

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment la création d'une collaboration commerciale entre une entreprise et une ONG permettrait-elle à cette dernière de se développer économiquement, en tenant compte des différentes formes de partenariats possibles, des risques et des avantages associés ?

Étude de cas : Frères des Hommes

Mémoire présenté par :

Clément DEVALCK

Pour l'obtention du diplôme de :

Master - Ingénieur commercial

Année académique 2023-2024

Promotrice :

Catherine DAL FIOR

Remerciements

Je souhaite remercier dans un premier temps ma promotrice, Madame Catherine Dal Fior, enseignante à l'ICHEC Brussels Management, pour son précieux accompagnement lors de la réalisation de ce projet. Ses conseils ont été essentiels à l'accomplissement de ce travail.

Je remercie également toute l'équipe de Frères des Hommes, et particulièrement Madame Frédérique Gudelj, directrice de l'organisation, de m'avoir permis de réaliser ma gestion de projet au sein de leur organisation. Cette première expérience fut plus qu'enrichissante. Elle m'a permis d'acquérir une expérience et des compétences nécessaires à l'élaboration d'une collaboration commerciale. L'équipe de Frères des Hommes a su me mettre dans les meilleures dispositions pour réaliser ce projet, et pour cela je leur en suis reconnaissant.

Un remerciement tout particulier à ma famille. À mes parents, Madame Katia Lanzi, et Monsieur Thierry Devalck, pour leurs accompagnements. Leurs relectures, leurs réflexions ont été des soutiens primordiaux lors de l'écriture de ce mémoire. À ma cousine, Madame Florence Lanzi Myttenaere, pour ses conseils avisés.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont pris le temps de m'accorder des entretiens, et à tous ceux et à toutes celles qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail. Leur contribution a été précieuse dans la rédaction de ce mémoire.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail
--

Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :

« Je soussigné, DEVALCK, Clément, 2023-2024, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Date : 19 août 2024

Signature :

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e), DEVALCK Clément 190935, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	X
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certaines parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	X
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Charleroi, le 19 août 2024

Signature : Clément DEVALCK 190935

Table des matières

1. Introduction	1
2. Présentation du mémoire et sa contextualisation	2
2.1. Objectif du mémoire	2
2.2. Les relations entre les entreprises et les ONG : Historique et Perspectives	3
2.1.1. Définition des organisations non gouvernementales.....	3
2.1.2. Financement des ONG.....	4
2.1.3. Le rôle et les forces des ONG.....	5
2.1.4. Les limites des ONG.....	8
2.2. L'évolution des relations entre les entreprises et les ONG	9
2.2.1. La genèse des collaborations.....	9
2.2.2. Théorie et perspective des partenariats.....	12
2.3. Étude de la littérature sur les formes de partenariats	13
2.3.1. Types de partenariats.....	13
2.4. La gestion de projet	19
2.4.1. L'histoire de Frères des Hommes.....	19
2.4.2. Les projets de Frères des Hommes	20
2.4.3. Le financement de Frères des Hommes	23
2.4.4. Situation financière de Frères des Hommes	25
2.4.5. L'utilité et la forme de cette gestion de projet	27
2.4.6. Plan d'action du projet.....	28
3. Méthodologie.....	29
3.1. La méthodologie des étapes du projet	29
3.2. La méthode de recherche	30
3.2.1. La recherche qualitative	30
3.2.2. Méthode de collecte des données : Les entretiens semi-directifs.....	32
3.2.3. L'élaboration de entretiens semi-directifs.....	33
3.2.4. Personnes interviewées	33
3.2.5. Analyse des données.....	34
3.2.6. Validité et fiabilité de la méthode qualitative	36
4. Analyses et résultats	37
4.1. L'objectif de partenariat Frères Des Hommes.....	37
4.1.1. Le diagnostic financier initial (les ratios financiers)	37
4.1.2. L'analyse de la stratégie de partenariat	40
4.2. Formes de partenