourd'hui sans limiter ceux des générations futures » (Marhold et Meimeth, 2009, p. 5).

Cette définition fut, en réalité, le point de départ de la mise en place d'une stratégie de politique globale dite « intégrée ». Pourquoi intégrée ? Car cette dernière se doit de réunir des politiques de développement s'articulant autour de 3 piliers interdépendants : social, économique et environnemental (El Khiate, 2003 ; Marhold et Meimeth, 2009 ; Delubac, 2022) (cf. *infra* « Figure 1 »).

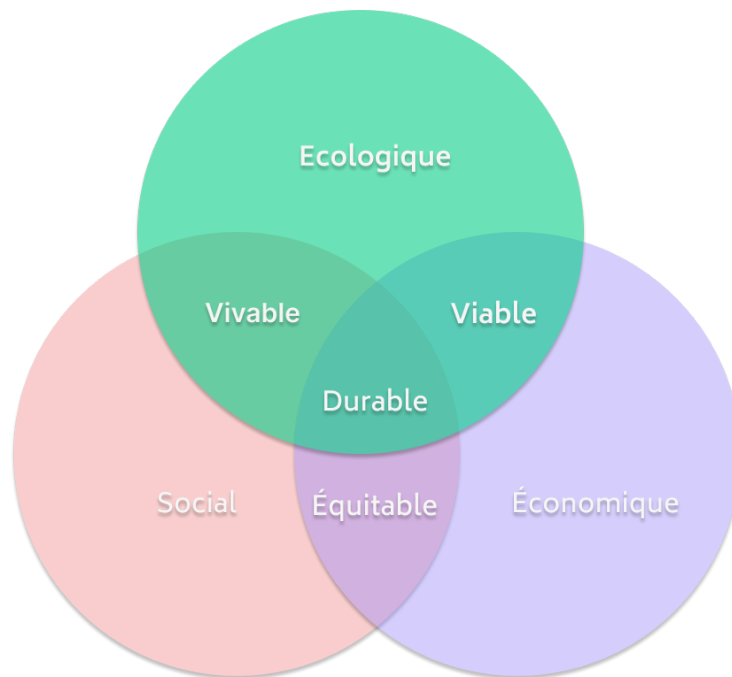


Figure 1 : Les 3 piliers du développement durable

Source : Delubac, A. (2022). *Tout savoir sur les trois piliers du développement durable*. Récupéré de <https://www.greenly.earth/blog-fr/3-piliers-developpement-durable#:~:text=La%20notion%20de%20développement%20durable,%3A%20social%2C%20économique%20et%20environnemental>

Le concept de DD a été défini en 1987, mais, en réalité, ce dernier a existé bien avant que le rapport de Brundtland soit rédigé (Klorane Botanical Foundation, 2019). En effet, à partir des années 60, l'industrialisation des pays du Nord et la globalisation des marchés subissent de fortes critiques quant aux effets négatifs que ces deux phénomènes engendrent sur l'environnement : épuisement des ressources naturelles, utilisation excessive de pesticides ... (Klorane Botanical Foundation, 2019). En 1968, le Club de Rome, « *un groupe de réflexion internationale composé d'économistes, de scientifiques, de hauts fonctionnaires et d'industriels de différents pays* » (La Toupie, s. d., para 1), se forme afin de remettre en question la perception productiviste du développement : un développement qui ne détériorerait pas la planète n'est-il pas possible ? En 1972, le Club publie son premier rapport intitulé « The Limits to Growth » et démontre à travers ce dernier comment la croissance économique amènera au 21^{ème} siècle à un affaissement de la population mondiale, provoqué par la pollution et l'épuisement des ressources naturelles (Klorane Botanical Foundation, 2019). Dans la même année, s'ensuit, à Stockholm, la première grande Conférence des Nations Unies consacrée à la protection de l'environnement et au développement. Cette dernière montre les liens étroits entre l'écologie et l'économie, et l'importance de la protection de l'environnement qui permettrait aux générations futures de vivre en paix (Klorane Botanical Foundation, 2019). La Conférence de Stockholm a aiguillonné la suite des travaux au sein des Nations Unies sur les

problématiques de l'environnement et du développement jusqu'à la publication du rapport de Brundtland, en 1987, dans lequel la notion du DD a été définie pour la première fois (Université de Versailles, s. d.). Il faudra, néanmoins, attendre la troisième Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, à Rio de Janeiro en 1992, pour que le terme de développement durable se fasse connaître au sein de la société civile. La Conférence de 1992 a également donné naissance à l'Agenda 21, un plan d'actions international pour la mise en œuvre du DD pour le 21^{ème} siècle.

2.1.1. L'Agenda 30 et les 17 objectifs du développement durable

Plus récemment, en 2015, un nouvel agenda a été lancé par les Nations Unies. Ce dernier s'intitule « l'Agenda 30 de Développement Durable » et s'articule autour de 17 objectifs à poursuivre jusqu'en 2030. Plus précisément, ces 17 objectifs de développement durable (ODD) doivent « former un plan d'action afin de libérer l'humanité de la pauvreté et de remettre la planète sur la voie de la durabilité » (SDGS, 2016, para. 1.).

Les 17 ODD (cf. *infra* « Figure 2 ») sont inséparables et sont liés à 169 sous-objectifs (Plan International Belgique, 2020 ; Développement durable, s. d.). Tous reflètent les 3 dimensions du DD : économiques, sociales et environnementales (Développement durable, s. d.). Chaque ODD aborde une thématique distincte telle que le climat, la pauvreté, l'égalité entre les sexes, l'éducation etc., mais « peuvent être divisés en 5 thèmes principaux : les gens, la planète, la prospérité, la paix et le partenariat » (SDGS, 2016, para. 4.).

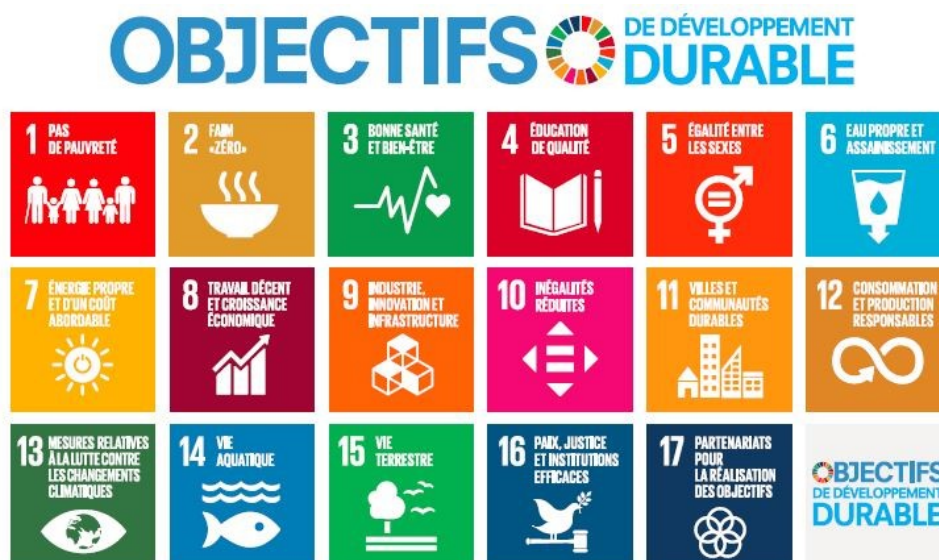


Figure 2 : Les 17 objectifs du développement durable

Source : Développement durable. (s. d.). *Les objectifs du développement durable*. Récupéré de <https://developpementdurable.wallonie.be/outils-17-odd/pouvoirs-locaux>

2.1.1.1. Le 17^{ème} objectif du développement durable

Dans le cadre de ce mémoire, il est intéressant de s'arrêter sur le 17^{ème} ODD, « partenariats pour la réalisation des objectifs », car ce dernier aborde la notion de collaboration entre différents acteurs.

Le 17^{ème} ODD est sans doute le plus important de tous les ODD de l'Agenda 2030, car la réalisation des autres objectifs en dépend (Domingo, Z., 2022). Selon Leal Filho et al. (2022), il est important que différents acteurs, tels que les organisations internationales, les ONG, les gouvernements et le secteur privé, travaillent ensemble afin d'atteindre les ODD plus rapidement et plus efficacement. En effet, l'objectif est de créer des synergies entre les compétences, les expertises et les ressources de chacun de ces acteurs pour fournir des solutions efficaces aux défis du DD. Ces synergies sont supposées être créatrices de situations « gagnant-gagnant », où tous les partenaires arrivent à atteindre, simultanément, des objectifs individuels et communs (Leal Filho, p. 2).

2.2. Les entreprises et le développement durable

Nous avons précédemment défini le développement durable et présentée le contexte dans lequel ce concept a évolué. Cependant, il est nécessaire de voir comment ce concept s'est introduit dans la sphère des entreprises.

Le concept du développement durable a fait son apparition dans le monde des entreprises dans le contexte de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette dernière est définie par la Commission européenne comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Bercy Infos, 2022, para. 1). Autrement dit, la RSE est la contribution des entreprises aux défis du développement durable (Bercy Infos, 2022).

2.2.1. La responsabilité sociale des entreprises

Voyons plus en détails ce qu'est la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les préambules du concept de RSE se font réellement jour au XIX^{ème} siècle « *avec l'essor du paternalisme entrepreneurial et du patronage, sous l'influence des préceptes religieux et moralisateurs* » (Ravelli, 2013, p. 81). Cependant, on associe généralement la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) aux travaux fondateurs de l'économiste Howard Bowen publiés, en 1953, dans son livre intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* (Finet et Giuliano, 2012). Ce livre est présenté comme un ouvrage fondamental, anticipant et structurant les approches théoriques en termes de RSE (Acquier et Gond, 2007). Dans celui-ci, Bowen se questionne sur la responsabilité sociale des dirigeants d'entreprises à l'égard de la société. Pour lui, toutes les grandes entreprises ont une réelle influence sur la société dans

laquelle nous vivons : elles composent « *des véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points* » (Finet et Giuliano, 2012, p.25). C'est pourquoi, il définit la RSE comme « *les obligations que l'homme d'affaires doit poursuivre, et ce en tenant compte des objectifs et des valeurs de notre société* » (Giuliano, 2012, p.14).

Le concept de RSE prend une tournure plus moderne, en 1984, grâce à Robert Freeman et sa théorie des parties prenantes. En publiant l'ouvrage *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman formalisa l'idée selon laquelle l'entreprise devrait tenir compte des groupes qui affectent ou qui sont affectés par les activités de cette dernière. Ces groupes sont les parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise et cette dernière a une responsabilité envers elles. Carroll et Nasi (1997) distingue les parties prenantes primaires de celles qui sont secondaires. Les parties prenantes primaires ont une relation de type contractuel et formel avec l'entreprise (Carroll et Nasi, cité dans Mullenbach, 2007). Plus précisément, les parties prenantes sont les actionnaires, dirigeants, salariés, fournisseurs et clients. Les parties secondaires, quant à elles, sont les médias, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société.

Les parties prenantes secondaires peuvent représenter une influence possible et apparaître comme des acteurs pouvant influencer la performance des entreprises. En effet, une entreprise ayant une faible performance en matière de RSE peut voir les relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes se dégrader. La valeur des actions de l'entreprise pourrait baisser si cette dernière est considérée responsable d'abus sociaux ou environnementaux, puisque les institutions financières trouvent risqué en matière d'investissement (Bensebba et Bécheur, 2005). Par ailleurs, les ONG et les consommateurs peuvent également se montrer conscients de l'impact social et environnemental d'un produit. Tous les deux peuvent exiger que les performances sociales et environnementales de certains produits fabriqués soient améliorées, appeler à des boycotts et émettre des campagnes de pression (Bensebba et Bécheur, 2005).

2.4. Les ONG et le développement durable

Les ONG sont les éléments progressistes du combat pour un DD de notre société. Nous pouvons dire qu'elles ont anticipé les problématiques liées au DD. En effet, les ONG existent sous une forme ou une autre depuis des siècles, mais l'expression « organisation non gouvernementale » est entrée dans l'usage populaire qu'avec la création de l'Organisation des Nations Unies en 1945 (MBA Knowledge Base, s. d., para 3). Depuis qu'elles existent, elles ont toujours eu pour mission de participer à l'intérêt général. Aujourd'hui encore, leurs actions concernent des thématiques telles que les Droits de l'Homme, la lutte contre la pauvreté, la protection de l'environnement etc. Au fil du temps, en prenant à bras le corps les préoccupations socio-environnementales de notre société, les ONG se sont montrées comme des porte-parole du développement durable (Baddache, 2004).

3. La typologie des relations entre les ONG et les entreprises

L'objectif de cette partie du mémoire est de passer en revue les différentes formes de relations qu'entretiennent les ONG et les entreprises entre elles. Dans la littérature, aucune typologie officielle des relations entre les ONG et les entreprises n'est proposée, mais, dans le cadre de ce mémoire, nous choisirions de nous baser sur la typologie présentée par Antoine Mach (2002), qui nous incite à distinguer trois types de relations entre les ONG et les entreprises : la pression, le partenariat et l'évaluation (cf. *infra* « Tableau 1 »).

La typologie d'Antoine Mach ne fait aucune référence au mécénat d'entreprise. Pourtant, ce dernier est l'une des formes les plus répandues du partenariat entre les ONG et les entreprises (MEDEF et Le Rameau, 2014 ; Dupuis et Sachet Milliat, 2018). Nous décidons alors de rajouter le mécénat d'entreprise à la typologie des relations entre ONG et entreprises.

Tableau 1 : Typologie des relations entre ONG et entreprises : pression, partenariat, évaluation

Types de relations entre ONG et entreprise		Illustrations	Rôle des ONG
Pression	Institutionnelle	Lobbying dans les institutions nationales et internationales	Critique
	Informelle	Manifestations, de Seattle à Gênes	
	Ciblée	Campagnes de sensibilisation, boycotts	
Partenariat	Orienté vers l'activité de l'entreprise	Labels, codes de conduite, certification sociale, soutien à une initiative individuelle	Soutien/expert
	Orienté vers l'activité de l'ONG	Sponsoring, marketing lié à une cause	Soutien
Evaluation	Indirecte	Les campagnes de pression et les partenariats reliant ONG et entreprises sont pris en compte par les organes d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise	Expert
	Directe	Des ONG créent, ou collaborent avec, des agences d'évaluation de la performance sociale des entreprises	

Source : Mach, A. (2002). Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation. *Annuaire suisse de politique de développement*, 21, 109-129. <https://doi.org/10.4000/aspd.936>

3.1. Les pressions

3.1.1. La pression institutionnelle

Les ONG font un travail de lobbying dans les institutions politiques nationales et internationales dans le but de faire adopter des législations contraignantes en ce qui concerne les entreprises (Mach, 2002).

Dans cette catégorie, le travail des ONG peut être illustré par le lobbying au sein de la Sous-commission des Nations Unies pour les droits de l'homme, où l'adoption de normes contraignantes en termes de droits de l'homme a été proposée (Mach, 2002 ; Fougier et Pô, 2005). Plus récemment, face aux problèmes de violations des droits humains et de la dégradation de l'environnement dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises, les ONG et les syndicats belges ont revendiqué une définition légale et donc contraignante du devoir de vigilance et de la responsabilité des entreprises (Olbrechts, 2021). Ces revendications ont conduit, en octobre 2020, au mémorandum « Fondements essentiels pour une loi belge sur le devoir de vigilance » expliquant les raisons pour lesquelles une telle loi serait nécessaire et les composants essentiels qui doivent y être intégrés pour que cette dernière fasse une réelle différence dans le respect des entreprises à l'égard des droits humains et de l'environnement (CNCD, 2020 ; Olbrechts, 2021). Quelques semaines plus tard, une soixantaine d'entreprises belges ont réclamé une loi sur le devoir de vigilance en remettant « *une lettre officielle aux ministres fédéraux Pierre-Yves Dermagne (PS) et Meryame Kitir (Vooruit)* » (Olbrechts, 2021, para. 9). En réponse à cette demande du secteur privé et de la société civile, les parties politiques tels que le PS, Vooruit, Ecolo-Groen et le CD&V ont déposé, en septembre 2021, un projet de loi sur un devoir de vigilance belge qui a été favorablement pris en considération par le Parlement fédéral belge le 22 avril 2021 (Olbrechts, 2021).

3.1.2. La pression informelle

La pression informelle fait référence à la participation des ONG aux manifestations et aux mouvements « d'antimondialisation » (Mach, 2002 ; Fougier et Pô, 2005). Ces dernières critiquent la contribution des entreprises à la mondialisation ainsi que les externalités négatives sur l'environnement et les droits de l'homme causée par ce phénomène. Cette pression informelle pourrait avoir une influence sur les autres relations : pression institutionnelle, pression ciblée et partenariats. En effet, les manifestations contre la mondialisation et l'engouement des médias autour de celles-ci pourraient stimuler les initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise et, éventuellement, « *l'adoption de réglementations dans ce domaine* » (Mach, 2002, p. 18).

Pour illustrer ce type de pression, nous pouvons prendre l'exemple des manifestations de Seattle contre la mondialisation en 1999 (Mach, 2002). Ce mouvement de protestation a

rassemblé plus de 50 000 manifestants – ONG et activistes – à Seattle à l’occasion d’un sommet de l’Organisation mondiale du commerce (OMC). Les manifestants se sont opposés face à la mondialisation, alimentée par les entreprises, et les dégâts environnementaux et sociaux que celle-ci a créés (travail forcé, pollution, réchauffement climatique...), et ont tenté d’empêcher la tenue du sommet de l’OMC, en paralysant la circulation et en privant les délégués des pays membres de s’y rendre (Lumni Enseignement, 2013). Les manifestations ont réussi à mettre fin à la conférence de l’OMC ainsi qu’à bloquer les négociations commerciales. Après Seattle, il est devenu difficile pour tout représentant d’un pays de parler d’économie mondiale sans évoquer ses liens avec les droits humains, l’environnement ou la protection des consommateurs et travailleurs (Moberg, 2020). De plus, les manifestations ayant été fortement médiatisées ont éveillé la conscience de nombreux citoyens.

3.1.3. La pression ciblée

Cette catégorie de pression recouvre les actions menées par les ONG, telles que des boycotts ou des campagnes de sensibilisation, visant certaines entreprises en particulier ainsi que certains de leurs comportements socialement irresponsables (Mach, 2002 ; Fougier et Pô, 2005). Ici, les ONG tentent de mettre en avant les changements qui devraient avoir lieu dans les comportements de ces entreprises en proliférant des discours dans les médias, en sensibilisant le public par le biais de campagnes et en faisant participer les consommateurs à travers des boycotts (Mach, 2002).

Au cours de l’histoire, nous pouvons recenser plusieurs exemples d’appels au boycott de certaines entreprises ainsi que de campagnes de sensibilisation effectués par les ONG. Un des exemples que nous pouvons citer est celui de Greenpeace face à Nestlé.

En mars 2010, l’ONG Greenpeace International dénonça la déforestation des forêts tropicales causée en grande partie par Nestlé et son approvisionnement en huile de palme, utile à la production de barres chocolatées de la marque Kit Kat. En effet, la cultivation intensive d’huile de palme est faite au détriment des surfaces des forêts tropicales, qui abritent de nombreuses espèces de la faune et de la flore. La réduction de ces surfaces a entraîné la destruction de l’habitat naturel de plusieurs espèces animales et de la biodiversité (Chaudhari, 2011).

En 2008, Greenpeace sensibilisait déjà le public à la problématique de déforestation et les entreprises. L’ONG avait même demandé à Nestlé de couper les ponts avec Sinar Mars, mais la multinationale n’a pas réagi (Chaudhari, 2011). C’est pourquoi, en mars 2010, Greenpeace dénonça Nestlé à travers une campagne de sensibilisation sur les réseaux sociaux. Cette dernière appelait au boycott des produits de la multinationale contenant de l’huile de palme, et plus précisément, les barres chocolatées Kit Kat (Anckaert, 2010 ; Chaudhari 2011). La campagne de sensibilisation incluait également une vidéo commerciale parodique où l’on pouvait voir un employé de bureau, durant sa pause, ouvrir un paquet de barres chocolatées Kit Kat et mordre dans un doigt d’orang-outan (Greenpeace, 2010 ; Chaudhari, 2011). La vidéo

parodique s'est terminée par le fameux slogan de Kit Kat¹, mais détourné par Greenpeace : « *Have a break ? Give the orang-utan a break* » (Greenpeace, 2010). Par ces mots, Greenpeace a appelé Nestlé à donner du repos aux orang-outans en arrêtant de s'approvisionner en huile de palme chez des fournisseurs qui détruisent les forêts tropicales – habitat de ces grands singes.

En peu de temps, la vidéo et les postes sur Twitter et Facebook, dénonçant les agissements de Nestlé, sont devenus viraux. Soutenant la cause de Greenpeace, les utilisateurs ont repartagé la vidéo parodique et commencé à poster de plus en plus de commentaires et messages négatifs. Ces derniers accusaient Nestlé de participer à l'extinction des orang-outans, dont les habitats sont détruits au profit de la cultivation intensive du palmier à huile. Selon Richard Telofski, auteur et analyste en stratégie concurrentielle, Nestlé a été victime de critiques sur les réseaux sociaux toutes les 90 secondes sur une durée de plus de trois semaines (cité dans Arellano, 2010), ce qui a endommagé sa réputation. Par ailleurs, le prix de l'action de Nestlé a même baissé entre mi-mars et juin de l'année 2010 – période de la campagne menée par Greenpeace envers Nestlé – en perdant 12% de sa valeur (Yahoo Finance, s. d.). Cette baisse du cours de l'action témoigne de l'influence que peuvent avoir les parties prenantes sur la performance financière de l'entreprise.

Avec cet exemple, nous voyons que les ONG peuvent représenter une vraie menace pour les entreprises qui ne céderaient pas à leurs demandes quant à l'adoption de comportements responsables. Tout comme Greenpeace, d'autres ONG peuvent diffuser une image négative de la marque, affectant péjorativement les ventes, le moral des employés, ainsi que le processus de recrutement (Lyon, 2010).

3.2. Les partenariats

Malgré la relation conflictuelle qu'ont entretenue les ONG et les entreprises, cette tendance s'est, peu à peu, modifiée et a conduit à un rapprochement et de nouveaux types d'échanges entre ces deux parties (ORSE, 2012).

Dans son étude pour Covalence, Antoine Mach (2002) démontre que sur 9 cas de pression exercée par les ONG envers les entreprises, 7 cas ont conduit les ONG et les entreprises à collaborer activement ultérieurement (Mach cité dans ORSE, 2005). En effet, l'objectif visé dans une campagne de sensibilisation ou de dénonciation est plus de susciter l'attention et la réaction de l'entreprise face à son comportement socialement irresponsable qu'à simplement dénoncer pour dénoncer (ORSE, 2005).

¹ Le slogan utilisé par la marque Kit Kat est « *Have a break, Have a Kit Kat* »

Bien que les entreprises aient longtemps perçu les ONG comme une menace, elles se sont rendues compte qu'elles « *ne pouvaient plus ignorer les arguments des ONG* » se tenant derrière les différentes campagnes de dénonciation et de sensibilisation (ORSE, 2012, p. 4). D'ailleurs, avec l'avènement de la RSE et la volonté des entreprises à l'intégrer dans leur stratégie, les entreprises ont compris qu'il fallait collaborer avec les ONG. Se présentant comme porte-paroles des combats socio-environnementaux, les ONG ont une certaine expertise et un savoir-faire qu'elles peuvent apporter aux entreprises lorsque celles-ci mettent en place une stratégie RSE. Les ONG, elles aussi, ont pris conscience qu'elles pouvaient jouer un rôle dans la RSE et ainsi, profiter aux performances socio-environnementales des entreprises (ORSE 2012 ; Baddache, 2004). Bien entendu, les avantages d'une collaboration entre les ONG et les entreprises ne sont pas unilatéraux : c'est une situation « gagnant-gagnant » ou « win-win », où les ONG en profitent également (Hudlot, 2006 ; Fougier et Pô, 2005). D'ailleurs, Damien Vincent, directeur de l'ONG WWF, est du même avis : « *Nous avons pu établir que 500 entreprises dans le monde contrôlent environ 70% des ressources naturelles. Plutôt que de les fustiger, nous préférons les considérer comme des partenaires potentiels si elles acceptent de s'engager à réduire leur impact sur l'environnement* » (Debière, 2013, p. 83).

Comme expliqué plus tôt, la collaboration entre les ONG et les entreprises peut se traduire par des partenariats. Si l'on observe la typologie des relations entre les ONG et les entreprises d'Antoine Mach (cf. *supra* « Tableau 1 ») on remarque deux types de partenariats : l'un est orienté vers l'activité de l'entreprise et l'autre est orienté vers l'activité de l'ONG.

3.2.1. Le partenariat orienté vers l'activité de l'ONG

Ce type de partenariat est une relation qui ne tend pas vers le changement des pratiques de l'entreprise, mais vers le soutien des activités de l'ONG (Mach, 2002 ; Fougier et Pô, 2005). Ce soutien peut se traduire par le sponsoring (parrainage) ou le marketing lié à une cause. Ces deux techniques sont plutôt inscrites dans une logique de promotion de l'image et de marketing.

Le sponsoring (ou le parrainage en français) est un soutien matériel ou financier apporté à l'ONG par une entreprise. En contrepartie, l'entreprise en tire un bénéfice d'image : elle sera associée à une cause d'intérêt général.

Dans le marketing lié à une cause, ou « cause-related marketing », les deux acteurs collaborent pour commercialiser un produit ou un service et générer un bénéfice mutuel (Adkins, 2003). Dans ce type de partenariat, la vente du produit ou du service est associée à une bonne cause : l'entreprise commercialise un produit et reverse une partie de l'argent perçu de la vente à une association poursuivant des actions humanitaires, environnementales ou sociales (Plan International, s.d. ; Tkocz, 2015).

3.2.2. Le partenariat orienté vers l'activité de l'entreprise

Les ONG ajustent les pratiques menées par les entreprises en leur apportant un soutien et une expertise (Mach, 2002). Ainsi, ces partenariats permettent d'améliorer les pratiques, d'un point de vue social et environnemental, dans les activités des entreprises (Mach, 2002 ; Fougier et Pô, 2005).

Dans les partenariats orientés vers l'activité de l'entreprise, les ONG et le secteur privé mettent en œuvre des programmes sociaux tendant à rendre l'activité de l'entreprise plus responsable : mise en place de labels de commerce équitable, d'une certification sociale, d'un code de conduite ... (Mach, 2002).

Forte de son expertise dans les domaines sociaux et environnementaux, l'ONG apporte ses connaissances et son expérience à l'entreprise et l'accompagne dans l'évolution de ses pratiques. Par ailleurs, les ONG assurent en même temps « *la mise en œuvre des idées qu'elles défendent* » (Fougier et Pô, 2005, p. 436).

Avec le développement des politiques liées à la RSE et au DD, les partenariats de pratiques responsables sont en pleine croissance et sont assez fréquents dans les questions relatives à l'environnement et les politiques d'achats responsables (MEDEF et Le Rameau, 2014). Les ONG peuvent par exemple accompagner les entreprises dans la réduction de leur empreinte carbone, la gestion de leur déchet, l'extension de la responsabilité socio-environnementale jusqu'au chaîne d'approvisionnement, l'achat responsable etc.

Le partenariat orienté vers l'activité de l'entreprise peut être illustré par l'exemple du partenariat de pratiques responsables mis en place par Carrefour et WWF. L'ONG aide Carrefour à mettre en place une politique d'achat responsable sur la filière du bois (MEDEF et Le Rameau, 2014).

3.3. Les évaluations

3.3.1. L'évaluation indirecte

Lorsque les ONG mènent des campagnes critiques visant les agissements non responsables d'une entreprise, elles font, en quelques sortes, une évaluation extra-financière et celle-ci est prise en considération par le secteur financier (Mach, 2002). En effet, les ONG peuvent influencer les performances sociales d'une entreprise et peser sur « *la pondération des titres composant les produits d'investissement intégrant des critères de durabilité, ainsi que sur l'analyse et la gestion des risques de réputation* » (Mach, 2002, p. 19).

Par exemple, un groupe d'ONG a exposé au grand jour les actionnaires de l'entreprise Huntingdon Life Sciences, un laboratoire anglais critiqué pour ses essais sur les animaux, en

envoyant la liste des actionnaires au journal londonien *Daily Telegraph* (Lyon, 2010). La conséquence fut l'effondrement du prix de l'action de l'entreprise et, finalement, la radiation du London Stock Exchange de cette dernière (Sunday Telegraph cité dans Lyon, 2010).

3.3.2. L'évaluation directe

Les ONG peuvent également participer directement à l'évaluation de la performance sociale et environnementale des entreprises. Connaissant les enjeux environnementaux et sociaux, les ONG peuvent adopter un rôle d'expert et aider les entreprises à enrichir leurs bilans sociaux et l'évaluation de leurs performances sociales, en leur prêtant des mécanismes d'évaluation, de certification ou labélisation (Mach, 2001).

3.4. Le mécénat

Le mécénat ressemble fort au sponsoring et tous les deux représentent « *la contribution d'une entreprise à un projet, un évènement ou à une personne n'étant pas liés à son activité normale* » (Libaert et Westphalen, 2018, p. 74). En réalité, on peut faire une distinction nette entre les deux termes. Ces derniers se distinguent par la présence ou l'absence de recherche de contrepartie directe (Libaert et Westphalen, 2018).

Le sponsoring est forme d'alliance se caractérisant par la mise à disposition de ressources financières et/ou non financières par un sponsor (entreprise, ONG, individu) « *à une entité sponsorisée (événement, groupe, organisation, individu) dans le domaine du sport, de la culture, du social ou de l'environnement ayant comme double objectif : soutenir l'entité sponsorisée et favoriser les objectifs de communication du sponsor* » (Walliser, 2010, p. 6). Dans ce type d'alliance, le sponsor apporte son aide « *tout en veillant à ses intérêts propres intérêts de communication et exploite systématiquement son engagement à l'aide d'autres moyens de communication, tels que la publicité, la promotion et les relations publiques* » (Walliser, 2010, p. 11).

Le mécénat, quant à lui, est défini comme « *un soutien financier ou matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général* » (Libaert et Westphalen, 2018, p. 74). En fait, il existe 3 types de mécénat et le soutien apporté peut être financier, en nature et en compétences. Le mécénat se différencie du sponsoring par le fait qu'il n'existe pas de « *contreparties contractuelles publicitaires au soutien du mécène* » (Bathelot, 2021 para. 2). En effet, contrairement au sponsoring, le mécénat est une forme d'association plutôt altruiste : le mécène ne tente pas à tout prix de faire connaître ses engagements (Walliser, 2010, p. 10). Ce dernier se montre plutôt discret et silencieux quant à ses engagements (Walliser, 2010 ; Bathelot, 2021). Cependant, rien n'empêche le mécène « *d'afficher son soutien sur ses propres supports de communication* » (Bathelot, 2021, para. 2). Par ailleurs, en France, le soutien apporté à travers le mécénat peut être déductible fiscalement,

« *contrairement au sponsoring qui est considéré comme un investissement publicitaire* » (Bathelot, 2021, para. 4).

3.4.1. Le mécénat financier

Le mécénat financier d'entreprise est l'apport d'une somme d'argent sous forme de don à l'intention d'un projet d'intérêt général (Admical, s. d.). C'est un mécénat facile à mettre en œuvre, mais, ce dernier ne répond pas toujours aux attentes de l'entreprise et ne coïncide parfois pas avec sa trésorerie disponible (Admical, 2020). L'entreprise peut alors se tourner vers d'autres formes de mécénat : en nature et/ou en compétences.

3.4.2. Le mécénat en nature

Le mécénat en nature se résume à un don de biens matériels (avec un transfert de propriété) et/ou de prestations de service ainsi qu'à la mise à disposition de moyens en faveur d'un projet d'intérêt général (Admical, s. d. ; Admical, 2020).

Le don peut être un bien immobilisé « *qui ne se consomme pas dès le premier usage et qui est destiné à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise* » (Admical, 2020, p. 1). Par exemple, l'entreprise peut choisir de faire don d'un véhicule, d'un immeuble, d'un mobilier, d'un outil de production etc.

De plus, le don peut également concerner une marchandise figurant dans un compte de stock (Admical, 2020). L'entreprise peut choisir de fournir des biens produits par elle-même et destinés à la vente : équipements sportifs, matériel informatique, sonorisation, mobiliers produits par une entreprise d'ameublement...) (Admical, 2020). Notons que les dons ne sont pas nécessairement des biens tangibles, puisqu'ils concernent aussi la prestation de services : réparations, entretien, comptabilité, imprimerie etc.

Quant à la mise à disposition de moyens, cette dernière peut se présenter sous la forme d'un prêt de bien immobilier. Une entreprise peut accueillir de manière occasionnelle ou régulière des organisations d'intérêt général dans ses locaux (Admical, 2020). Le prêt peut également concerner le matériel : « *une entreprise de la grande distribution peut par exemple mettre à disposition d'une association des camions frigorifiques dans le cadre d'une collecte alimentaire* » (Admical, 2020, p. 1). Contrairement au don, la mise à disposition gratuite de moyens n'implique pas de transfert de propriété.

3.4.3. Le mécénat en compétences

Le mécénat en compétences est en réalité une forme particulière de mécénat en nature et plus particulièrement de mise à disposition de moyens (Admical, 2020). Ce dernier est

« caractérisé par la mise à disposition d'un salarié sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général » (Renault Tinacci et Vasconcelos, p. 1).

Le mécénat en compétences peut être effectué sous deux formes : la prestation de service et le prêt de main d'œuvre (Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, p. 20).

La Plateforme d'Engagement Citoyen des Entreprises, « Vendredi.cc », nous donne des exemples d'actions de mécénat de compétences (Vendredi.cc, s. d.) :

- « *Coup de pouce* : des missions ponctuelles ne nécessitant pas d'expertise spécifique, souvent associées à du bénévolat (exemple: accueil & aide pour un évènement, distribution de repas et maraudes, présentation de métier...).
- *Compétences* : des missions qui font appel à une expertise métier spécifique (exemple: communication et marketing, tech et digital, finance, juridique et administratif...). La durée de ces missions est variable : elle peut aller de quelques heures à plusieurs semaines voire plusieurs mois en fonction du temps que l'entreprise accorde au collaborateur et des besoins de la structure bénéficiaire.
- *Parrainage / mentorat* : des missions visant à accompagner dans la durée un bénéficiaire (exemple: aide à la recherche d'emploi, soutien scolaire, aide à la création d'activité...).
- *Team building solidaire* : des missions au service d'une association ou de ses bénéficiaires, réalisées en équipe par des salariés d'une entreprise » (Vendredi.cc, s. d., para. 14-18).

3.4.4.1. Bénévolat de compétences, bénévolat d'entreprise et mécénat de compétences

Dans le langage courant, le mécénat de compétences est fort ressemblant au bénévolat de compétences et au bénévolat d'entreprise. Ils peuvent même être recensés sous un seul terme : « Pro Bono » (Géron, s. d.). Néanmoins, lorsqu'on s'intéresse aux définitions de chacun de ces termes, on remarque des différences.

Le bénévolat de compétences est un soutien à une organisation caritative que l'on vient apporter sur son temps privé (Géron, s. d.). C'est un engagement libre. Il n'est pas encadré par l'entreprise, ni forcément cette dernière (INJEP, 2020). Cette forme de soutien n'est pas nécessairement encouragée par l'entreprise.

Le bénévolat d'entreprise propose aux employés d'une entreprise de s'engager le temps d'une journée en faveur d'une organisation à but non lucratif et peut être réalisé aussi bien sur le temps de travail que sur le temps libre (Géron, s. d.).

Le mécénat de compétences est une « mise à disposition d'un salarié et de ses compétences, sur son temps de travail par une entreprise à destination d'une association d'intérêt général. L'engagement est donc institutionnel (l'entreprise) mais aussi personnel (le salarié) » (INJEP, p. 9).

Bien que le mécénat de compétences ressemble fort au bénévolat d'entreprise, « les entreprises préfèrent généralement distinguer le bénévolat d'entreprise (sur le temps libre) du mécénat de compétences (sur le temps de travail) » (INJEP, p. 9).

4. Les motivations liées à la collaboration entre les ONG et les entreprises

Nous avons précédemment vu que les relations entre ONG et les entreprises pouvaient être soit de nature conflictuelle (pressions), soit de nature collaborative (partenariats). Lorsque ces acteurs optent pour une relation de collaboration, leur choix est motivé par plusieurs bénéfices qu'ils peuvent tirer réciproquement de cette relation. Dans cette partie du mémoire, nous verrons les différentes motivations à la collaboration qui émanent aussi bien de la part des entreprises que des ONG.

4.1. Les motivations des entreprises

4.1.1. Les compétences et le savoir-faire des ONG

Les ONG ont une connaissance et une expertise dans les domaines qui touchent au développement durable et à la RSE (Fougier et Pô, 2005 ; Damlamian, 2006 ; ORSE, 2012). Les entreprises qui désirent s'informer sur les défis sociaux et environnementaux rencontrés sur le terrain et mettre en œuvre des stratégies RSE peuvent faire appel à l'expertise des ONG. Ces dernières peuvent par exemple aider les entreprises à améliorer leurs pratiques, diminuer leur empreinte écologique ou réaliser une évaluation de leurs engagements socio-environnementaux à travers des audits. Les ONG ont également une connaissance des critères ESG ainsi que des ODD. Elles peuvent aider les entreprises à les mettre en place au sein de leur stratégie.

4.1.2. La mise en œuvre des valeurs socio-environnementales

Le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est sûrement l'une des principales causes du rapprochement entre le monde associatif et celui du secteur privé (Chorum et Le Rameau, 2011 ; ORSE, 2012 ; MEDEF et Le Rameau, 2014) . En collaborant avec une ONG, l'entreprise peut se rapprocher de ses parties prenantes secondaires ainsi que

traduire de manière tangible ses valeurs sociétales et ses engagements face aux défis sociaux et environnementaux. Les valeurs sont surveillées par un nombre de parties prenantes qui sont prêtes à montrer leur insatisfaction lorsqu'il y a un manque de transparence ou pas assez d'engagement de la part des entreprises (Adkins, 2003). Les consommateurs, par exemple, sont de plus en plus demandeurs d'actions concrètes en termes d'engagements socio-responsables (Farrache et al., 2008). C'est pourquoi, une entreprise qui prône des valeurs en adéquation avec les enjeux de la RSE doit le démontrer de manière tangible. Pour ce faire, elle peut choisir de collaborer avec une ONG. Cette dernière l'aidera à renforcer ses engagements en termes de RSE en lui proposant d'instaurer des pratiques responsables ou tout simplement de soutenir les projets socio-environnementaux de l'ONG.

4.1.3. Le dialogue avec les parties prenantes

D'une manière générale, les partenariats offrent l'opportunité à l'entreprise de dialoguer différemment avec son environnement et ses parties prenantes (ORSE, 2013). Ce dialogue permet de : traduire concrètement les valeurs de l'entreprise, étendre son réseau et créer ou renforcer son ancrage territorial (MEDEF et Le Rameau, 2014 ; Chorum et Le Rameau, 2011). Grâce aux partenariats, l'entreprise peut effectivement se rapprocher de l'ONG, mais également de ses partenaires et son environnement : ses partenaires privés et publics, ses bénéficiaires, les autres ONG, etc. (MEDEF et Le Rameau, 2014).

4.1.4. L'amélioration de l'image externe

La réputation des entreprises est devenue de plus en plus importante aux yeux des investisseurs et des consommateurs (Damlamian, 2006). De plus, ces derniers jugent qu'il est important que l'entreprise s'inscrive dans une démarche de RSE. « *L'impact qu'une entreprise peut avoir sur ses parties prenantes et l'environnement est même devenu un critère de référence de la performance des entreprises* » (Damlamian, 2006, p. 11). C'est pourquoi, pour jouir d'une bonne réputation, l'entreprise doit s'impliquer dans des démarches socialement responsables. En s'engageant dans des partenariats avec des ONG, l'entreprise peut donc améliorer sa réputation, mais aussi sa crédibilité quant à son implication dans les enjeux sociaux et environnementaux (Farache et al., 2008 ; Tkocz, 2015 ; Damlamian, 2006). En effet, le public fait confiance aux ONG lorsqu'il s'agit de bénéfice pour la société. C'est la raison pour laquelle, « *une entreprise qui s'associe à une ONG peut espérer être considérée comme digne de confiance et être plus crédible dans ses efforts de RSE* » (Damlamian, 2006, p. 11).

4.1.5. La fidélisation des clients

Les consommateurs, étant de plus en plus sensibles aux défis du développement durable, s'intéressent aux marques prônant des valeurs sociales et environnementales. On peut les qualifier de « consom'acteurs ». Les entreprises qui désirent toucher ce type de consommateurs peuvent s'allier à une ONG à travers un partenariat de pratiques responsables

et plus précisément à travers une labellisation de leurs produits. Un label certifiant l'écoresponsabilité des produits permet de gagner la confiance des consommateurs et une meilleure perception de la marque (Heinl et al., 2021). Cette confiance peut se traduire par des achats plus récurrents auprès des marques labellisées et fidéliser en quelques sortes les clients. En Belgique, par exemple, 75% de la population reconnaît le label de commerce équitable de l'ONG Fairtrade (Fairtrade Belgium, s. d.). Plus encore, 93% des personnes qui connaissent le label lui font confiance et 69% de ces dernières déclarent acheter, au moins une fois par an, un produit labellisé Fairtrade (Fairtrade Belgium, s. d.).

4.1.6. L'amélioration de l'image interne

Outre l'image qu'elle renvoie à ses parties prenantes externes, l'entreprise doit également être attentive à l'image qu'elle renvoie à ses employés et à ses collaborateurs internes. Pour l'entreprise, le partenariat est un excellent moyen de montrer ses engagements RSE en interne. La RSE est un élément auquel l'employé accorde de l'importance. Selon Ouassal (2020), l'employé est un « citoyen-travailleur », dont la perception de l'entreprise ne se limite pas qu'aux aspects internes : ce dernier a des attentes envers son employeur qui surpassent « *les attentes à l'égard de la relation du travail elle-même* » (cité dans Farah, 2021, p. 656). Les employés trouvent une certaine fierté à travailler pour des entreprises socialement responsables : ils aiment « *être associés à une entreprise jouissant d'une bonne réputation* » (Farah, 2021, p. 659). De plus, la RSE peut être un critère important pour un travailleur lorsqu'il postule un emploi. En effet, une entreprise qui adopte des comportements socio-responsables est plus attrayante sur le marché du travail (Tkocz, 2015).

4.1.7. La motivation des employés²

Dans le cas du mécénat de compétences, l'avantage qu'une entreprise peut retirer de ce dernier est la motivation du personnel. Le mécénat de compétences permet aux employés de s'engager dans des causes d'intérêt général et donner plus de sens à leur travail (La retraite en claire, 2022). Les salariés avides d'engagement peuvent contribuer à des causes d'intérêt général tout en gardant leur salaire inchangé (La retraite en claire, 2022).

De plus, si certains employés sont lassés du cadre de l'entreprise, grâce au mécénat de compétences, ils peuvent quitter un moment l'entreprise pour se changer les idées et mieux la réintégrer plus tard en y introduisant même de nouvelles valeurs (Boistel, 2012).

Le mécénat de compétences peut également être une option pour faciliter la transition des travailleurs seniors vers la retraite. L'approche de la retraite peut être une période de changement délicate : les futurs retraités se demandent parfois ce qu'ils vont bien pouvoir faire pour rester utile, ne pas s'isoler ou équilibrer leur temps (Partager son temps, s. d.). Ces

² Cette motivation a été soulignée lors de l'entretien exploratoire réalisé auprès de l'organisation Be.Face

inquiétudes peuvent en effet être surmontées à l'aide du mécénat, car il permet aux futurs retraités de découvrir le monde associatif et de continuer à s'engager. Ils peuvent continuer à mettre leurs compétences professionnelles ou personnelles en faveur d'une association d'intérêt général (Partager son temps, s. d.).

4.1.8. L'innovation

En collaborant avec les ONG, les entreprises ont l'opportunité d'innover les pratiques liées à leur structure (MEDEF et Le Rameau, 2014). Le développement durable incite les entreprises à changer leurs méthodes de production ou d'achats. Dans ce contexte, les ONG peuvent apporter leurs connaissances et compétences pour innover leurs chaînes de production ou d'approvisionnement.

4.1.9. L'optimisation des coûts

Dans certains cas, lorsque l'entreprise se lie à une ONG par un partenariat de pratiques responsables, elle peut réaliser des économies qui sont généralement en lien avec la gestion de l'énergie et de ses déchets (Zaouche, 2011 ; Le Rameau, 2014). En effet, comme nous l'avons cité précédemment, l'ONG a un savoir-faire et des connaissances en ce qui concerne les domaines environnementaux. C'est le cas de l'ONG environnementale WWF qui a lancé l'initiative énergie-climat visant à réduire les émissions de CO₂ et à instaurer de meilleures pratiques dans les entreprises (WWF Belgique, s. d.). Dans le cadre de cette initiative, l'ONG propose des outils pour les entreprises afin de réduire leurs émissions CO₂. Ces émissions ont des conséquences sur le climat, mais aussi sur le portefeuille des entreprises : une entreprise qui n'arrive pas à réduire suffisamment ses émissions doit racheter des crédits carbone.

4.1.10. La préparation des entreprises aux futures réglementations en termes de RSE³

Actuellement, nous assistons à l'arrivée de plusieurs réglementations contraignantes qui visent à assurer un respect des humains et de l'environnement dans les opérations menées par les entreprises. Par exemple, en 2019, aux Pays-Bas, une loi contraignante en termes de vigilance raisonnable quant au travail des enfants a vu le jour. Les ONG, ayant un ancrage territorial au-delà des frontières, peuvent aider les entreprises à réduire les risques du travail des mineurs dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises et ainsi se conformer à la loi. D'ailleurs, une nouvelle réglementation européenne sur le devoir de vigilance en termes de respect des droits de l'homme et de l'environnement a été publiée en 2022. Cette dernière rentrera en vigueur dans quelques années, mais les entreprises peuvent déjà se préparer à cette dernière en faisant appel à des ONG, expertes dans ces domaines.

³ Ceci a été plusieurs fois relevé lors des entretiens exploratoires chez Fairtrade Belgium et Be.Face

4.1.11. La capacité à répondre aux ODD⁴

Les ODD ont été introduits par les Nations Unies dans le cadre de l'Agenda 2030. Les Nations Unies appellent les acteurs économiques à la réalisation de ces objectifs pour arriver à un DD. Notons que les entreprises jouent un rôle important dans la réalisation de ces objectifs (productivité, croissance économique inclusive, création d'emploi) et il est nécessaire qu'elles interviennent (van der Waal, 2020). Ces dernières l'ont bien compris : en 2020, une étude de Global Reporting Initiative (GRI) réalisée auprès de 200 entreprises dans le monde a rapporté que 83 % d'entre elles s'investissaient dans les ODD et alignaient leurs rapports extra-financiers sur ces derniers (GRI, 2022).

En collaborant avec les ONG, les entreprises peuvent davantage répondre à ces objectifs. Par exemple, si l'entreprise travaille sur l'objectif de « zéro faim », elle peut s'associer à une ONG qui a pour mission d'aider les populations défavorisées en leur fournissant des denrées alimentaires. En passant par l'intermédiaire d'une organisation, l'entreprise peut toucher un plus grand nombre de bénéficiaires et ainsi maximiser sa capacité à répondre à l'objectif. Chez The Shift⁵, ils sont persuadés que la collaboration entre ONG et entreprises permet d'accélérer l'implémentation des ODD, car les deux acteurs sont complémentaires : l'ONG a un fort ancrage international, ce qui permet de réaliser les ODD au-delà des frontières, et l'entreprise a un vaste réseau de compétences et de moyens aussi bien humains que financiers (Plan International Belgique, 2020).

4.2. Les motivations des ONG

4.2.1. L'acquisition de ressources financières

Nouer des partenariats avec des entreprises permet aux ONG de diversifier leurs sources de financement (Fougier et Pô, 2005). C'est un enjeu majeur pour les ONG, car les subventions publiques sont souvent insuffisamment élevées, régressent ou stagnent (Baculard, 2006). Grâce aux ressources financières d'origine privée, les ONG peuvent s'engager dans plus de projets et générer davantage d'externalités positives auprès d'un public défavorisé et de la société.

4.2.2. Les compétences de l'entreprise

Une ONG peut profiter des compétences de l'entreprise en nouant un partenariat avec elle. Les entreprises peuvent apporter de l'aide dans des fonctions et domaines qui ne font pas partie de leur cœur d'expertise des ONG (ORSE, 2012 ; Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, 2021). Par exemple, le mécénat de compétences apporte aux

⁴ Cette information a également été recueillie lors des entretiens.

⁵ Une organisation qui regroupe des ONG, des entreprises privées et des institutions académiques et qui aide ces différents acteurs à trouver le bon partenaire pour des objectifs de durabilité socio-environnementale

associations un savoir-faire, des prestations de services ainsi qu'un profil d'experts dans différents domaines qu'elles n'auraient pas pu attirer si elles devaient les financer elles-mêmes (Baculard, 2006 ; Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, 2021).

4.2.3. L'accroissement de l'efficacité des actions

En nouant des partenariats avec les entreprises, les ONG peuvent accroître le nombre ainsi que la qualité de leurs actions (Baculard, 2006). Grâce au soutien financier et aux dons matériels (mécénat en nature), les ONG peuvent mobiliser plus d'actions et aider plus de bénéficiaires. Le soutien sous forme de compétences peut également augmenter l'efficacité des actions menées par les ONG. En effet, l'expertise du personnel de l'entreprise peut amener un regard différent sur les projets à mener et faire émerger d'autres idées.

4.2.4. Le gain en légitimité

Les ONG qui collaborent avec des entreprises démontrent qu'elles sont actives et qu'elles se mettent en action pour éliminer certains problèmes sociaux. Le partenariat est donc un moyen pour les ONG de gagner en crédibilité et en légitimité à l'égard du public (Tkocz, 2015). En effet, ces dernières doivent démontrer et prouver qu'elles sont capables de mobiliser « *des donateurs et des non-donateurs autour de leur projet et de leur action* » (Couprie, 2012, p. 67-68). La légitimité des ONG serait donc plus associée aux actions qu'elles mènent qu'à la représentation des idéaux qu'elles poursuivent (Couprie, 2012).

4.2.5. Le gain en visibilité

Certaines ONG sont peu connues du grand public. En collaborant avec des entreprises privées, ces dernières peuvent accroître leur visibilité sur le terrain et nouer de nouvelles relations avec d'autres partenaires en profitant du portefeuille de parties prenantes des entreprises (Baculard, 2006). Avoir plus de notoriété permet également à l'ONG de sensibiliser davantage de personnes et d'acteurs autour d'une cause (Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, 2021).

4.2.6. L'agrandissement de son réseau

Il en va de soi qu'en développant une notoriété plus importante et en collaborant avec le secteur privé, les ONG peuvent toucher un plus grand public autour d'elles et rencontrer de nouveaux partenaires et futurs bénévoles, qui leur apporteront un soutien supplémentaire lors de leurs opérations et projets (Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, 2021).

4.2.7. La garantie d'un engagement dans la durée

Dans les relations ONG-entreprises, rien n'empêche l'entreprise à ne plus se réengager dans un autre partenariat avec l'ONG. Les partenariats peuvent être « one-shot ». Néanmoins, certaines entreprises peuvent trouver l'expérience bénéfique et se montrer enthousiastes à nouer d'autres partenariats futurs, créant ainsi un engagement dans la durée. Cet engagement permettrait à l'ONG d'avoir un soutien ponctuel pour la réalisation de ces projets d'intérêt général.

5. Les risques liés à la collaboration entre les ONG et les entreprises

La collaboration entre les ONG et les entreprises présentent de nombreux avantages. Cependant, cette situation n'est pas toujours bénéfique pour les deux acteurs. En effet, ces derniers peuvent être confrontés à différents risques qui émanent de leur collaboration.

5.1. Les risques pour les entreprises

5.1.1. Le risque de s'exposer davantage

Lorsqu'une entreprise noue des partenariats avec des ONG, elle risque de « *s'exposer davantage à des attaques potentielles car ses activités font l'objet d'une veille constante* » (ORSE, 2012, p. 7). Collaborer avec des ONG exige même une certaine exemplarité de la part des entreprises quant à la transparence du bien-fondé de ses intentions (ORSE, 2012). Il ne s'agit en aucun cas pour l'entreprise d'acheter son indulgence ou de lui assurer une immunité contre les campagnes des ONG (Fougier et Pô, 2005 ; ORSE, 2012). En effet, l'entreprise n'est pas pour autant protégée des critiques que son partenaire pourrait émettre face au moindre comportement socialement irresponsable de l'entreprise ou d'un de ses partenaires.

5.1.2. Le risque de fuites d'informations

Nouer un partenariat avec une ONG représente pour l'entreprise aussi bien un risque d'exposition qu'un risque d'être victime de fuites d'informations (ORSE, 2012).

5.1.3. Le risque de perdre du temps et de l'argent

Un partenariat demande de l'investissement en temps, en travail et en argent. Si le partenariat n'aboutit pas aux résultats escomptés, tout cet investissement peut être considéré comme perdu (ORSE, 2012).

5.1.3. Le risque d'être accusé de green et socialwashing

La collaboration avec une ONG peut être un excellent moyen de traduire ses engagements envers les enjeux sociétaux et environnementaux. Cependant, l'entreprise peut tout de même être accusée d'utiliser cette collaboration pour cacher des comportements sociaux et environnementaux négatifs (Chorum et Le Rameau, 2011). De plus, on pourrait très bien reprocher à l'entreprise « *de ne pas être assez exemplaire en interne par rapport aux domaines sur lesquels portent ses partenariats avec les ONG (handicap, environnement, insertion, diversité, etc)* » (Chorum et Le Rameau, 2011, p. 44).

5.1.4. Le risque de manquer de légitimité en interne

Selon Chorum et Le Rameau (2011), lorsqu'on noue un partenariat avec une ONG, ce dernier doit être fondé et amener une certaine valeur à l'entreprise et ses parties prenantes internes (employés, actionnaires). Si ce n'est pas le cas, cela risque de créer une incompréhension en interne. En effet, les employés et les actionnaires pourraient ne pas comprendre pourquoi l'entreprise priorise l'investissement dans des démarches sociales à l'amélioration des conditions en interne.

5.2. Les risques pour les ONG

5.2.1. Le risque d'image

Dans les relations entre les ONG et les entreprises, le risque de compromettre son image et sa réputation est commun (Fougier et Pô, 2005). En s'associant à une entreprise qui n'est pas à la hauteur des attentes fixées, l'ONG peut en effet mettre en jeu sa réputation (ORSE, 2012).

Certaines parties prenantes de l'ONG pourraient percevoir la collaboration avec une entreprise comme « un pacte avec le diable » et ce même si la collaboration est encadrée par plusieurs dispositions (Fougier et Pô, 2005). De plus, s'il arrive que l'entreprise avec laquelle l'ONG ait collaboré ou collabore soit impliquée dans un scandale, l'ONG risque de voir son image publique se dégrader, notamment auprès de ses donateurs et membres (Fougier et Pö, 2005).

5.2.2. Le risque de perte de légitimité

Voir son image se dégrader comprend également un risque de perte de crédibilité et de légitimité auprès du public. À cause des agissements socialement irresponsables de l'entreprise partenaire, l'ONG pourrait compromettre ses principes, sa mission initiale et ainsi perdre toute crédibilité (ORSE, 2012, p. 7).

5.2.3. Le risque d'être utilisé à des fins de green et socialwashing

Certaines entreprises veulent s'associer à des ONG seulement dans le but d'améliorer son image et sa réputation auprès de l'opinion publique (ORSE, 2012 ; Chorum et Le Rameau, 2011). En effet, les valeurs sociétales et environnementales sont très appréciées par le public de l'entreprise. C'est pourquoi, l'entreprise pourrait se servir du partenariat noué avec l'ONG pour redorer son image. Ainsi, il existe un risque pour l'ONG d'être instrumentalisée et utilisée à des fins de green et socialwashing « *sans que le partenariat n'ait de réalité concrète* » (Chorum et Le Rameau, 2011, p. 45).

5.2.4. Le risque de perdre son indépendance

Nouer un partenariat avec une entreprise ne doit pas empêcher la liberté de parole de l'ONG : cette dernière doit conserver une attitude réaliste et critique (Chorum et Le Rameau, 2011, p. 45). Pour l'ONG, il existe en effet un risque de dépendance à l'entreprise. Parfois, l'ONG n'a pas d'autres moyens que de faire appel à des contributions financières de la part des entreprises. Cette situation peut créer une certaine dépendance envers les entreprises donataires (Fougier et Pô, 2005). Cette dépendance peut parfois amener l'ONG à fermer les yeux sur certaines situations qui sont contraires aux valeurs et missions initiales de l'ONG.

5.2.5. Le risque de créer des désaccords en interne

Certains partenariats avec certaines entreprises risquent de « *créer des désaccords d'opinion au sein de l'ONG* » (ORSE, 2012, p. 7). Comme pour les entreprises, les ONG doivent s'assurer que ses collaborateurs internes adhèrent aussi bien à l'idée du partenariat que de son utilité et de son bien-fondé. En effet, il est important de conserver la mobilisation des personnes impliquées dans le partenariat tout au long de sa mise en place et de son suivi (Chorum et Le Rameau, 2011).

5.2.6. Le risque de perte du temps

Lorsqu'un partenariat échoue, l'ONG peut se confronter à un risque de surinvestissement en temps et en ressources humaines (Chorum et Le Rameau, 2011). En effet, nouer un partenariat avec une entreprise prend du temps et de l'énergie de la part des collaborateurs qui y participent. Leur énergie et temps auraient pu être consacrés à d'autres projets porteurs de sens pour l'ONG.

6. Les clés du succès d'un partenariat

Dans la partie précédente de ce mémoire, nous avons présenté les différents risques que peuvent rencontrer les ONG et les entreprises lors d'une collaboration. Certes, il n'existe pas

de technique miracle pour réussir une collaboration entre une ONG et une entreprise, mais certaines actions permettent tout de même d'éviter certains risques et de sécuriser l'association entre les deux acteurs. Cette partie du mémoire sera donc consacrée à la présentation de quelques principes à suivre pour favoriser la réussite d'une collaboration entre ONG et entreprises.

6.1. Les principes à suivre

Les principes à suivre que nous allons mettre en avant sont issues d'un référentiel sur les partenariats entre associations et entreprises (Chorum et Le Rameau, 2011), ainsi que de deux guides pratiques pour les partenariats entre associations et entreprises (ORSE, 2012 ; MEDEF et Le Rameau, 2014).

6.1.1. Faire un auto-diagnostic de ses besoins

Avant de se lancer dans un partenariat ONG-entreprise, il est important de faire un travail de rétrospection pour identifier ses besoins, ses attentes, le type de partenariat à privilégier, ainsi que les objectifs de ce dernier (ORSE, 2012). Cette rétrospection va également permettre à l'ONG et à l'entreprise d'identifier, au préalable, ce qu'elles peuvent tirer comme bénéfice en s'engageant dans un partenariat, mais aussi ce qu'elles doivent dégager comme moyens pour assurer sa mise en place.

6.1.2. Choisir le partenaire adéquat

Pour réussir un partenariat et éviter des risques de rencontrer une asymétrie de valeurs entre celles des ONG et celles des entreprises, il est important que les deux acteurs choisissent des partenaires adéquats. En effet, l'entreprise doit s'assurer que l'ONG avec laquelle elle va s'associer puisse répondre aux objectifs et enjeux poursuivis. De plus, il est préférable de choisir une ONG qui partage des valeurs communes avec l'entreprise.

6.1.3. Dialoguer en toute franchise

Le dialogue entre les partenaires est une étape importante. Ce dernier doit être présent pendant toute la durée de la collaboration. En effet, avant la mise en place du partenariat, le dialogue permet de savoir si le partenaire choisi est adéquat, ainsi que « *de vérifier que les attentes respectives de chacun des partenaires potentiels sont comprises et acceptées* » (ORSE, 2012, p. 11). Une fois que les deux acteurs se sont décidés à collaborer, il est important de maintenir le dialogue. Cela assure un engagement continu des partenaires. Par ailleurs, le dialogue permet de bâtir une certaine confiance entre les deux acteurs. Établir un lien de confiance n'est pas un processus rapide : « *cela implique de prendre le temps de connaître, de comprendre le fonctionnement et les contraintes de l'autre* » (ORSE, 2012, p. 11). C'est

pourquoi, dialoguer et communiquer en toute franchise contribuent à l'établissement du sentiment de confiance.

6.1.4. Attiser l'adhésion en interne

Tout comme pour la RSE, la démarche de partenariat n'est pérenne que si les collaborateurs internes l'acceptent et la soutiennent. En effet, il faut que cette démarche soit supportée aussi bien par les dirigeants que par les employés. C'est une condition nécessaire pour « *ancrer le partenariat dans l'entreprise* » (MEDEF et Le Rameau, 2014, p. 99). Notons que la démarche de partenariat avec une ONG sera d'autant plus facile à accepter et comprendre en interne si la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise coïncident avec les objectifs de ce dernier.

6.1.5. Se montrer professionnel dans la démarche

Lorsqu'une ONG est à la recherche d'un partenaire du secteur privé, elle doit se montrer professionnelle dans sa démarche. Pour cela, elle doit construire une proposition appropriée à l'entreprise, lui prouvant ainsi qu'elle a une certaine compréhension du partenaire qu'elle sollicite (Chorum et Le Rameau, 2011). L'entreprise, elle-aussi, peut être à la recherche d'un partenaire du secteur associatif et cette démarche doit être abordée avec professionnalisme. Bien sûr, si elle ne s'en sent pas capable, elle peut faire appel à des professionnels du sujet (Chorum et Le Rameau, 2011). En Belgique, par exemple, les entreprises peuvent se tourner vers l'organisation The Shift qui réunit au sein de sa communauté des entreprises privées, des ONG et des institutions académiques et publiques (The Shift, s. d.). Cette dernière peut l'aider à trouver un partenaire adéquat à travers ses membres et les workshops qu'elle organise.

6.1.5. Se préparer au partenariat en définissant son contenu

Se préparer au partenariat est une étape importante. Cette dernière permet à l'entreprise et à l'ONG « *d'une part de clarifier ses objectifs et sa politique de partenariat ; d'autre part de s'organiser en interne pour anticiper les moyens à mobiliser et être en mesure de suivre le partenariat dans le temps* » (MEDEF et Le Rameau, 2014, p. 99). Se préparer au partenariat nécessite également de définir le cadre du partenariat en présentant les actions à mettre en œuvre, les moyens humains et financiers à dégager, le périmètre (zone géographique, thématique, bénéficiaires), les modalités (durée, mise en œuvre, comité de pilotage, communication, suivi) et l'évaluation (ORSE, 2012 ; MEDEF et Le Rameau, 2014).

6.1.6. Formaliser le partenariat et ses engagements

Même si la formalisation du partenariat n'est pas une étape obligatoire, elle permet tout de même de réduire certains risques et d'engager davantage les partenaires (MEDEF et Le Rameau, 2014). Cette formalisation peut se faire à travers la signature d'un contrat, d'un

protocole ou d'une convention (ORSE, 2012). Ces documents servent à énoncer les objectifs du partenariat et les engagements de chacun, ainsi qu'à protéger les partenaires par des clauses de confidentialité ou de résiliation (ORSE 2012 ; MEDEF et Le Rameau, 2014). Ainsi, l'entreprise peut, par exemple, être protégée contre d'éventuelles fuites d'informations.

6.1.7. Nourrir le partenariat par des actions concrètes

Le partenariat ne se limite pas à la signature d'un contrat entre les ONG et entreprises. En effet, il convient encore de lui donner vie en le nourrissant d'actions concrètes (MEDEF et Le Rameau, 2014, p. 100). Très souvent, les entreprises nouent des partenariats avec les ONG afin d'améliorer leur RSE. Traduire le partenariat ONG-entreprise en actions concrètes permet donc de démontrer de manière tangible les engagements RSE de l'entreprise, ainsi que de prouver que ses intentions sont sincères. Par ailleurs, en donnant vie aux partenariats, les entreprises évitent les risques d'être accusées de green et socialwashing. C'est également un moyen pour les ONG d'être protégées contre des éventuelles instrumentalisation.

6.1.8. Assurer le suivi du partenariat

Une fois que la partie « formalisation » est terminée, le partenariat peut véritablement commencer. Toutefois, les actions mises en œuvre nécessitent d'être surveillées et contrôlées (MEDEF et Le Rameau, 2014). C'est pourquoi, il est important que les partenaires mettent en place une stratégie de suivi. Cette dernière leur permettra de vérifier si le partenariat répond aux objectifs fixés préalablement et, si besoin, le faire évoluer (ORSE, 2012).

Par ailleurs, il est nécessaire de définir les personnes qui seront responsables du suivi et de leur mettre à disposition des outils pour le réaliser (ORSE, 2012 ; MEDEF et Le Rameau, 2014). Les résultats peuvent, par exemple, être intégrés dans un système de reporting.

Notons également qu'il est important de rendre compte de l'impact et de l'efficacité du partenariat, ainsi que de communiquer, aussi bien en interne qu'en externe, sur l'état d'avancement du projet (ORSE, 2012).

6.1.9. Évaluer le partenariat et les résultats qui en découlent

Afin de rendre compte du réel impact d'un partenariat, il faut l'évaluer. L'objectif d'une évaluation est donc d'apporter des résultats concrets quant au partenariat. De manière générale, l'évaluation repose sur 3 éléments (ORSE, 2012) :

1. L'impact général du partenariat sur la société et l'environnement, ainsi que sur les bénéficiaires ciblés en particulier ;
2. La valeur ajoutée du partenariat pour les deux parties y ayant pris part ;
3. Les coûts et bénéfices du partenariat.

L'évaluation est possible grâce au développement d'indicateurs de mesure sociétaux, environnementaux et financiers. L'entreprise et l'ONG peuvent également faire appel à des organismes de contrôle externe, ce qui leur permet de garantir une certaine neutralité dans l'évaluation (ORSE, 2012). Par exemple, l'ONG Fairtrade fait appel à un organisme indépendant, FLOCERT, qui réalise des audits réguliers pour surveiller l'impact des projets menés avec les entreprises et pour vérifier « *si les critères et les standards du système Fairtrade sont respectés* » (Fairtrade Belgium, s. d., para. 1). Quant à Be.Face, organisation « *défendant l'inclusivité dans le monde du travail et créant des opportunités pour les étudiants et les chercheurs d'emploi* » (Be.Face, s. d., para. 1), lorsqu'elle noue des partenariats avec des entreprises, elle réalise une évaluation en interne avec tout un éventail d'indicateurs de performance, qui peuvent ensuite alimenter les rapports extra-financiers des entreprises partenaires⁶.

Par ailleurs, l'évaluation des partenariats sert en quelques sortes d'enseignement aux deux partenaires. En effet, avec des résultats concrets permet de savoir si les objectifs du partenariat ont été atteints et si ce dernier a échoué ou pas. L'évaluation permet également de se rendre compte de ce qui aurait pu être amélioré et s'il est intéressant de se relancer dans ce genre de démarche (ORSE, 2012).

Enfin, évaluer ses résultats est une manière de prouver et de justifier à ses parties prenantes que les engagements sont réels, et il est plus facile de le faire avec des chiffres à l'appui (MEDEF et Le Rameau, 2014).

6.1.10. Rester transparent

Rester transparent avec son partenaire est également un point important dans les partenariats entre ONG et entreprises. Les partenaires ne doivent pas se sentir obligés de cacher leurs faiblesses ou difficultés. Au contraire, « *le partenariat est là pour aider les deux parties à résoudre leurs défis respectifs* » (MEDEF et Le Rameau, 2014, p. 100).

⁶ Cette information a été recueillie lors d'un entretien exploratoire auprès de Be.Face.

CHAPITRE II : LA CRISE PANDÉMIQUE DU COVID-19

1. La notion de la crise

1.1. *L'étymologie de la notion*

L'étymologie de la « crise » est un dérivé du mot grec « krisis », qui signifie « décision » (Morin, 2012, p. 135). La notion est en fait issue du domaine médical, où elle représente « *l'étape charnière, le moment paroxystique d'une maladie, qui peut en ce point "critique" évoluer vers la guérison comme vers la mort* » (Ordioni, 2011, p. 138). Au fil du temps, la notion a débordé le champ médical et a pris différents sens.

D'ailleurs, Gérard-François Dumont définit les 3 premiers sens qui se cachent derrière la notion de « crise »:

« Dans le premier sens, médical, la crise est le "moment d'une maladie caractérisé par un changement subit et généralement définitif, en bien ou en mal" : manifestation aiguë d'une maladie, crise d'appendicite, crise d'asthme, crise de foie, crise cardiaque... Dans le deuxième sens (...), la crise est une "manifestation émotive soudaine et violente" (crise de fou rire, crise de nerfs, crise de colère...). Dans son troisième sens (...), une crise est une "phase grave dans l'évolution des choses, des événements, des idées" » (Dumont, cité dans Portal, 2009, p. 16).

En réalité, la crise est une notion polysémique et peut s'appliquer à plusieurs domaines. Aujourd'hui, on peut entendre parler de crise politique, financière, économique, sanitaire, etc.

1.2. *Les définitions du dictionnaire*

La polysémie de la notion de la crise la rend difficilement définissable. En effet, la définition va dépendre du domaine auquel elle s'applique. Nous pouvons le remarquer à travers les différentes définitions proposées par les dictionnaires de la langue français.

Prenons l'exemple du dictionnaire Larousse. Ce dernier propose 7 définitions du mot « crise » (Larousse, s. d.) (cf. *infra* « Tableau 2 »).

Tableau 2 : Les 7 définitions du mot « crise »

« Brusque accès, forte manifestation d'un sentiment, d'un état d'esprit : Une crise de larmes, de jalousie » ;
« (Familier) Enthousiasme soudain pour une action, brusque mouvement d'ardeur : Il est pris d'une crise de rangement » ;
« Moment très difficile dans la vie de quelqu'un, d'un groupe, dans le déroulement d'une activité, etc. ; période, situation marquée par un trouble profond : Crise de conscience » ;
« Rupture d'équilibre entre la production et la consommation, caractérisée par un affaiblissement de la demande, des faillites et le chômage » ;
« Manifestation violente d'un état morbide, survenant en pleine santé apparente (crise d'appendicite, crise de goutte, crise d'épilepsie, crise de colique néphrétique, etc.) » ;
« Grave pénurie de quelque chose : Crise du logement » ;
« (Familier) Hilarité générale, fou rire : Quelle crise on s'est payée ! »

Source : Larousse. (s. d.). Crise. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526#:~:text=Moment%20très%20difficile%20dans%20a,trouble%20profond%20%3A%20Crise%20de%20conscience>

Les définitions données par Larousse sont variées, mais on y retrouve un caractère plutôt négatif. Cela nous laisse à penser que la crise est un moment de faiblesse qui peut se présenter à la fois sur le plan médical, sentimental et économique.

2. La crise pandémique du COVID-19

Le COVID-19 est une maladie infectieuse apparue à la fin de l'année 2019 en Chine à Wuhan. Cette dernière s'est rapidement répandue à travers le monde et à un tel point qu'elle s'est transformée en une véritable pandémie. Cette situation pandémique a provoqué un état d'urgence sanitaire à travers le monde entier et entraîné des mesures exceptionnelles prises par les gouvernements : confinement, quarantaine, télé-travail, arrêt de certains secteurs, distanciation sociale, etc.

Les mesures exceptionnelles prises par les autorités de nombreux pays ont fait de cette pandémie une véritable crise (Borraz, 2020). Elles ont eu de nombreuses répercussions négatives sur différentes sphères : « la santé (physique et mentale) des populations, les relations au sein des ménages, la prise en charge des personnes dépendantes, isolées ou précaires ; mais également sur l'économie, le travail, la vie des organisations ou l'éducation » (Borraz, 2020, para. 7).

La crise pandémique du COVID-19 marque l'histoire des crises. En effet, elle est différente de toutes celles que nous avons connues jusqu'à présent, car elle est inédite de par son caractère

exogène. « Aussi bien, la sphère réelle que financière subissent pour la première fois de l'histoire économique contemporaine un choc exogène en l'occurrence une pandémie sanitaire » (Wisseem, 2020, p. 1). La rupture d'équilibre économique n'est pas issue d'une défaillance du système économique en lui-même, mais bien d'un événement extérieur édicté par des contraintes sanitaires (Wisseem, 2020).

La pandémie provoqué par le COVID-19 a paralysé le tissu économiques de tous les pays du monde et provoqué, par son intensité et sa durée, des catastrophes économiques et sociales sans précédent (Union Wallonne des Entreprises, 2020), créant ainsi une crise économique, générant un choc aussi bien sur l'offre que sur la demande (Soltani, 2021).

En ce qui concerne l'offre, la crise du COVID-19 a fortement perturbé les productions nationales « suite au confinement, à la pénurie de certaines matières premières importées, à la réduction des trafics commerciaux entre les pays au niveau exportations et importations » Soltani, 2021, p.4). Ce choc sur l'offre a conduit à un chômage additionnel et à une hausse des prix de certains produits (Soltani, 2021). Au niveau de la demande, cette dernière a diminué, car les ménages, le reste du monde et les entreprises ont nettement réduit leurs consommations, investissements et importations (Soltani, 2021).

2.1. Les impacts de la crise pandémique du COVID-19

2.1.1. Les impacts sur les acteurs économiques

Tous les acteurs économiques ont été touchés par la pandémie du COVID-19. Néanmoins, dans ce mémoire, nous nous concentrerons essentiellement sur 3 acteurs : la population (les ménages), les entreprises et les ONG. Les impacts sur les 2 derniers acteurs cités seront davantage développés, car c'est à eux que nous nous intéressons dans le cadre de notre travail.

2.1.1.1. La population

Le COVID-19 a eu des conséquences négatives sur tous les segments de la population, mais l'épidémie a particulièrement touché les membres des groupes sociaux les plus vulnérables : les personnes vivant dans la pauvreté, les personnes âgées, les personnes handicapées et les jeunes (United Nations, s. d.).

En effet, les personnes sans-abris, par exemple, se sont retrouvées très exposées au danger du virus, car elles n'étaient pas capables de s'abriter dans un lieu sécurisé (United Nations, s. d.). Les travailleurs les plus pauvres ont également été touchés, puisque très souvent ces dernières n'avaient pas la possibilité de télé-travailler et ont donc été davantage exposées aux risques d'infection (Le Soir, 2021). Certaines personnes ont également dû être mises au chômage à cause de la fermeture de certains secteurs, réduisant ainsi considérablement leurs

revenus. Par ailleurs, beaucoup de personnes travaillant sur base de contrats intérimaires ont aussi perdu leur emploi, et à défaut d'avoir droit au chômage, elles se sont retrouvées sans aucun revenu (Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, 2021).

Les personnes âgées et handicapées étaient confrontées à des risques sanitaires importants. Leur santé, étant déjà fragile, elles ont davantage été exposées aux risques liés à l'infection du COVID-19. L'isolement social les a également affectées. La distanciation physique et le confinement ont réduit leurs contacts sociaux. Pourtant, ces derniers sont très importants pour ces personnes, aussi bien sur le plan psychologique que sur leur capacité à subvenir à leurs besoins : les courses, le ménage, l'auto-soin, l'hygiène, etc. (United Nations, s. d.).

Les jeunes ont également souffert de la pandémie du COVID-19. La distanciation physique et l'enseignement à distance ont provoqué un isolement social et une baisse d'interactions sociales, causant plusieurs conséquences sur leur santé mentale telles que la dépression ou l'anxiété. Par ailleurs, la pandémie a également eu des effets sur le marché du travail et cela a particulièrement marqué les jeunes : *« ils limitent en effet les possibilités de travail à temps partiel et d'apprentissage en milieu professionnel pour les étudiants, et ils compliquent la tâche déjà lourde qu'ont les futurs diplômés et les jeunes diplômés de trouver et de conserver un emploi, les exposant ainsi à un risque accru de souffrir de troubles de la santé mentale leur vie durant »* (OCDE, 2021, para. 7). Les impacts se sont également fait ressentir sur les revenus des jeunes. En Belgique, 45 % des jeunes ont rencontré des soucis financiers et les causes principales sont : *« la perte de leur job étudiant, le chômage temporaire, la baisse de l'argent de poche ou le fait de devoir soutenir financièrement leurs parents »* (Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, 2021, p. 4).

2.1.1.2. Les entreprises

La crise de la pandémie du COVID-19 a eu un impact sur la gestion des entreprises. Ces dernières ont dû faire face à de nombreux obstacles. C'est pourquoi, dans cette partie, nous présenterons une synthèse de ces derniers.

A. Fermeture et chômage temporaire

Le COVID-19, étant une maladie fortement contagieuse, les gouvernements ont décidé de restreindre les connexions physiques. Certains secteurs ont dû complètement abandonner leurs activités pendant cette période, car celles-ci étaient trop risquées au vu des contacts physiques étroits qu'on y rencontre. On pense ici surtout à l'horeca, aux théâtres, cinémas, salles de spectacles, métiers de contact magasins non essentiels (Credit Expo, 2021). Les personnes y travaillant ont alors dû être mises en chômage temporaire (Ace Group, s. d.).

B. Baisse du chiffre d'affaires

Le confinement et l'arrêt forcé de l'activité de certains secteurs a fait baisser la production de ces derniers. La baisse de cette production a fatalement eu des conséquences sur le chiffre d'affaires de certaines entreprises. De plus, la consommation des ménages a chuté, ce qui a également eu un impact sur les ventes des entreprises.

En Belgique, presque tous les secteurs économiques ont été touchés par cette baisse du chiffre d'affaires. En effet, « *le pourcentage de firmes dont le chiffre d'affaires a baissé est passé de 45 % en situation normale à 55 % en situation de crise sanitaire* » (Dhyne et Duprez, 2021, para. 5).

Les secteurs les plus fragilisés par la pandémie du COVID-19 ont été, sans surprise, l'horeca et le secteur évènementiel et récréatif. À Bruxelles, pendant le premier confinement de mars à mai 2020, « *l'activité de ces secteurs a été pratiquement à l'arrêt puisque les entreprises interrogées y ont reporté des pertes de chiffre d'affaires comprises entre 89 % et 86 % en moyenne. Même si l'horeca et dans une moindre mesure l'évènementiel ont enregistré un léger mieux à la faveur de l'été, leurs pertes d'activité sont restées à des niveaux importants* » (Perspective.brussels, p. 39) (cf. *infra* « Tableau 3 »).

Tableau 3 : Perte de chiffre d'affaires et chômage temporaire pour certains secteurs

TABLEAU 1 : PERTE DE CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHÔMAGE TEMPORAIRE POUR CERTAINS SECTEURS

Secteur	Perte de chiffre d'affaires au niveau belge (en % du niveau d'avant-crise)			Chômage temporaire en RBC (postes de travail)		
	Moyenne mars-mai(I)	Moyenne mai(II)-août	Moyenne sept.-nov.	Avril (nombre)	Sept. (nombre)	Sept. (part en %)
Secteurs fragilisés						
Horeca	-89	-63	-56	19.345	9.851	38,5
Événementiel et activités récréatives	-86	-81	-77	3.130	741	7,8
Secteurs à risque						
Vente au détail - non alimentaire	-71	-14	-29	12.569	1.377	7,4
Transport routier (personnes)	-61	-36	-16	234	137	6,3
Fabrication de matériel de transport	-54	-20	-17	3.069	672	17,3
Commerce de gros	-46	-21	-14	7.506	882	4,2
Construction	-41	-13	-9	7.277	727	5,7
Secteurs moins exposés						
Ressources humaines	-35	-23	-12	29.607	5.228	8,8
Services d'ingénierie	-29	-13	-19	1.872	117	1,5
Communication, IT, software	-24	-21	-14	4.110	551	1,8
Logistique	-20	-26	-13	2.513	377	3,6
Conseil aux entreprises	-19	-15	-12	2.335	494	3,4
Banques et assurances	-13	-10	-9	2.486	195	0,4
Vente au détail - alimentaire	-6	-3	-7	2.291	570	4,1
Total secteurs ERMG	-32	-20	-15			

Sources : BNB-ERMG, ONSS, calculs IBSA

Note : Mai(I) correspond à l'enquête ERMG réalisée le 12 mai 2020 et mai(II) à celle datée du 26 mai 2020

Source : Perspective.brussels. (2020). *Diagnostic. Redéploiement socio-économique, territorial et environnemental suite à la crise du Covid-19*. Bruxelles : Perspective.brussels. Récupéré de https://perspective.brussels/sites/default/files/documents/20201218_diagnostic_covid_fr.pdf

C. Approvisionnement plus difficile

La fermeture de certaines usines a eu des répercussions sur la production, mais aussi sur les entreprises qui s'y approvisionnent (Ace Group, s. d.). La pandémie a également paralysé le commerce international (Depreter, 2021). Nombreuses sont les entreprises qui s'approvisionnent à l'étranger, et la Chine est très convoitée par ces dernières. À la suite de la pandémie du COVID-19, certaines provinces en Chine ont été complètement confinées. C'est le cas de la province de Wuhan, une province fortement industrialisée, « où l'on recense d'importantes usines d'assemblage et de montage de produits et biens manufacturiers, de nombreuses entreprises internationales se sont retrouvées du jour au lendemain incapables de produire quoi que ce soit » (Dejean, 2021, para. 6). La pandémie du COVID-19 a donc mis en lumière les problèmes liés à la mondialisation de notre système économique.

D. Délais de livraison plus longs

Le confinement a restreint les déplacements et a également causé la fermeture de certains magasins physiques jugés non essentiels. C'est pourquoi, de nombreux consommateurs se sont tournés vers des achats en ligne afin d'être livrés chez soi. Cela a eu des répercussions négatives sur les services de livraisons et les transporteurs. Ces derniers ont été débordés par le volume de colis à livrer, ce qui a causé des délais de livraisons beaucoup plus long (Ace Group, s. d.). Cette situation a eu des incidences sur les entreprises : les matières premières ont tardé à être livrées et les productions ont dû être ralenties.

E. Hausse des coûts

Avec la fermeture de certaines lignes de production et les problèmes liés à l'approvisionnement, l'offre de certaines matières premières et certains biens de production s'est limitée, causant ainsi la hausse des prix de ces derniers (Ace Group, s. d.). Les entreprises qui transforment les matières premières ou produisent des biens ont donc vu leurs coûts variables augmenter.

F. Le télé-travail

La crise de la pandémie du COVID-19 a obligé un bon nombre de travailleurs à télé-travailler de façon presque permanente, et ce durant plusieurs mois. Toutes les entreprises n'étaient pas forcément habituées à cette méthode de travail. En effet, cette situation a « *mis de nombreux employeurs et travailleurs devant le fait accompli, sans y être forcément préparés* » (Ace Group, s. d., para. 21). Selon l'OIT, avant la crise, seulement 10 à 30 % (selon les pays) des travailleurs pratiquaient le travail à distance et cette pratique était occasionnelle. Pendant le confinement, « *ce taux est passé de 40 à 60% pour ces mêmes pays* » (BeSWIC, s. d., para. 2). Toutes les entreprises n'étaient donc pas équipées de manière à fournir un cadre de télé-travail adéquat. Pour certaines, il a fallu imaginer des solutions et trouver des outils pouvant assurer ce cadre (Ace Group, s. d.).

Compte tenu de la multitude d'aspects à prendre en compte pour mettre en place et organiser le travail à distance, on conseille souvent de l'instaurer progressivement, par exemple en débutant par du télétravail occasionnel un à deux jours par semaine, de voir si cela convient aussi bien à l'organisation qu'à l'employé, et ensuite d'allonger le nombre de jours et de rendre le télétravail régulier. Malheureusement, durant la crise pandémique, un tel passage graduel n'a pas été possible et plusieurs entreprises sont passées « *du télétravail sur base volontaire à un télétravail obligatoire* » très rapidement sans le vouloir (BeSWIC, s. d., para. 6-7).

Certains employés ont pu être déstabilisés par ce télétravail : pas suffisamment préparés, conciliation vie privée – vie professionnelle, isolement social, fossé entre ceux qui télétravaillent au sein de l’entreprise et ceux qui n’en ont pas la possibilité, etc. (BeSWIC, s. d.). D’autres, au contraire, y ont vu certains avantages.

Mis à part les quelques désavantages de cette situation, le télé-travail peut être également vu comme une opportunité « *de se mettre à la digitalisation de son entreprise en vue d’optimiser son fonctionnement à court, moyen et long terme* » (Ace Group, s. d., para. 23).

G. Les faillites

Certaines entreprises ont particulièrement été touchées par la pandémie du COVID-19 sur le plan financier. En effet, elles ont connu un déséquilibre entre les rentrées et sorties d’argent. La fermeture prolongée de certains secteurs, les délais d’approvisionnement plus longs et la chute du chiffre d’affaires pour certaines entreprises ont fait baisser les rentrées d’argent. Toutefois, il a quand même fallu continuer à payer différentes charges : loyers, dettes, factures, etc., ce qui a créé un déséquilibre financier pour certaines entreprises. Des mesures gouvernementales à travers des aides financières compensatoires ont été mises en place, mais elles ont souvent été bien insuffisantes pour beaucoup d’entreprises (Ace Group, s. d.).

Selon Zsiros (2021), les mesures compensatoires prises par les gouvernements ont surtout soutenues les grandes entreprises et pas vraiment les PME. Pour les PME, l’année 2020 a été désastreuse : « *les faillites ont progressé à l’automne dernier de 25,7 % par rapport au 2^{ème} trimestre, selon les données d’Eurostat* » (Zsiros, 2021, para. 3).

2.1.1.3. Les ONG

Le COVID-19 a également bouleversé la gestion des ONG. La crise pandémique a apporté de nombreux défis au secteur non gouvernemental : des contraintes liées à la continuité du travail, ainsi que des défis d’ordre sociaux et financiers (Sassu et Vas, 2020). Dans cette partie, nous allons présenter une synthèse des défis qu’ont dû affronter les ONG.

A. La baisse des revenus financiers

Lors d’une enquête, réalisée en 2020 par European Fundraising Association, sur l’impact du COVID-19 sur les ONG en Europe, 6 ONG sur 10 ont déclaré qu’elles prédisaient une baisse de leurs revenus pour l’année 2020 (European Fundraising Association, 2020). Selon les ONG interrogées, le plus grand défi commun auquel elles étaient confrontées a été la capacité à collecter des fonds. Lorsqu’on se concentre essentiellement sur la Belgique, on remarque qu’en 2020, « *49% des associations ont vu leur situation financière se dégrader, alors qu’elles étaient 19% en 2018* » (Fondation Roi Baudouin, 2021, para. 1).

Bien que les subsides soient plus au moins restés stables, les ONG ont eu du mal à collecter des dons et à vendre leurs produits ou services. Dans l'enquête réalisée par European Fundraising Association, plus d'un tiers des ONG européennes interrogées déclarent que les revenus provenant de dons individuels et de services ont diminué durant la pandémie (European Fundraising Association, 2020). En Belgique, la tendance a suivi puisqu'environ un tiers des associations « *ont enregistré une diminution des dons de particuliers (31% en 2020, contre 24% en 2018), dons de fondations privées (36% en 2020, contre 17% en 2018) et cotisations de leurs membres (38% en 2020, contre 15% en 2018)* » (Fondation Roi Baudouin, 2021, para. 5).

La diminution des dons qui proviennent du secteur privé peut laisser à penser que certaines entreprises ont dû réduire le budget qu'elles consacraient à la RSE ou qu'elles ont redirigé leurs donations vers des causes plus en lien directe avec la crise du COVID-19 comme la santé (Sassu et Vas, 2020).

B. La diminution des bénévoles

Depuis le début de la crise pandémique, en Belgique, 33% des associations déclarent avoir vu le nombre de leurs bénévoles diminuer de moitié (Fondation Roi Baudouin, 2021, para. 6). Le confinement a réduit les connexions physiques et cela laisse à penser que les bénévoles n'ont pas pu mener leurs activités de volontariat. En manquant de bénévoles, les ONG et les associations risquent de ne pas avoir assez d'effectifs pour soutenir leurs causes et leurs missions.

Néanmoins, beaucoup d'ONG ont dû se réinventer et ont développé le « télé-bénévolat ». Cette forme de bénévolat leur a permis de continuer leurs missions et a tout de même présenté quelques avantages. Avant tout, la digitalisation du bénévolat a permis de rendre ce dernier plus accessible. En effet, le fait de devoir se rendre de manière physique dans les locaux des ONG ou sur le lieu de mission peut être un frein pour certaines personnes telles que celles qui ne sont pas motorisées ou qui présentent un handicap. Par ailleurs, le bénévolat à distance permet à certains « *de surmonter une forme de peur, d'anxiété ou tout autre sentiment qui pourrait bloquer leur envie de s'engager, de donner de leur temps dans un projet collectif et associatif* » (Énéco, 2020, p. 2).

C. Les restrictions physiques

Certaines ONG ne dépendent pas complètement des fonds publics et doivent solliciter des partenaires du secteur privé ou des donateurs particuliers. Pour solliciter ces parties prenantes, elles ont souvent besoin de connexions physiques : événements, sollicitation dans les rues, etc. Malheureusement, avec le confinement et la distanciation sociale, cela n'a pas

été possible. Au début du mois d'avril de l'année 2020, Charity Navigator et Reuters News ont mené une enquête auprès de 295 représentants d'ONG et 74,6% d'entre eux ont déclaré avoir dû annuler un événement de collecte de fonds (Charity Navigator, 2020).

Elles ont donc dû mettre en place d'autres manières pour collecter des fonds et les canaux digitaux se sont avérés vitaux pour les ONG. Les canaux principalement utilisés étaient les e-mails, les réseaux sociaux, les sites internet des ONG, le téléphone et les événements virtuels (European Fundraising Association, 2020).

Les restrictions physiques ont également conduit les ONG à devoir arrêter certaines de leurs actions sur le terrain. Pourtant, pendant la pandémie, les besoins des actions menées par les ONG n'ont jamais été aussi élevés dans la plupart des pays européens, mais la capacité de ces dernières à les satisfaire a diminué (Sassu et Vas, 2020). Dans l'enquête de Charity Navigator et Reuters News, 64% des dirigeants d'ONG questionnés ont déclaré qu'ils réduisaient leurs actions, et ce malgré que la demande en ces dernières eût augmenté (Charity Navigator, 2020 ; Sassu et Vas, 2020).

D. La digitalisation

La crise du COVID-19 a accéléré la digitalisation de différents secteurs et cette tendance s'est également présentée au sein des ONG. Les mesures de confinement appliquées dans la plupart des pays européens ont contraint ces dernières à se lancer dans un processus de digitalisation et à transférer une partie de leurs opérations en ligne (Sassu et Vas, 2020). Beaucoup d'ONG se sont confrontées à un manque de moyens et de compétences pour pouvoir investir dans la digitalisation de leur gestion (Fondation Roi Baudouin, 2021).

Néanmoins, l'innovation digitale amène avec elle des opportunités naissantes. On peut observer l'émergence de nouveaux services pour la communauté : le travail numérique dans le secteur de la jeunesse, des workshops digitaux, etc. (Sassu et Vas, 2020), ce qui permet d'interagir différemment avec le public (Fondation Roi Baudouin, 2021). Le développement du digital permet également d'atteindre plus facilement la communauté, qui s'habitue de plus en plus aux outils et interactions numériques, et de la mobiliser autour d'une cause à coûts réduits (Sassu et Vas, 2020). Enfin, la digitalisation « *va probablement changer fondamentalement le mode de fonctionnement des ONG dans un monde post-pandémique, car l'utilisation des outils numériques fera partie de la réalité quotidienne, de même que les services en ligne qui viendront compléter les services physiques dans la communauté. Cela aura des retombées positives à long terme, non seulement du point de vue du développement des ONG, mais aussi en termes d'atteinte d'un public plus large* » (Sassu et Vas, 2020, para. 14).

CONCLUSION DE LA PARTIE LITTÉRAIRE

Le premier chapitre s'est présenté sous forme d'un mode d'emploi pour la collaboration entre ONG et entreprises. Nous y avons présenté les différents types de relations entre les deux acteurs, les motivations, les risques, ainsi que les facteurs clés pour une collaboration réussie.

Les différents types de relations entre les ONG et les entreprises présentées se basent sur la typologie d'Antoine Mach. Rappelons qu'elles peuvent être, d'une part, de nature conflictuelle (pression institutionnelle, informelle ou ciblée) et, d'autre part, de nature collaborative (évaluation directe, partenariat orienté vers l'activité de l'ONG, partenariat orienté vers l'activité de l'entreprise, mécénat et bénévolat d'entreprise).

De manière générale, les relations qui visent la collaboration sont encouragées par les institutions internationales. Nous avons pu le voir à travers la mise en place de plateformes de dialogue par les Nations Unies. Toutefois, cette incitation à la collaboration ne s'arrête pas là. L'Agenda 2030 et, plus précisément, les 17 objectifs du développement durable émis par les Nations Unies soulignent l'importance des partenariats intersectoriels pour les réaliser. Ces objectifs peuvent être atteints, plus efficacement et rapidement, si les acteurs du secteur privé et associatif travaillent ensemble, car tous les deux partagent une complémentarité de compétences et de ressources.

En effet, la collaboration entre ONG et entreprises est une situation « gagnant-gagnant » et les motivations sont nombreuses pour les deux parties. On retiendra que les motivations principales sont : le partage d'expertise, les performances économiques, la RSE (motivation des employés, dialogue avec les parties prenantes et traduction concrète des valeurs socio-environnementales), ainsi que l'amélioration de l'image (interne et externe). Néanmoins, la relation collaborative comporte également quelques risques : perte de légitimité, social et greenwashing, perte d'indépendance ou, tout simplement, perte de temps et d'argent dans le cas où la collaboration échouerait.

Pour que la collaboration entre les organisations non lucratives et lucratives se passent au mieux, nous avons présenté les étapes clés de cette dernière sous forme de conseils. Ils sont au nombre de 11 :

1. Connaître ses besoins et ses attentes envers l'autre ;
2. Choisir le partenaire adéquat, c'est-à-dire qui correspond aux valeurs et peut potentiellement répondre aux besoins ;
3. Dialoguer en toute franchise pour instaurer une confiance réciproque ;

4. Faire accepter la collaboration et son bien-fondé en interne ;
5. Se montrer professionnel tout au long de la démarche ;
6. Définir le contenu et la mise en œuvre de la collaboration ;
7. Formaliser la collaboration à l'aide de contrats ;
8. Nourrir la collaboration par des actions concrètes ;
9. Assurer le suivi de la collaboration ;
10. Évaluer les résultats et rendre compte ;
11. Rester transparent du début à la fin.

Le deuxième chapitre a été entièrement consacré à la crise pandémique du COVID-19. Dans celui-ci, nous avons commencé par définir la notion de crise et expliquer la polysémie de cette dernière. Ensuite, nous avons attaqué le vif du sujet en présentant la crise qu'a généré la pandémie du COVID-19, une crise inédite déclenchée par un élément exogène et alimentée par les mesures restrictives émises par les gouvernements. Nous avons également montré les différents impacts de cette crise sur trois acteurs économiques : les ménages, les entreprises du secteur privé, ainsi que les ONG. Bien évidemment, étant donné que les sujets de ce mémoire sont les ONG et les entreprises, nous nous sommes davantage intéressés à ces dernières en présentant les obstacles et défis qu'elles ont rencontrés durant cette crise.

En ce qui concerne les entreprises, ces dernières ont été confrontées à :

1. Des fermetures et du chômage temporaire ;
2. Une baisse du chiffre d'affaires causés par la baisse de production ;
3. Un approvisionnement plus difficile causé par l'arrêt de la production des fournisseurs ;
4. Un délai de livraison plus long causé par la saturation des services de livraison ;
5. Une hausse des coûts causés par les problèmes d'approvisionnement ;
6. Le télé-travail ;
7. Les faillites dans les cas où les sorties d'argent étaient plus élevées que les rentrées.

Du côté des ONG, les défis auxquels elles ont été confrontées sont similaires :

1. Une baisse des revenus financiers dont notamment les dons ;
2. Une baisse des bénévoles ;
3. Des restrictions physiques entravant la sollicitation des donateurs et partenaires ;
4. La digitalisation de leurs activités opérationnelles.

Bien que les impacts négatifs de la crise pandémique causée par le COVID-19 soient nombreux, la digitalisation se présente comme une opportunité pour les deux acteurs : optimisation de son fonctionnement, développement de nouvelles manières de travail,

atteinte d'un public plus large et préparation anticipée à un monde post-pandémique digitalisé.

PARTIE EMPIRIQUE

CHAPITRE III : QUESTION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

1. La question de recherche et l'objectif opérationnel

La revue littéraire s'est présentée sous forme deux chapitres. Le premier chapitre a servi à comprendre plus précisément les relations entre les ONG et les entreprises. Nous avons donc passé en revue les différents types de collaboration et de confrontation entre les deux acteurs. Ensuite, nous avons présenté les différentes motivations et les différents risques liés à la collaboration entre les ONG et les entreprises. Pour finir le premier chapitre, nous avons établi quelques principes clés pour profiter au mieux des avantages qu'apporte la collaboration et pour éviter les risques qui peuvent s'y produire.

Le deuxième chapitre a servi à explorer la notion de la crise. Nous nous sommes également intéressés à la crise que nous avons traversée récemment, celle du COVID-19. Cette crise a eu d'importants impacts sur tous les acteurs économiques. Étant donné que ce mémoire s'intéresse aux relations de collaboration entre les ONG et les entreprises, il était primordial que se pencher sur les différents défis et obstacles que la crise du COVID-19 a posés à ces deux acteurs.

Le but de notre recherche est de lier la collaboration entre les ONG et les entreprises à la crise du COVID-19 en explorant les différents impacts qu'elle a pour avoir sur cette relation. C'est pourquoi, la question de recherche que nous posons dans le cadre de ce mémoire est la suivante :

« Comment la crise du COVID-19 a-t-elle influé sur la collaboration entre les ONG et les entreprises privées ? »

Étant donné qu'il n'y a pratiquement pas de données sur les impacts de la crise du COVID-19 sur les relations de collaboration entre les ONG et les entreprises, l'objectif opérationnel que nous poursuivons est de faire ressortir, à partir de cas d'étude, les possibles impacts auxquelles les ONG ont été confrontées dans leurs relations de collaboration avec les entreprises.

Afin d'explorer ces impacts, des sous-questions émergent de notre question de recherche. Ces dernières s'inspirent de la revue littéraire et sont au nombre de 7 :

1. Comment les revenus et les dons financiers de la part des entreprises vers les ONG ont-ils été influés par la crise du COVID-19 ?
2. Comment les subsides attribués aux ONG ont-ils évolué ?

3. Comment les dons en matériel de la part des entreprises ont-ils évolué ?
4. Certaines entreprises se sont-elles désengagées de la collaboration avec les ONG ?
5. Y a-t-il eu des risques d'instrumentalisation pour les ONG causés par les désengagements ?
6. Comment le mécénat de compétences et le bénévolat d'entreprise ont-ils été impactés par les mesures restrictives émises par les gouvernements ?
7. Comment les restrictions physiques ont-elles influé sur la collaboration entre les ONG et les entreprises ?

2. La méthodologie

Après avoir déterminé l'objectif de recherche et les sous-questions, il est nécessaire d'aller sur le terrain pour répondre à cet objectif ainsi qu'aux sous-questions. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas. Lors de cette étude, nous avons procédé à des entretiens qualitatifs, mais aussi à un recueil de données existantes.

2.1. Outils de récolte de données

2.1.1. Entretiens

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de procéder par la méthode qualitative. Les entretiens se sont avérés être les plus adéquats.

« La technique de l'entretien se caractérise par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part. Ainsi s'instaure, en principe, un véritable échange au cours duquel la personne interrogée exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences » (Paquet et al, 2020, p. 55).

Ces entretiens qualitatifs se sont déroulés avec les employés des organisations que nous avons choisies pour notre étude de cas :

- Sophie Englebert, Managing Director chez **Be.Face** ;
- Kelly Hawrylyshyn, Senior Advisor Global Resource Mobilization chez **Fairtrade International**.

Les entretiens ont été retranscrits et mis en annexe de ce travail. Étant donné que nous nous sommes entretenus en anglais avec Kelly Hawrylyshyn, il a fallu traduire l'entretien en français. Les deux versions, anglaise et français, se trouvent en annexe (voir ANNEXE 2 : Retranscription des entretiens).

Les questions que nous avons posées aux employés des deux organisations étaient assez précises et complexes. Il a donc fallu leur envoyer à l'avance un guide d'entretien (voir ANNEXE 1 : Guides d'entretien).

Les guides d'entretien comprennent trois sortes de questions mélangées : fermées, ouvertes et semi-ouvertes.

2.1.2. Recueil des données existantes

Pour compléter les informations collectées lors des entretiens, nous avons utilisé des données secondaires. Ces dernières sont en lien avec l'organisation Fairtrade :

- Le rapport d'activité de Fairtrade International de l'année 2019-2020 ;
- Le rapport d'activité de Fairtrade International de l'année 2020-2021 ;
- Le site web de Fairtrade International ;
- Le site web de Fairtrade America ;
- Le site web de Co-op, partenaire de Fairtrade.

3. Les organisations analysées

Rappelons que l'objectif opérationnel que nous poursuivons est de faire ressortir, à partir de cas d'étude, les possibles impacts auxquelles les ONG ont été confrontées dans leurs relations de collaboration avec les entreprises.

Dans le langage commun, la notion d'ONG s'étend à « *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* » (Hudlot, 2006, p. 9).

Brigitte Hudlot (2006) retient la définition du terme ONG comme étant « *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 autonomes 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* » (Hudlot, 2006, p. 10).

En Belgique, les ONG possèdent le statut juridique d'association sans but lucratif (ASBL) et doivent être reconnues par le Ministre de la Coopération au Développement pour pouvoir « *introduire des demandes de subsides sur le budget de la Coopération au développement* » (ACODEV, s. d., para 2).

3.1. Be.Face

Be.Face est une ASBL « *qui défend l'inclusivité dans le monde du travail en créant des opportunités pour les étudiants et les chercheurs d'emploi* » (Be.Face, s. d.). Plus encore, l'ASBL est composée d'un réseau d'entreprises. Ces dernières sont au nombre de 31 (cf. *infra* « Figure 3 »).



Figure 3 : Les entreprises partenaires de Be.Face

Source : Be.Face. (2021). *Activity Report 2021*. Belgique : Bruxelles. Récupéré de <https://indd.adobe.com/view/fcba4454-33bf-4ef3-8ca4-93f8e68e2aef>

Be.Face met ses bénéficiaires en contact avec les employés des entreprises membres à travers un système de mentorat. Les mentors sont des professionnels, qui accompagnent bénévolement et gratuitement les étudiants ainsi que des chercheurs d'emploi, qui détiennent un bachelier ou un master, dans leur projet professionnel et dans leur recherche d'emploi (Be.Face, s. d.).

Par ailleurs, l'ASBL poursuit d'autres activités en apportant de l'aide à d'autres associations du terrain. Elle engage ses membres dans des causes d'intérêt général auprès de ces associations. Cela peut se traduire par la collecte et distribution de matériel, de colis alimentaires, etc.

3.2. Fairtrade International

Fairtrade est une ONG qui met en place un commerce équitable à travers « *un partenariat commercial, basé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui vise une plus grande équité dans le commerce international* » (Fairtrade Advocacy, 2018, para. 1).

Le partenariat de commerce équitable « *contribue au développement durable en offrant des meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, en particulier dans le Sud* » (Fairtrade Advocacy, 2018, para. 1).

Par ailleurs, « *en tant que leader du mouvement mondial pour un commerce équitable, Fairtrade soutient et défie les entreprises et gouvernements et met en relation les agriculteurs et les travailleurs avec les personnes qui achètent leurs produits* » (Fairtrade International, s. d., para. 3). Fairtrade accorde des labels de commerce équitable sur des produits alimentaires,

mais aussi le coton ou les fleurs. Ces labels certifient que « *les producteurs et les entreprises ont respecté des normes internationales* » (Fairtrade International, s. d., para. 4).

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

1. Les revenus et dons financiers de la part des entreprises

1.1. Fairtrade International

1.1.1. Les frais d'adhésion (membership fees)

Selon Kelly Hawrylyshyn (2022), 80 % des revenus de Fairtrade International proviennent du secteur privé et le reste des donateurs bilatéraux (gouvernements) (cf. *infra* « Figure 4 »).

Ces 80 % représentent les frais d'adhésion des membres. Ces derniers sont en fait des cotisations de la part des entreprises (Fairtrade International, 2020)

Kelly Hawrylyshyn déclare n'avoir pas remarqué d'impact majeur sur ces cotisations. Néanmoins, si l'on se réfère au rapport annuel pour l'année 2020-2021, on se rend compte que le pourcentage des frais d'adhésion des membres a diminué, passant de 79 % (2019-2020) à 67 % (2020-2021) (cf. *infra* « Figure 4 » et « Figure 5 »). Cela nous laisse à penser que la baisse de 33 % en frais d'adhésion a été due à un désengagement de la part des entreprises membres.

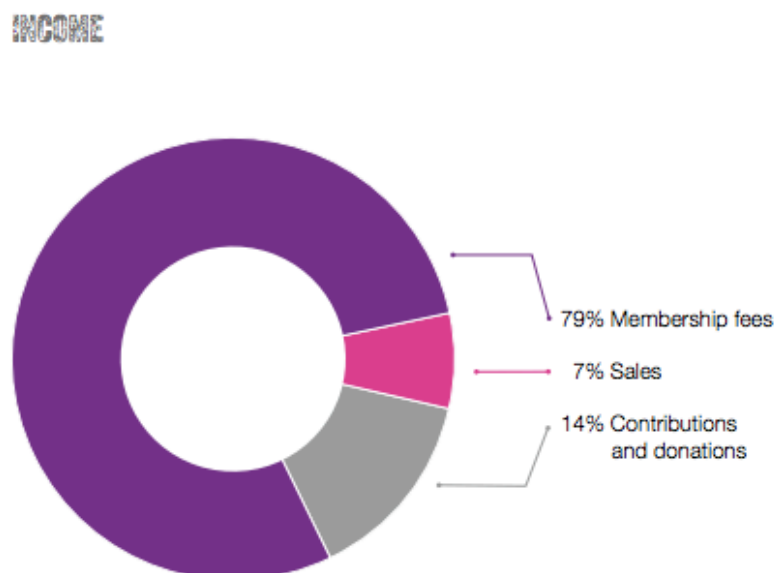


Figure 4 : Ventilation des revenus financiers de Fairtrade de 2019-2020

Source : Fairtrade International. (2020). *Annual Report 2019-2020*. Allemagne : Bonn. Récupéré de [https://files.fairtrade.net/publications/Fairtrade Annual Report 2020 web.pdf](https://files.fairtrade.net/publications/Fairtrade%20Annual%20Report%202020%20web.pdf)

Income

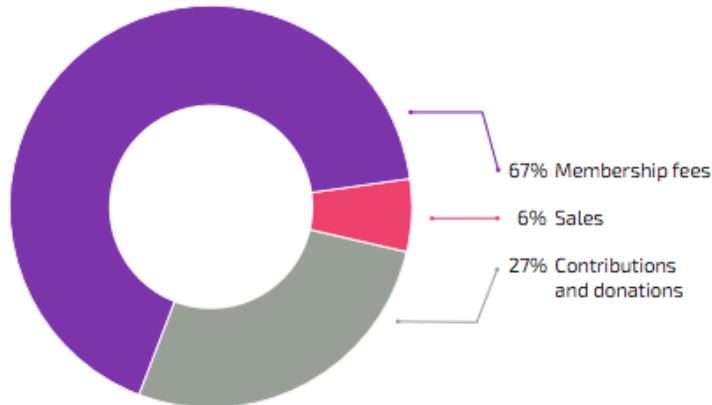


Figure 5 : Ventilation des revenus financiers de Fairtrade de 2020-2021

Source : Fairtrade International. (2021). *Annual Report 2020-2021*. Allemagne : Bonn. Récupéré de <https://www.fairtrade.net/library/2020-2021-annual-report>

1.1.2. Les contributions et donations

En ce qui concerne les contributions et donations, ces dernières comprennent les subsides accordés par les gouvernements, mais aussi des donations de la part des entreprises (Fairtrade International, 2020). Entre le rapport d'activité qui concerne l'année 2019-2020 et celui qui concerne l'année 2020-2021, on remarque une hausse de 14% de ces contributions et donations. Cette hausse peut s'expliquer par un plus grand nombre de subsides, mais aussi par un plus grand montant de donations effectuées par les entreprises.

En 2020, 15.1 millions d'euros ont pu être obtenus en tant que fonds de secours et de redressement pour les producteurs dans les pays en voie de développement qui étaient durement affectés par le COVID-19 (Fairtrade International, 2020b). Les agences gouvernementales et les partenaires commerciaux reconnaissent que Fairtrade est un partenaire de confiance pour fournir un soutien direct aux producteurs défavorisés par la pandémie (Fairtrade International, 2020b).

Grâce aux fonds de secours attribués par les gouvernements et les organisations commerciales, plus de 500 000 agriculteurs et travailleurs agricoles, dans près de 60 pays, ont pu bénéficier d'une aide financière (Fairtrade International, 2021). Ces fonds ont permis une variété de mesures de secours immédiates, telles que la santé, la sécurité sur les lieux de travail, l'approvisionnement en nourriture et la couverture des coûts de stockage et de transport (Fairtrade International, 2021).

1.1.2.1. Les donateurs publics

Selon Kelly Hawrylyshyn (2022), il y a eu une réponse très importante de la part des donateurs publics.

« Nous avons déjà des relations avec ces donateurs, mais en termes de solidarité de l'impact du COVID, nous avons obtenu beaucoup plus de fonds que nous n'en avons auparavant de ces donateurs, en particulier du gouvernement allemand et du gouvernement suisse » (Hawrylyshyn, 2022).

1.1.2.2. Les donateurs privés (entreprises)

Par ailleurs, Kelly Hawrylyshyn (2022) déclare également que certaines entreprises se sont montrées généreuses pour venir en aide à certains producteurs dans les pays du Sud.

« Par exemple, Co-op, qui est une chaîne de supermarchés au Royaume-Uni, ils ont apporté un soutien financier aux producteurs en Afrique pour les producteurs de cacao et les fermes de fleurs que nous soutenons pour accéder aux marchés européens. Les fleurs spécialement offertes n'étaient pas considérées comme une priorité pendant le COVID. Le soutien d'entreprise, telles que le détaillant Co-op, a permis de fournir des ressources à ces exploitations florales afin qu'elles puissent maintenir leur personnel et fournir des installations de santé et de sécurité pour les travailleurs, sensibiliser et fournir des masques et des désinfectants dans les exploitations florales et même soutenir les besoins alimentaires de base » (Hawrylyshyn, 2022).

En tout, Co-op a versé 300 000 £ à Fairtrade pour donner un coup de pouce aux communautés du commerce équitable (Co-op, 2020).

1.2. Be.Face

1.2.1. Les frais d'adhésion (membership fees)

Pour Be.Face, il n'y a pas eu d'impact financier au niveau des entreprises partenaires. Dans son portefeuille d'entreprises partenaires, il y a beaucoup d'entreprises qui ont continué à faire du bénéfice. Tout comme Fairtrade, Be.Face fonctionne également avec des frais de cotisations pour les entreprises membres. De plus, ce qu'il faut prendre en considération c'est que les activités de Be.Face sont très peu axées sur l'aspect financier et donc l'appel aux financements n'est pas leur priorité.

« Par nos activités nous sommes relativement peu sur les aspects financiers, vu que de par nos activités, on demande d'abord une cotisation, ça c'est vrai, mais c'est surtout de permettre aux employés de s'investir à titre personnel et bénévole dans nos activités. Donc c'est plutôt là-dessus qu'on va pouvoir parler de différence dans ce qu'il y a eu dans les entreprises » (Englebert, 2022).

1.2.2. Les subsides

Be.Face ne fait pas souvent appel à des subsides ponctuels et pendant la crise du COVID-19, l'organisation n'a pas ressenti le besoin d'en bénéficier.

« Par rapport aux finances, il n'y a personne qui s'est plaint de nos cotisations et je n'ai pas remarqué non plus une quelconque frilosité à proposer des funding complémentaires, à continuer à proposer des appels à projets ou de ce genre de choses. Là, je n'ai rien remarqué à ce niveau-là » (Englebert, 2022).

1.3. Confrontation avec la théorie

Dans la partie littéraire (chapitre II), nous avons pu voir que les revenus des ONG avaient baissé aussi bien en Europe qu'en Belgique. En effet, en Belgique, 49% des associations avaient vu leur revenu se dégrader (Fondation Roi Baudouin, 2021). Les dons de fondations privées et les cotisations avaient augmenté entre 2018 et 2020 (Fondation Roi Baudouin 2021).

Chez Fairtrade, la tendance a été différente : il y a eu une diminution des frais de cotisation, mais les dons quant à eux ont augmenté.

Chez Be.Face, malgré qu'on ait pas les chiffres exactes, les revenus financiers de la part des entreprises n'ont pas changé.

Quant aux subsides, dans la revue littéraire, nous avons vu qu'elles étaient restées stables, mais chez Fairtrade, ces derniers ont augmenté. Le gouvernement suisse et allemand s'est montré généreux.

Dans le chapitre I de la revue littéraire, nous avons vu que certaines ONG pouvaient être dépendantes des entreprises lorsque les subsides régressent, mais ce n'est pas le cas de Fairtrade. Chez Be.Face, par contre, il y a une dépendance directe par rapport aux entreprises,

car l'organisation ne perçoit presque pas de subsides. Il peut donc y avoir un risque d'instrumentalisation de Be.Face par les entreprises.

2. Les dons de matériel de la part des entreprises

2.1. *Fairtrade International*

Fairtrade n'a pas reçu de dons en matériel de la part des entreprises. Les dons étaient financiers et ont permis d'acheter des fournitures nécessaires aux producteurs des pays du Sud. Néanmoins, les entreprises partenaires de Fairtrade, dont les produits sont labellisés Fairtrade, ont porté leur soutien matériel par leurs propres moyens.

En effet, aux États-Unis par exemple, nombreux partenaires ont offert nombreux produits labellisés Fairtrade à la communauté. Nature's Path, une entreprise américaine alimentaire produisant du granola, des céréales, des flocons d'avoine, des chips etc., a fait don de produits organiques certifiés par Fairtrade, d'une valeur de 2.5 millions de dollars, aux employés du secteur médical, aux personnes âgées vulnérables et aux vétérans (Fairtrade America, s. d.). Endangered Species Chocolate, une entreprise américaine produisant du chocolat, a donné 36 000 sachets de chocolat certifié Fairtrade, en guise de remerciements, aux employés du secteur médical de l'État du Indiana (Fairtrade America, s. d.).

2.2. *Be.Face*

2.2.1. Diminution des dons en matériel pendant le COVID

Chez Be.Face, d'une manière globale, les dons matériels ont diminué durant la crise du COVID-19 (Englebert, 2022). C'était tendance à la baisse était majoritairement due aux mesures restrictives prises par le gouvernement et au fait que les entreprises ont demandé à leurs employés de rester à la maison.

Pour Sophie Englebert (2022), cette baisse de dons en matériel n'était pas due à un manque de volonté ou de générosité de la part des entreprises, mais surtout à un manque de moyens. Les entreprises avaient beaucoup de mal à se projeter et leurs priorités étaient ailleurs que dans les causes caritatives.

« Toutes les entreprises et nous aussi, comme association, on s'est recentré sur nos priorités, à savoir :

1. Est-ce qu'on peut maintenir nos activités ?
2. Est-ce qu'on peut maintenir tout le monde au travail ?
3. Comment est-ce qu'on s'organise pour pouvoir travailler ensemble ?

Donc, on va dire que pendant toute une période, il y a des priorités qui ont changé et qui ont shifté » (Englebert, 2022).

En effet, lorsqu'il s'agit de dons matériels, cela demande beaucoup de coordination. D'abord, il faut pouvoir rassembler tout ce matériel et ensuite le transmettre aux associations qui ont en besoin. Réfléchir à toute cette coordination n'était pas la priorité des entreprises (Englebert, 2022).

2.2.1.1. Une exception : Nestlé

Néanmoins, Be.Face peut tout de même citer un exemple unique de dons de matériel qui a été bénéfique aussi bien pour l'intérêt général que pour l'entreprise donataire. Cet unique exemple concerne l'entreprise Nestlé. Cette dernière a un restaurant au sein de son siège où les employés peuvent prendre leur lunch. Cependant, avec le confinement et le télé-travail imposé, le restaurant d'entreprise a dû arrêter ses activités. Les employés qui y travaillaient ne pouvaient pas faire du travail à distance, car la restauration ne s'y apprête pas. C'est pourquoi, pour garder ces employés au travail, Nestlé a décidé de fabriquer des sandwiches et de les donner à l'épicerie solidaire.

« Ça veut dire aussi que d'un côté, d'une façon générale, on remarque que les dons ont baissé, mais cela a aussi pu donner de nouvelles opportunités. D'un autre côté, ça a permis à une entreprise de garder du personnel au travail et en même temps faire bénéficier des jeunes fragilisés, qui étaient d'autant plus impactés par le COVID. Donc si on sait identifier une baisse, c'est surtout lié aux circonstances organisationnelles. Ils ne sont pas devenus plus radins pour autant. Je vais juste dire seulement que ce n'était pas pratique à ce moment-là » (Englebert, 2022).

2.2.2. Une augmentation des dons en matériel après le COVID

Par contre, grâce au confinement, une nouvelle manière de travailler s'est démocratisée : le télé-travail. Les entreprises et les employés s'y sont beaucoup habitués. Même si le télé-travail n'est plus obligatoire, c'est devenu une normalité et les entreprises y ont recours de manière plus récurrente. De plus, les entreprises se sont rendu compte qu'entretenir des bureaux était coûteux. Ces deux éléments ont conduit les entreprises à accélérer la digitalisation dans la période post-COVID et ces dernières se sont retrouvées avec du matériel de bureau qui ne leur sert plus (fardes, armoires, bureaux, chaises, etc.). Avec cette digitalisation, Sophie Englebert (2022) remarque donc qu'il y a plus de dons de ce type de matériels.

Donc, de manière générale, pendant la crise du COVID-19, les dons en matériel ont baissé, mais, maintenant, dans la période post-COVID, ces derniers ont augmenté (Englebert, 2022).

2.3. *Confrontation avec la théorie*

Dans le chapitre I de la partie littéraire, nous avons vu que les entreprises qui n'avaient pas assez de liquidité pouvaient se tourner vers des dons en matériel. Malheureusement, même si elles le voulaient, la coordination de la collecte et distribution de matériel a été difficile. Selon Sophie Englebert (2020), les entreprises avaient d'autres priorités et il était difficile de coordonner la distribution de dons de matériel.

Néanmoins, du côté de chez Fairtrade, la distribution de dons a été possible. Cela nous laisse à penser que les entreprises n'ayant pas assez de liquidité ont préféré donner des produits qu'elles commercialisent.

3. Le désengagement des partenaires

3.1. *Fairtrade International*

3.1.1. Le désengagement lié au secteur d'activité

Selon Kelly Hawrylyshyn (2022), nombreuses entreprises qui s'étaient engagées dans le commerce équitable à travers le label Fairtrade ont dû mettre un terme à leur engagement, car la crise les a directement touchées. C'est notamment le cas des entreprises qui s'étaient engagées à labelliser leurs cafés. En effet, durant la crise du COVID-19, tous les café-restaurants ont été contraints à fermer leurs portes. Il y a donc eu une grosse baisse de volume de cafés vendus. C'est pourquoi, les entreprises qui vendaient les cafés labellisés Fairtrade ont dû mettre fin à leur engagement avec Fairtrade, car la crise les a directement touchées.

3.1.2. Le désengagement lié aux problèmes financiers

De plus, certains projets d'instauration de commerce équitable entrepris avant le COVID-19 auprès de certaines entreprises ont dû être abandonnés, car ces dernières ont été financièrement et économiquement touchées par la crise. C'est le cas de certaines entreprises locales en Inde.

« Par exemple, en Inde, nous avons un projet qui vise à créer un marché du commerce équitable dans une économie émergente comme l'Inde et, avant le COVID, nous avions de nombreuses entreprises locales en Inde très intéressées par l'agenda de la durabilité et beaucoup d'entrepreneurs, des jeunes entrepreneurs qui voulaient vraiment s'approvisionner de manière durable. Mais lorsque la crise du COVID a vraiment frappé

l'Inde, ils ont été bloqués pendant des mois et des mois. Elles ont dû dire "je suis désolé, je n'ai pas les moyens financiers de continuer à soutenir les producteurs du commerce équitable". C'est donc un grand défi auquel nous sommes confrontés » (Hawrylyshyn, 2022).

3.1.3. Le désengagement : baisse des revenus

Le désengagement de la part de certaines entreprises s'est notamment traduit par la baisse des revenus qui étaient générés par les frais d'adhésion des membres. En effet, nous avons précédemment vu une baisse de 33 % de ces frais entre les périodes 2019-2020 et 2020-2021 (cf. *supra* « Figure 4 » et « Figure 5 »).

Bien entendu, toutes les entreprises ne se sont pas désengagées, car elles n'étaient pas particulièrement touchées par la crise du COVID-19 et avaient un engagement fort quant au commerce équitable. Ces dernières se sont même montrées généreuses avec les communautés que soutient Fairtrade.

« Ceux qui sont très attachés aux principes du commerce équitable et qui entretiennent une relation à long terme avec leurs producteurs étaient tout à fait conscients des besoins et ont apporté un soutien financier et un soutien à la continuité des activités » (Hawrylyshyn, 2022).

3.2. Be.Face

3.2.1. Le désengagement lié au secteur d'activité

Chez Be.Face, pendant la crise du COVID-19, une seule entreprise sur les 30 entreprises partenaires s'est désengagée.

L'entreprise s'est désengagée, car elle n'avait plus les moyens de s'investir dans une relation avec Be.Face et de continuer à donner des cotisations. La cause de ce désengagement est clairement due au secteur d'activité de l'entreprise : l'horeca.

« Par rapport à notre portefeuille d'entreprises, il y a eu un impact, mais c'était un impact qui ne s'est pas traduit financièrement envers nous, à part une seule entreprise qui était active, ou qui est toujours active dans le secteur de la restauration d'entreprise, et donc bien entendu, l'impact a été violent pour ce type d'entreprise là, parce que du jour au lendemain, les restaurants d'entreprises ont été fermés. Très longtemps, ça a été pas clair

: est-ce qu'on ouvre ou on n'ouvre pas ? Donc voilà, ça a été pour ces entreprises très compliqué et donc cette entreprise-là, qui faisait partie de notre portefeuille d'entreprises, a décidé de quitter notre réseau » (Englebert, 2022).

Lorsqu'on a demandé à Sophie Englebert si les PME s'étaient désengagées, elle nous a répondu que non. Même les plus petites entreprises ne se sont donc pas désengagées.

3.3. Confrontation avec la théorie

Dans le chapitre II de la partie théorique, nous avons pu voir que certains secteurs étaient particulièrement touchés par la pandémie du COVID-19. C'était notamment le cas avec le secteur horeca et de l'évènementiel. Chez Be.Face, cela s'est très bien illustré, puisque le seul désengagement que l'organisation a connu était celui d'une entreprise active dans la restauration. Nous avons également pu voir dans le chapitre II que ce sont les plus pauvres qui sont le plus touchés par la crise du COVID. On le voit chez Fairtrade avec les entreprises locales en Inde qui ont abandonné leur projet de commerce équitable avec l'organisation. L'Inde est un pays qui n'est pas considéré comme riche, il est plutôt en voie de développement.

4. Risque d'instrumentalisation de l'organisation face au désengagement

4.1. Fairtrade International

4.1.1. Processus interne de diligence raisonnable

Pour Fairtrade, le risque de se faire instrumentalisée par une entreprise à des fins de greenwashing est faible. Même si certaines entreprises se sont désengagées, cela n'a pas conduit Fairtrade à vendre « son âme au diable » et à être plus indulgente envers les autres entreprises membres et les entreprises qui ont voulu s'engager durant la crise du COVID-19.

En effet, Fairtrade dispose d'un processus interne de diligence raisonnable et se doit d'examiner les pratiques des entreprises qui offrent un soutien financier.

« Nous avons donc un processus interne de diligence raisonnable que nous devons examiner lorsque nous obtenons un soutien financier d'entreprises pour mettre en œuvre des projets. Cela comprend tous les aspects de la diligence raisonnable en termes d'empreintes environnementales, de politiques de sauvegarde, etc. Et oui, quelle est leur réputation en matière de droits de l'homme, parce que c'est le quart du commerce

équitable. C'est notre valeur et c'est ce que nous prêchons à travers nos normes » (Hawrylyshyn, 2022).

4.1.2. Partenaires en lien avec les valeurs de l'organisation

De plus, les entreprises qui sollicitent Fairtrade sont généralement en lien avec les valeurs de l'organisation et c'est dans leur intérêt de rester transparents.

« Lorsque nous obtenons des fonds de partenaires commerciaux, ils sont généralement en ligne avec leurs chaînes de valeur, donc c'est dans leur propre intérêt d'investir. Les priorités des producteurs pour lesquels ils travaillent. Ils s'approvisionnent auprès d'eux non seulement pour améliorer la qualité des produits, mais aussi pour faire face à des risques tels que le changement climatique et s'assurer qu'ils disposent de compétences en matière de résilience climatique et de bonnes pratiques agricoles, de sorte qu'il y ait un engagement à long terme de la part des fournisseurs. Enfin, une pression croissante s'exerce sur les entreprises pour qu'elles démontrent comment elles s'alignent sur le Pacte mondial des Nations unies pour les entreprises et les droits de l'homme, et, comme vous le savez, la législation relative à la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme et d'environnement se développe au niveau européen et national. L'Allemagne, la Suisse, les Pays-Bas, la France, le Royaume-Uni ont tous des politiques nationales sur les entreprises. Il est donc dans l'intérêt des entreprises de travailler avec nous pour résoudre les problèmes liés aux droits de l'homme dans leur chaîne d'approvisionnement. Ce sont donc des domaines dans lesquels nous nous assurons de l'alignement avec les entreprises avec lesquelles nous travaillons » (Hawrylyshyn, 2022).

4.2. Be.Face

4.2.1. Conditions d'adhésion

Be.Face a seulement fait face à un seul désengagement de la part d'une seule entreprise. C'est pourquoi, l'organisation n'a pas ressenti le besoin d'aller solliciter d'autres entreprises pour remplacer les entrées financières de celle qui s'est désengagée.

Néanmoins, le risque d'instrumentalisation de Be.Face à des fins de greenwashing n'est pas accru.

« Maintenant, j'ai aussi une autre entreprise où elle je sens un désengagement. Je vais aussi lui proposer d'arrêter la collaboration parce que ça ne nous intéresse pas d'avoir une entreprise membre qui n'est pas active, mais ça n'a aucun lien avec le COVID » (Englebert, 2022).

Ce qu'on peut retenir de ce que Sophie Englebert nous a dit c'est qu'elle ne veut pas d'entreprises qui s'engagent seulement sur papier. Il faut que leurs engagements se traduisent par de réelles actions.

« Ça fait partie de nos conditions d'adhésion. Donc ça fait partie des 5 trucs auxquels tu dois t'engager en tant qu'entreprise. Une des choses, c'est tu participes, mais tu participes vraiment » (Englebert, 2022).

4.3. *Confrontation avec la théorie*

Nous avons vu, dans le chapitre I, que lorsque les ONG sont contraintes de se tourner vers le financement par les entreprises, il y a un risque d'instrumentalisation des ONG. Cette instrumentalisation peut se traduire par du greenwashing. Pour éviter le risque d'instrumentalisation, il est préférable de s'engager formellement, d'établir des conventions, de suivre et évaluer le partenariat. C'est ce que font Be.Face et Fairtrade. En ce qui concerne Fairtrade, l'organisation a carrément un processus de diligence raisonnable et vérifie scrupuleusement les pratiques des entreprises partenaires. Chez Be.Face, il y a des conditions d'adhésion et pour qu'une entreprise puisse s'engager dans une collaboration avec l'organisation, elle doit absolument participer de manière active. De plus, chez Be.Face, on suit les partenariats. En effet, Sophie Englebert (2022) nous a mentionné que lorsqu'elle sent un désengagement, elle propose d'arrêter la collaboration.

Par ailleurs, dans le chapitre I, nous avons vu qu'il était préférable de s'allier avec des entreprises qui ont les mêmes valeurs. C'est ce que fait Fairtrade pour éviter d'être instrumentalisée. Les entreprises qui s'associent à Fairtrade ont un intérêt à collaborer. D'ailleurs, ce qui les motive ce sont les pressions gouvernementales et institutionnelles émises par les pouvoirs publics. La future directive européenne sur le devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement incite les entreprises à collaborer avec les ONG pour améliorer la durabilité dans les chaînes d'approvisionnement.

5. Le mécénat de compétences et le bénévolat d'entreprise

5.1. Fairtrade International

Le bénévolat d'entreprise et le mécénat de compétences ne font pas parti des relations qu'entretient Fairtrade avec les entreprises. C'est pourquoi, cette partie ne concerne pas cette organisation.

5.2. Be.Face

5.2.1. Le mécénat de compétences

Lorsqu'on a posé la question concernant l'impact sur le bénévolat d'entreprise et le mécénat de compétences à Sophie Englebert, elle nous a répondu que le mécénat de compétences pur (c'est-à-dire, faire appel à des employés d'une entreprise pour venir apporter leur expertise dans un domaine précis, comme l'IT par exemple, tout en restant payé par cette dernière) n'était pas encore développé chez Be.Face pendant le COVID-19.

« Durant le COVID, en 2020, on n'avait pas de mécénat de compétences à ce moment-là. La seule remarque que j'aurais à faire à ce niveau-là, c'est que juste pendant toute cette période-là, on n'a jamais eu de propositions non plus. Ce n'est que fin 2021, qu'on a de nouveau eu une proposition de mécénat de compétences, avec un retour au bureau un peu plus structuré » (Englebert, 2022).

On peut donc penser que le mécénat de compétences a été entravé par la distanciation sociale et que ce n'était pas vraiment la priorité pour les entreprises. Les employés dans les entreprises avaient déjà du mal à s'adapter au télé-travail et il n'était pas judicieux de leur rajouter une charge de travail en plus.

5.2.2. Le bénévolat d'entreprise

En ce qui concerne le bénévolat d'entreprise, c'est une grosse partie des activités que coordonne Be.Face. Des associations sur le terrain ont parfois besoin de bénévoles d'entreprises. Be.Face fait alors appel à son réseau d'entreprises partenaires pour trouver des employés bénévoles qui pourraient venir, sur leur temps de travail, faire une distribution de repas par exemple.

Sophie Englebert (2022) nous dit que le bénévolat d'entreprise a complètement et totalement été arrêté, sauf pour le mentoring d'étudiants ou de chercheurs d'emploi.

Le bénévolat d'entreprise qui porte à venir en aide en distribuant des colis alimentaires ou matériels a complètement été arrêté, car, « *d'une part, certaines associations de terrain ont fermé tout simplement et, d'autre part, parce que personne ne pouvait supporter la responsabilité de la santé des bénévoles* » (Englebert, 2022).

Sophie Englebert (2022) ajoute également qu'on ne peut pas demander à des employés de rester à la maison dans le cadre de leur principale activité professionnelle et, en même temps, les solliciter pour aller faire du bénévolat sur le terrain. Il y a beaucoup d'activités de bénévolat qu'on ne peut pas digitaliser : distribution de repas, la vaisselle, la cuisine, le tri de vêtements, etc. Le bénévolat d'entreprise a été fortement impacté par le COVID-19 et a encore du mal à redémarrer maintenant.

5.2.2.1. Le mentoring

Par rapport au mentoring d'étudiants ou de chercheurs d'emploi que Be.Face considère comme bénévolat d'entreprise, il a été digitalisé complètement. « *On va dire que le mentoring en lui-même a toujours continué via Teams. Ça, on a maintenu parce que c'est digitalisable, mais pour créer de l'échange, ce n'est pas l'idéal. On est tout à fait d'accord que ça ne devrait pas être la règle, donc ça doit être plutôt l'exception* » (Englebert, 2022).

5.3. Confrontation avec la théorie

Dans le chapitre II de la revue littéraire, nous avons vu que 33% des associations belges avaient vu le nombre de bénévoles chuter de moitié. Chez Be.Face, la tendance est similaire, mais nous n'avons pas les chiffres exactes. En effet, Sophie Englebert (2022) nous a affirmé que le bénévolat d'entreprise qui concerne le travail sur le terrain (distribution des colis, faire la vaisselle, trier des vêtements, etc.) s'est complètement arrêté durant le COVID. Il était difficile d'assumer la responsabilité de la santé des bénévoles.

Néanmoins, Sophie Englebert (2022) nous a mentionné que les activités de mentoring ont pu passer en virtuel. Les télé-bénévoles étaient nombreux à continuer soutenir les étudiants et les chercheurs d'emploi. C'est également ce que nous avons vu dans la partie littéraire (chapitre II) : le télé-bénévolat s'est développé pendant le COVID. La littérature nous dit que c'est une opportunité, car il n'était plus nécessaire de se rendre dans les locaux de l'association. Les personnes qui ne se savent pas se déplacer peuvent profiter de la digitalisation pour continuer leur activité de bénévolat. Cependant, pour Sophie Englebert, le télé-bénévolat devrait plutôt être une exception qu'une norme.

6. Les restrictions sur les connexions physiques

6.1. Fairtrade International

6.1.1. L'audit virtuel

La pandémie du COVID-19 a causé un confinement et des restrictions quant aux connexions physiques. Tout comme beaucoup d'organisations et d'entreprises, Fairtrade a dû s'adapter et développer davantage les connexions numériques. Cette digitalisation s'est avérée être une vraie opportunité pour Fairtrade par rapport à ses relations avec les entreprises. Les avantages apportés par la digitalisation concernent le processus d'audit ainsi que les événements organisés pour communiquer avec les entreprises.

En ce qui concerne l'audit, Fairtrade a un processus d'audit qui assure et vérifie que les normes ainsi que les standards de commerce équitable sont bien respectés. Ce dernier est effectué par Flocert, un organisme tiers et indépendant de Fairtrade. Il concerne tous les partenaires engagés chez Fairtrade, à la fois les producteurs qui fournissent les produits (cacao, café, bananes, etc.), les acheteurs, les négociants et les entreprises qui commercialisent les produits transformés sous le label Fairtrade. Bien évidemment, l'audit a dû être adapté et converti en virtuel (Hawrylyshyn, 2022).

Même si le passage à l'audit virtuel a posé des défis aux producteurs et aux entreprises en termes d'organisation et qu'il est toujours mieux d'avoir des réunions physiques lorsqu'on procède à un audit, il y a eu un effet positif sur les auditeurs. Ces derniers avaient donc plus de temps pour examiner les documents, ce qui a pu avoir des effets sur le nombre d'audits effectués, ainsi que sur la qualité de ces derniers.

« Nous avons entendu qu'il y avait des résultats très positifs : l'auditeur avait plus de temps et pouvait examiner beaucoup de documents envoyés à l'avance par e-mail, etc. (...) Il est évident que c'est mieux d'avoir une réunion physique et pas seulement un audit sur base de paperasse » (Hawrylyshyn, 2022).

6.1.2. Les événements en ligne

Quant aux événements organisés pour communiquer avec les entreprises, il a été plus facile de les organiser en ligne et surtout d'atteindre plus de participants à ces dernières.

« Nous avons fait pas mal d'événements de haut niveau en ligne où les entreprises pouvaient participer au lieu d'avoir une réunion physique où ils ne sont souvent pas disponibles et

voyagent. C'est donc moins pratique quand il suffit d'allumer son ordinateur pour faire partie d'un panel. Cela nous a donc permis d'organiser davantage d'événements avec nos partenaires commerciaux et de leur permettre de partager leurs engagements en matière de durabilité, les défis auxquels ils sont confrontés, etc. avec un public virtuel plus large compte tenu de la valeur ajoutée des réunions virtuelles grâce aux zooms et autres facilités » (Hawrylyshyn, 2022).

6.2. Be.Face

En ce qui concerne Be.Face, les restrictions physiques n'ont pas fortement impacté sa gestion opérationnelle. En effet, le télé-travail était déjà instauré chez Be.Face avant le COVID. Bien évidemment, ce n'était pas du télé-travail à 100%, mais il était quand même pratiqué une fois par semaine. Be.Face avait donc déjà les outils nécessaires pour pouvoir garantir à ses employés une connexion à distance leur permettant de travailler à domicile (Englebert, 2022).

La communication avec les entreprises s'est toujours plus au moins faite à distance, c'est juste que Be.Face a dû complètement passer en « full digital ». « *Ça n'a pas posé plus de problèmes que ça et on est content d'avoir pu rester ouvert. Je pense que c'est ça le plus important, de pouvoir rester actif* » (Englebert, 2022).

Toutefois, Sophie Englebert (2022) nous cite quand même deux effets négatifs des restrictions physiques sur les relations de Be.Face avec les entreprises : l'inquiétude de ne pas pouvoir maintenir ses engagements envers les entreprises et évènements en ligne.

6.2.1. L'inquiétude de ne pas pouvoir maintenir ses engagements

L'inquiétude que Be.Face avait c'était que ses activités devaient rester pertinentes aux yeux des entreprises (Englebert, 2022). En effet, sa mission principale « *est l'inclusion dans le monde du travail en créant des opportunités pour les étudiants et les chercheurs d'emploi* » (Be.Face, s. d.). Le problème qui s'est posé durant le COVID était que Be.Face ne pouvait plus aller sur le terrain et recruter des bénéficiaires. Sophie Englebert (2022) a déclaré qu'elle ne pouvait plus aller voir les étudiants en auditoire pour les intégrer au projet de Be.Face. De plus, il était difficile d'engager les étudiants dans un projet d'inclusion dans le monde du travail, car les étudiants étaient complètement à l'Ouest pendant cette période-là et, que même si le projet les intéressait, ils avaient d'autres priorités à ce moment-là.

« Nos relations avec l'entreprise, elles fonctionnent toujours bien quand on remplit aussi nos engagements. Le danger, il était, on ne rend plus nos engagements, donc l'entreprise n'a pas intérêt à collaborer avec nous. Au fond, c'était ça qui était important. On devait rester

pertinent dans notre activité pour que l'entreprise continue à nous soutenir » (Englebert, 2022).

« Le stress c'était est-ce qu'on peut maintenir nos activités et donc rester pertinent par rapport à nos entreprises. Ce n'était pas un problème de communication. C'était surtout de savoir si on pouvait continuer à entretenir nos engagements envers les entreprises » (Englebert, 2022).

6.2.2. Les évènements en ligne

Le deuxième effet négatif de la digitalisation est lié aux évènements organisés par Be.Face pour rencontrer le Comité de pilotage ou le Conseil d'Administration, qui sont tous les deux composés de membres d'entreprises partenaires. Avant le COVID, ces réunions-là étaient organisées de manière physique, mais à cause du confinement, ces dernières ont dû être organisées en ligne. Maintenant que le retour en présentiel est possible, plus personne ne participe aux réunions de manière physique, car tout le monde s'est habitué au digital. Pour Sophie Englebert (2022), c'est un réel problème car il y a beaucoup d'informel qui se passe avant et après les réunions. Ne plus avoir de discussions hors des sujets de la réunion peut régresser certaines interactions qui font avancer les relations entre les deux acteurs, Be.Face et les membres des entreprises partenaires.

« Pour moi un aspect négatif, c'est que quand j'invite à des réunions pour le comité de pilotage ou pour le Conseil d'administration, je n'ai plus personne qui vient et ça, c'est un effet négatif, parce que c'est physique et que tout le monde s'est habitué au digital. Moi, je suis obligée aujourd'hui, quand j'envoie une invitation de le mettre les deux. En fait, tu vois, pourquoi est-ce que je mets le lien teams et une adresse et que le lien team c'est pour ceux qui sont dans une entreprise loin ou qui ont un conflit d'agenda et qui ne savent vraiment pas faire le déplacement, mais l'objectif quand même, c'est que on puisse se voir parce qu'il y a énormément de communication qui se passe en dehors de la réunion. C'est quand ils arrivent, quand on les accueille, qu'on entend des choses, qu'on peut partager des points spécifiques avec telle et telle entreprise, on se prend un café, on se prend un croissant, il y a beaucoup d'informel qui se passe à ce moment-là. C'est l'informel qui fait aussi beaucoup avancer » (Englebert, 2022).

6.3. *Confrontation avec le terrain*

Dans la revue littéraire et plus précisément dans le chapitre II, nous avons vu que les associations ont dû totalement passer en mode numérique. Ça a également été le cas pour Fairtrade et Be.Face.

La littérature nous dit que la digitalisation a amené avec elle des opportunités naissantes pour les associations et ONG. En effet, cette dernière permet à ces dernières d'interagir différemment avec son public. L'avantage du numérique réside dans l'organisation des évènements. On peut atteindre un public plus large, car il n'a pas besoin de se déplacer pour participer à la réunion. Chez Fairtrade, Kelly Hawrylyshyn (2022) a mentionné la même chose. Le nombre de participants aux évènements et aux réunions a augmenté lorsqu'ils étaient organisés à distance. Par ailleurs, passer en virtuel a permis aux auditeurs de Fairtrade de faire plus d'audits, car il avait plus de temps pour traiter les dossiers.

Par contre, chez Be.Face, passer en mode virtuel complètement a posé plutôt des désavantages. Sophie Englebert (2022) nous a mentionné qu'elle ne pouvait plus aller dans les auditoriums et sur le terrain pour recruter des bénéficiaires. Cela s'est avéré problématique en termes d'engagement envers les entreprises. Ces dernières attendent à ce que Be.Face remplisse sa mission d'inclusion. Malheureusement, en n'ayant pas la possibilité d'aller solliciter de nouveaux bénéficiaires, Be.Face ne peut pas remplir ses engagements et sa mission. De plus, depuis le confinement, les membres du Comité de pilotage et du Conseil d'Administration (qui sont des employés des entreprises membres de Be.Face) se sont beaucoup trop habitués aux réunions en ligne. Ils ne viennent plus physiquement aux réunions et préfèrent y participer en ligne. Pour Sophie Englebert (2022), c'est un inconvénient, car beaucoup de choses se passent en informel, avant et après la réunion. L'informel permet d'avancer et de discuter de choses qu'on n'aurait peut-être pas dit pendant la réunion.

7. Résilience pour les futures crises

7.1. Fairtrade

7.1.1. La crise du COVID a amené des avantages et mis des choses en avant

La crise du COVID-19 a tout de même apporté quelques avantages à Fairtrade. Les gouvernements, mais aussi les entreprises se sont montrées généreuses. Grâce à cette générosité, Fairtrade a pu aider de nombreux producteurs et agriculteurs à diversifier leurs revenus, ce qui est la meilleure stratégie pour renforcer la résilience. Il est important d'avoir d'autres sources de revenus aussi bien pour les agriculteurs que pour Fairtrade (Hawrylyshyn, 2022).

En effet, les financements lors du COVID-19 ont également permis à Fairtrade d'investir dans l'accélération du passage vers la production biologique.

« Nous savons que le passage au bio prend trois à cinq ans pour avoir un impact, mais déjà, grâce à notre financement COVID, notamment en Amérique latine, un fond a été créé pour aider les organisations de producteurs à passer à la production biologique. Cela aura des impacts en termes de meilleur impact écologique et environnemental, sur la qualité de leur produit de base, mais aussi en termes de renforcement de la résilience pour les futurs chocs climatiques, mais aussi sur le plan économique en termes de réduction des coûts de carburant et d'engrais » (Hawrylyshyn, 2022).

7.1.2. Les crises sont une normalité

Par ailleurs, l'ampleur de la crise du COVID-19 a été sans précédent, mais selon Kelly Hawrylyshyn (2022), les crises sont normales. Il faut absolument en tenir compte dans la gestion des relations actuelles et futures avec les entreprises. D'ailleurs, une autre crise s'annonce avec la guerre en Ukraine. Il faut donc prendre les enseignements de la crise du COVID-19 pour mieux appréhender les futures crises.

« Il est important d'accepter la crise comme une nouvelle normalité et de travailler sur le renforcement de la résilience à long terme » (Hawrylyshyn, 2022).

7.2. Be.Face

7.2.1. Survivre à la crise du COVID c'est se préparer à en survivre d'autres

Chez Be.Face, la crise du COVID-19 n'a pas ravagé les relations avec les entreprises.

Selon Sophie Englebert (2022), si les relations ont survécu au COVID, elles survivront aussi à la crise associée à la guerre en Ukraine. Tout le monde va y gagner : notre génération de travailleurs, la prochaine génération de travailleurs aussi. On va tous gagner de cette expérience. D'ailleurs, elle n'imagine pas qu'une crise majeure puisse désolidariser les entreprises de leurs objectifs de RSE.

« Je n'imagine pas qu'une crise majeure puisse désolidariser les entreprises de leurs objectifs de RSE, parce que les entreprises ça reste des êtres humains quand même et qu'il y a une conscience du monde qui nous entoure. Donc voilà, à moins que comme dans le cadre de mon entreprise qui a quitté le réseau parce que là c'est toute l'entreprise elle-même qui est limite à la faillite, mais si t'as plus d'entreprise, il y a plus d'efforts possibles, donc je veux dire que tant qu'on n'arrive pas à ce stade extrême, il n'y aura pas de désengagement » (Englebert, 2022).

CHAPITRE V : CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

1. Conclusion

Nous avons pu voir à travers la revue littéraire, mais aussi à travers les études de cas que la crise du COVID-19 a amené avec elle des opportunités.

D'une manière générale, les ONG étudiées n'ont pas été fortement affectées financièrement par la crise. Au contraire, chez Fairtrade, son partenaire Co-op s'est même montré très généreux. Cette générosité a permis à Fairtrade d'accélérer le passage à la culture biologique chez certains producteurs. Chez Be.Face, la crise n'a en rien changé les donations et cotisations financières des entreprises. Ce qui a été problématique c'était justement les dons en matériel, car il n'était pas facile pour les entreprises de les coordonner.

En ce qui concerne le désengagement des partenaires, cela s'est seulement répercuté sur les relations avec les entreprises dont le secteur en lui-même a été entièrement fragilisé. Lorsqu'on parle de risques d'instrumentalisation, il est possible de les éviter en mettant en place des processus d'engagement formel, de suivi et d'évaluation. Cependant, étant donné que les entreprises se sont montrées généreuses d'elles-mêmes, les associations et ONG n'ont pas dû « vendre leur âme » pendant la crise du COVID pour pouvoir survivre. D'ailleurs, étonnement, les gouvernements se sont montrés très généreux vis-à-vis du secteur associatif. Il n'y a pas eu besoin de solliciter davantage de fonds auprès du secteur privé.

La digitalisation, quant à elle, a fait naître des opportunités, mais aussi des obstacles. D'une part, les ONG peuvent réunir virtuellement plus d'entreprises lors de différentes réunions et événements. D'autre part, il y a cet « informel » qui se perd dans les échanges. Pourtant, il est dans l'intérêt des ONG d'être en contact physique avec les entreprises, mais aussi les bénéficiaires. Leurs missions sont dirigées vers l'humain et je pense qu'il est inconcevable que les ONG arrêtent les connexions physiques. Cela va à l'encontre de leur philosophie.

Par ailleurs, la crise du COVID-19 a apporté une certaine résilience dans la collaboration avec les entreprises. Dans le futur, nous allons être, inévitablement, confrontés à d'autres crises : climatiques, migratoires, humaines, de conflit, etc. Celle du COVID-19 n'a été qu'une préparation à ce qui pourra se passer à l'avenir.

Enfin, je pense que les institutions internationales et les autorités commencent à tout doucement se rendre compte de la situation catastrophique qu'a engendré la mondialisation. Nous allons de plus en plus être confrontés à des initiatives contraignantes en termes de responsabilité sociétale. Les ONG peuvent donc s'avérer être des partenaires idéales pour améliorer les engagements socio-environnementaux des entreprises.

2. Limites

Les limites que j'ai rencontrées dans ce travail sont sans hésitation : le peu d'acteurs interviewés. Malgré mes efforts pour trouver des personnes à interrogées, cela n'a pas réussi.

Il aurait fallu en effet faire davantage d'études de cas pour se rendre compte de tous les impacts possibles du COVID-19 sur les relations de collaboration. D'ailleurs, il aurait été intéressant de voir comment les impacts se sont fait ressentir du côté des entreprises. Exki a répondu à ma demande d'interview, mais malheureusement l'équipe était en congé et l'entretien n'aurait été possible qu'en septembre.

L'Observatoire des partenariats en France a également été très intéressé par mon sujet, mais n'a pas pu m'accorder d'entretien avant fin août.

3. Perspectives

Pour les futures recherches, je préconise de faire la même recherche que dans ce mémoire, mais avec plus d'études de cas.

Par ailleurs, il serait également intéressant d'étudier les impacts de la crise naissante due à la guerre russo-ukrainienne sur la collaboration entre les ONG et les entreprises.

En effet, cette crise risque d'avoir encore plus d'impacts sur les relations de collaboration que celle liée au COVID-19, car l'inflation qu'on subit est encore plus accrue.

« Chaque crise est une chance »

Victoria Principal

BIBLIOGRAPHIE

Ace Group. (s. d.). *Les 10 conséquences du COVID-19 sur les entreprises*. Récupéré de <https://www.acegroup.agency/10-consequences-covid19-entreprises/>

ACODEV. (s. d.). *OSC de développement*. Récupéré de <https://www.acodev.be/book/export/html/259>

Acquier, A. et Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35. Récupéré de https://www.researchgate.net/profile/Jean-Pascal-Gond/publication/4797228_Aux_sources_de_la_responsabilite_sociale_de_l'entreprise_a_la_redecouverte_d'un_ouvrage_fondateur_Social_Responsibilities_of_the_Businessman_d'Howard_Bowen/links/02e7e522f7b68ba267000000/Aux-sources-de-la-responsabilite-sociale-de-l'entreprise-a-la-redecouverte-dun-ouvrage-fondateur-Social-Responsibilities-of-the-Businessman-dHoward-Bowen.pdf

Adkins, S. (2003). Cause-related marketing: who cares wins [chapitre de livre]. Dans Baker, M.J. (dir). *The Marketing Book* (5^e éd., pp. 669-692). Royaume Uni : Butterworth-Heinemann.

Admical. (2020). *Le mécénat en nature*. Récupéré de https://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/les_reperes_admical_ndeg7_-_le_mecenat_en_nature_2020_1.pdf

Admical. (s. d.). *Les différentes formes de mécénat*. Récupéré de <https://admical.org/node/90>

Anckaert, M. (2010). *Greenpeace force Nestlé à annuler un contrat avec une entreprise qui déboise la forêt tropicale*. Récupéré de <https://www.streetpress.com/sujet/636-greenpeace-force-nestle-a-annuler-un-contrat-avec-une-entreprise-qui-deboise-la-foret-tropicale>

Arellano, N. (2010). *How to protect your biz from 'Terrible Taggers and Mommy Bloggers'*. Récupéré dans <https://www.itbusiness.ca/news/how-to-protect-your-biz-from-terrible-taggers-and-mommy-bloggers/15716>

Baculard, O. (2006). *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat - étude*. Paris : France Bénévolat. Récupéré de https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Etude_Benevolat_de_compences.pdf

Baddache, F. (2004). *Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération (French Edition)* (HARMATTAN éd.). Editions L'Harmattan.

Bathelot, B. (2021). *Mécénat*. Récupéré de <https://www.definitions-marketing.com/definition/mecenat/>

Be.Face. (s. d.). *À propos*. Récupéré de <https://beface.be/>

Be.Face. (2021). *Activity Report 2021*. Belgique : Bruxelles. Récupéré de <https://indd.adobe.com/view/fcba4454-33bf-4ef3-8ca4-93f8e68e2aef>

Bensebaa, F. & Béji-Bécheur, A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. *Management & Avenir*, 3, 171-198. <https://doi.org/10.3917/mav.003.0171>

Bercy Infos. (2022). *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?* Récupéré de <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

BeSWIC. (s. d.). *Impact de la crise COVID sur le télétravail*. Récupéré de <https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/impact-de-la-crise-covid-sur-le-teletravail#:~:text=Les%20premiers%20ayant%20l'impression,feux%20limitant%20les%20contacts%20sociaux>

Binninger, A. S. et Robert, I. (2007). ONG-entreprise : les liaisons dangereuses. *L'Expansion*

Boistel, P. (2012). Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques. *Communication et organisation*, 42, 245-264. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4002>

Borraz, O. (2020). *Qu'est-ce qu'une crise ?* Récupéré de <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/qu-est-ce-qu-une-crise.html>

Business. *Economic Botany*, 65(3), 339-340. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/261971115_Good_CopBad_Cop_Environmental_NGOs_and_Their_Strategies_toward_Business_by_Thomas_P_Lyon

Charity Navigator. (2020). *Impact of the Pandemic & Economic Shutdown on the Nonprofit Sector - Aggregate data from a survey of rated nonprofits across cause areas*. Récupéré de <https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=7900>

Chaudhari, A. (2011). *Greenpeace, Nestlé and the Palm Oil Controversy : Social Media Driving Changes ?* Récupéré de https://www.bu.edu/goglobal/a/presentations/greenpeace_nestle_socialmedia.pdf

Chorum et Le Rameau. (2011). *Partenariats associations et entreprises – référentiel*. Paris : Chorum. Récupéré de https://partenariats-strategiques.pplateformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2019/04/lerameau_referentiel-partenariat-chorum_janvier-2012.pdf

CNCD. (2020). *Devoir de vigilance des entreprises : la société civile belge publie son mémorandum*. Récupéré de <https://www.cncd.be/Devoir-de-vigilance-des>

Co-op. (2020). *Co-op pledges over £300K boost to Fairtrade communities as part of Global Wellbeing Charter*. Récupéré de <https://www.co-operative.coop/media/news-releases/co-op-pledges-over-gbp300k-boost-to-fairtrade-communities-as-part-of-global>

Couprie, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, 159, 59-72. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2012-3-page-59.htm>

Credit Expo. (2021). *La crise du COVID-19 entraîne une baisse du chiffre d'affaires dans presque tous les secteurs économiques*. Récupéré de <https://www.creditexpo.be/fr/la-crise-du-covid-19-entraîne-une-baisse-du-chiffre-daffaires-dans-presque-tous-les-secteurs-economiques/>

Damlamian, C. (2006). *Corporate-NGO Partnerships for Sustainable Development (Undergraduate Student Research)*. Récupéré de <https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=curej>

Debière, J. (2013, 18 avril). Entreprises et ONG, un mariage plutôt réussi. *Trends Tendances*. pp. 82-83.

Dejean, G. (2021). *L'impact du COVID-19 sur les chaînes d'approvisionnement*. Récupéré de <https://business.westernunion.com/fr-be/ressources/livres-blancs/l-impact-du-covid-19-sur-les-chaines-d-approvisionnement>

Delubac, A. (2022). *Tout savoir sur les trois piliers du développement durable*. Récupéré de <https://www.greenly.earth/blog-fr/3-piliers-developpement-durable#:~:text=La%20notion%20de%20développement%20durable,%3A%20social%2C%20économique%20et%20environnemental>

Depreter, M. (2021). *Chaînes d'approvisionnement mondiales : les perturbations pourraient durer jusqu'en 2023 en raison de multiples facteurs*. Récupéré de <https://credendo.com/fr/knowledge-hub/chaines-dapprovisionnement-mondiales-les-perturbations-pourraient-durer-jusqu'en-2023>

Développement durable. (s. d.). SDGS. Récupéré de <https://www.developpementdurable.be/fr/themes/sdgs>

Développement durable. (s. d.). *Les objectifs du développement durable*. Récupéré de <https://developpementdurable.wallonie.be/outils-17-odd/pouvoirs-locaux>

Dhyne, E. et Duprez, C. (2021). *Les entreprises belges face à la crise du COVID-19*. Récupéré de <https://www.nbb.be/fr/articles/les-entreprises-belges-face-la-crise-du-covid-19#:~:text=Le%20pourcentage%20de%20firmes%20dont,pas%20connues%20en%20situation%20normale>

Domingo, Z. (2022). *Why are partnerships important for sustainable development projects ?* Récupéré de <https://www.gvi.co.uk/blog/why-are-partnerships-important-for-sustainable-development-projects/#:~:text=Goal%2017%2C%20partnerships%20for%20the,benefit%2C%20everyone%20needs%20to%20contribute>

Dupuis, G. et Sachet Milliat, A. (2018). Relations ONG/entreprises : vers de nouveaux modèles d'organisations génératrices d'innovations sociétales. Dans : Naïade Anido Freire éd., *Tradition et innovation: De l'opposition à la complémentarité* (pp. 159-192). Paris: L'Harmattan. <https://doi.org/10.3917/har.anido.2018.01.0159>

El Khiate, J. (2003). *Développement durable*. Récupéré de http://www.irenees.net/bdf_fiche-notions-57_fr.html

Énéo. (2020). *Le bénévolat n'est pas confiné !* Bruxelles : Énéo. Récupéré de https://www.eneo.be/wp-content/uploads/2021/11/2020_le_benevolat_n_est_pas_confine.pdf

European Commission. (2016). *European Multistakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*. Récupéré de https://europa.eu/newsroom/events/european-multistakeholder-forum-corporate-social-responsibility_en

European Fundraising Association. (2020). *The Impact of COVID-19 on Nonprofits in Europe. Summary Report*. Amsterdam : European Fundraising Association. Récupéré de https://efanet.eu/wp-content/uploads/2020/12/Nonprofit_Pulse_Summary_Report_2020.pdf

Fairtrade America. (s. d.). *Supporting each other through the COVID-19 crisis*. Récupéré de <https://www.fairtradeamerica.org/covid-19-response/>

Fairtrade Belgium. (s. d.) *Flocert*. Récupéré de <https://www.fairtradebelgium.be/fr/acteurs/flocert/>

Fairtrade Belgium. (s. d.). *Obtenir le label*. Récupéré de <https://www.fairtradebelgium.be/fr/passez-au-fairtrade/obtenir-le-label/>

Fairtrade Advocacy. (2018). *Definition of FairTrade*. Récupéré de <https://fairtrade-advocacy.org/definition-of-fair-trade/>

Fairtrade International. (s. d.). *What is Fairtrade ?* Récupéré de <https://www.fairtrade.net/about/what-is-fairtrade>

Fairtrade International. (2020). *Annual Report 2019-2020*. Allemagne : Bonn. Récupéré de https://files.fairtrade.net/publications/Fairtrade_Annual_Report_2020_web.pdf.

Fairtrade International. (2021). *Annual Report 2020-2021*. Allemagne : Bonn. Récupéré de <https://files.fairtrade.net/publications/Fairtrade-International-Annual-Report-2020-2021.pdf>

Fairtrade International. (2020b). *Fairtrade partnerships secure more than €15 million in COVID-19 relief and recovery funding for producers*. Récupéré de <https://www.fairtrade.net/news/fairtrade-partnerships-secure-more-than-15-million-in-covid-19-relief-and-recovery-funding-for-producers>

Farache, F., Perks, K. J., Wanderley, L. S. O., et Sousa Filho, J. M. D. (2008). Cause related marketing : consumers' perceptions and benefits for profit and non-profits organisations. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5(3), 210-224. Récupéré de <https://www.scielo.br/j/bar/a/8FSPFL4gNdgKjm6qv5WGdSG/?lang=en>

Farah, S. (2021). Impact de l'ancrage de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication du personnel : Un essai de revue de littérature. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(3), 643-663. Récupéré de <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/27458>

Finet, A. et Giuliano, R. (2012). Une nouvelle façon d'appréhender la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises : le cas d'Eternit. *La Revue des Sciences de Gestion*, 257, 23-31. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2012-5-page-23.htm>

Fondation Roi Baudouin. (2021). *COVID-19 : la moitié des associations ont vu leur situation financière se dégrader*. Récupéré de <https://www.kbs-frb.be/fr/covid-19-la-moitie-des-associations-ont-vu-leur-situation-financiere-se-degrader>

Fougier, E. et Pô, J.-D. (2005). *Entreprises-ONG : de l'affrontement au partenariat : bilan et perspectives, Synthèse des réflexions du groupe de travail (document de travail n° 6.)* Paris : Institut de l'entreprise. Récupéré de <https://www.aef.asso.fr/telecharger-article/entreprises-ong-de-l-146-affrontement-au-partenariat/pdf>

Géron, V. (s. d.). *Le Pro Bono en Belgique : toutes les solutions en Belgique*. Récupéré de <https://weareheroes.be/le-pro-bono-en-belgique-toutes-les-solutions-pour-mettre-ses-competences-a-contribution-en-belgique/>

Giuliano, R. (2012). Performance financière versus responsabilité sociale dans le secteur cimentier : le cas d'Eternit, une entreprise belge. *La Revue des Sciences de Gestion*, 257, 13-22. Récupéré de <https://archives-rfg.revuesonline.com/article.jsp?articleId=18888>

GRI. (2022). *Most companies align with SDGs – but more to do on assessing progress*. Récupéré de <https://www.globalreporting.org/news/news-center/most-companies-align-with-sdgs-but-more-to-do-on-assessing-progress/>

Heinl, L. T., Baatz, A., Beckmann, M. et Wehnert, P. (2021). Investigating Sustainable NGO–firm Partnerships : An Experimental Study of Consumer Perception of Co-Branded Products. *Sustainability*, 13(22). Récupéré de <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12761>

Hudlot, B. (2006). *ONG et entreprises en Belgique : guide pratique pour une collaboration fructueuse*. Bruxelles : Business & Society Belgium. Récupéré de <https://philea.issuelab.org/resource/ong-et-entreprises-en-belgique-guide-pratique-pour-une-collaboration-fructueuse.html>

INJEP. (2020). *Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire*. Récupéré de <https://injep.fr/wp-content/uploads/2020/10/rapport-2020-11-Mecenat-de-competences.pdf>

Klorane Botanical Foundation. (2019). *Depuis quand le développement durable existe-t-il ?* Récupéré de <https://www.kloranebotanical.foundation/fr/depus-quand-le-developpement-durable-existe-t-il#:~:text=En%201987%2C%20la%20notion%20de,populations%20et%20contre%20l'exclusion>

La retraite en clair. (2022). *Le mécénat de compétences : fonctionnement et avantages*. Récupéré de <https://www.la-retraite-en-clair.fr/organiser-depart-retraite/preparer-fin-carriere/mecenat-competences-fonctionnement-avantages>

La Toupie. (s. d.). *Club de Rome*. Récupéré de https://www.toupie.org/Dictionnaire/Club_rome.htm

Larousse. (s. d.). *Crise*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526#:~:text=Moment%20très%20difficile%20dans%20la, trouble%20profond%20%3A%20Crise%20de%20conscience>

Le Soir. (2021, 25 janvier). Coronavirus : les plus pauvres subiront les effets de la crise pendant au moins dix ans. *Le Soir*. Récupéré de <https://www.lesoir.be/350991/article/2021-01-25/coronavirus-les-plus-pauvres-subiront-les-effets-de-la-crise-pendant-au-moins>

Leal Filho, W., Wall, T., Barbir, J., Alverio, G -N., Dinis, M.A. P., et Ramirez, J. (2022). Relevance of international partnerships in the implementation of the UN Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 13(1). Récupéré de <https://www.nature.com/articles/s41467-022-28230-x>

Libaert, T. et Westphalen, M.H. (2018). *La communication externe des entreprises* (5^e éd.). Dunod.

Lumni. (2013). *Manifestations à Seattle contre la conférence ministérielle de l'OMC*. Récupéré de <https://enseignants.lumni.fr/fiche-media/00000001328/manifestations-a-seattle-contre-la-conference-ministerielle-de-l-omc.html>

Lyon, T.P. (2010). Good Cop Bad Cop: Environmental NGOs and Their Strategies Toward

Mach, A. (2002). Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation. *Annuaire suisse de politique de développement*, 21, 109-129. <https://doi.org/10.4000/aspd.936>

Maison des Tendances et Time4Society. (2019). *2019 CSR Monitor - Quelle est l'importance de la RSE en Belgique ?* Récupéré de https://gallery.mailchimp.com/15cb29c8ff86c3ed066e65132/files/0dbe440e-460d-4485-86b4-1532d6fd49a9/CSR_Monitor_2019_FR_.pdf

Marhold, H. et Meimeth, M. (2009). Les discours du développement durable dans les pays européens: Introduction. *L'Europe en Formation*, 352, 3-21. <https://doi.org/10.3917/eufor.352.0003>

MBA Knowledge Base. (s. d.). *History and Development of Non-Governmental Organizations (NGOs)*. Récupéré de <https://www.mbaknol.com/general-business-articles/history-and-development-of-non-governmental-organizations-ngos/>

MEDEF et Le Rameau. (2014). *Guide Construire ensemble*. Paris : MEDEF. Récupéré de http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2014/12/Guide_Construire_Ensemble_2014.pdf

Moberg, D. (2020). *How the Battle in Seattle Changed Everything*. Récupéré de <https://inthesetimes.com/article/seattle-world-trade-organization-labor-protests-wto-trade>

Morin, E. (2012). Pour une crisologie. *Communications*, 91, 135-152. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-communications-2012-2-page-135.htm>

Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>

OCDE. (2021). *Préserver la santé morale des jeunes pendant la crise du COVID-19*. Récupéré de https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1099_1099618-muxbkalt4b&title=Preserver-la-sante-mentale-des-jeunes-pendant-la-crise-du-COVID-19

Olbrechts, F. (2021). *Vers un devoir de vigilance. Retour sur l'audition au Parlement du 22/10/21*. Récupéré dans <https://www.wsm.be/actu/retour-audition-parlementaire-hrdd.html>

Ordioni, N. (2011). Le concept de crise : un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique. *Mondes en développement*, 154, 137-150. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2011-2-page-137.htm>

ORSE. (2005). *Rapport de mission remis au ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative : Partenariats stratégiques ONG/Entreprises*. Paris : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises. Récupéré de <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/054004447.pdf>

ORSE. (2012). *Guide pratique : Partenariats stratégiques ONG-entreprises*. Paris : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises. Récupéré de <https://www.orse.org/nos-travaux/guide-partenariats-ong-entreprises-mise-a-jour>

ORSE. (2013). *Partenariats associations – entreprises : vers l'innovation sociétale !* Paris : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises. Récupéré de <https://www.orse.org/fichier/2575>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Partager son temps. (s. d.). *Mécénat de compétences*. Récupéré de <https://www.partagersontemps.fr/nos-prestations/mecenat-de->

[competences#:~:text=Le%20mécénat%20de%20compétences%20de,sur%20le%20temps%20de%20travail](#)

Perspective.brussels. (2020). *Diagnostic. Redéploiement socio-économique, territorial et environnemental suite à la crise du Covid-19*. Bruxelles : Perspective.brussels. Récupéré de https://perspective.brussels/sites/default/files/documents/20201218_diagnostic_covid_fr.pdf

Plan International Belgique. (2020). *SDG 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs*. Récupéré de <https://www.planinternational.be/fr/blog/sdg-17-partenariats-pour-la-realisation-des-objectifs>

Plan International Belgique. (s. d.). *Cause related marketing : la vente à valeur ajoutée*. Récupéré dans <https://www.planinternational.be/fr/entreprises/cause-related-marketing>

Portal, T. (2009). Avant-propos. Dans : Thierry Portal éd., *Crises et facteur humain: Les nouvelles frontières mentales des crises* (pp. 13-31). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. Récupéré de <https://www.cairn.info/crises-et-facteur-humain--9782804117849-page-13.htm>

Renault Tinacci, M. et Vasconcelos, O. A. (2020). *Les effets du mécénat de compétences en association sur les personnes impliquées et leurs parcours*. Récupéré de https://www.angers.fr/fileadmin/plugin/tx_dcddownloads/ias33_effetdumecenat.pdf

Revelli, C. (2013). L'investissement socialement responsable: Origines, débats et perspectives. *Revue française de gestion*, 236, 79-92. <https://doi.org/10.3166/RFG.236.79-92>

Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate : Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Perspectives*, 17(1), 61-76. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.9474812>

Sassu, R. V. et Vas, E. (2020, 10 août). The Impact of the COVID-19 Pandemic for European Non-governmental Sector. *Europe Now*. Récupéré de <https://www.europenowjournal.org/2020/10/06/the-impact-of-the-covid-19-pandemic-for-the-european-non-governmental-sector/>

SDGS. (2016). *Les SDGs*. Récupéré de <https://www.sdgs.be/fr/sdgs>

Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable. (2021). *Guide pratique du mécénat de compétences*. Récupéré de <https://www.economie.gouv.fr/files/Guide-pratique-mecenat-competences-novembre2021.pdf>

Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. (2021). *Note interfédérale sur l'impact de la crise du COVID-19 dans les situations de pauvreté et de précarité*. Récupéré de <https://www.luttepauvrete.be/wp-content/uploads/sites/2/2021/04/Note-interfederale-impact-COVID-19-avril-2021-FR.pdf>

Soltani, M. Z. (2021). La pandémie COVID-19 : une récession de l'offre et de la demande. *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(29). Récupéré de <https://revues.imist.ma/index.php/REGS/article/download/25155/13389>

The Shift. (s. d.). *Our story*. Récupéré de https://www.theshift.be/s/about-us?language=en_US

Tkocz, A. (2015). Cause Related Marketing as a Strategy for Cooperation Between Business and Non-Profit Organizations. *Economy & Business Journal. International Scientific Publications*, 9(1), 216-222. Récupéré de <https://ideas.repec.org/a/isp/journl/v9y2015i1p216-222.html>

Union Wallonne des Entreprises. (2020). *Point conjoncturel n°37 – spécial Coronavirus#2*. Récupéré de <https://www.uwe.be/wp-content/uploads/2020/10/PointConjoncturel-37.pdf>

United Nations. (s. d.). *Everyone Included: Social Impact of COVID-19*. Récupéré de <https://www.un.org/development/desa/dspd/everyone-included-covid-19.html>

Université de Versailles. (s. d.). *Historique de l'introduction du concept de « développement durable » et son implication dans les théories du développement centrées sur la croissance économique : de la conférence de Stockholm (1972) au rapport Brundtland (1987)*. Récupéré de <http://www.ssents.uvsq.fr/spip.php?article893>

van der Waal, J. W., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals : Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619344956>

Vendredi.cc. (s. d.). *L'essentiel sur le mécénat de compétences*. Récupéré de <https://www.vendredi.cc/essentiel-mecenat-competences>

Walliser, B. (2010). *Le parrainage – sponsoring et mécénat* (2^e éd.). Dunod.

Wisseem, A. (2020). *Pourquoi la crise Covid-19 est-elle aussi inédite ?* Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/341278348_Pourquoi_la_crise_Covid-19_est-elle_aussi_inedite

WWF Belgique. (s. d.). *Transformer les entreprises pour un changement durable*. Récupéré de <https://wwf.be/fr/champs-action/transformer-les-entreprises>

Yahoo Finance. (s. d.). Nestlé S.A (NSRGY). Récupéré de <https://finance.yahoo.com/quote/NSRGY?p=NSRGY&.tsrc=fin-srch&guccounter=1>

Zaouche, Y. (2011). *La relation entreprises-associations : d'une logique de mécénat à une stratégie de partenariat*. Belgique : Solidarité. Récupéré de https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/diversiterse_relations_entreprisesetassociationslogiquedumecenat.pdf

Zsiros, S. (2021, 10 février). 2020, une année de faillites pour les entreprises européennes. *Euronews*. Récupéré de <https://fr.euronews.com/my-europe/2021/02/09/2020-une-annee-de-faillites-pour-les-entreprises-europeennes>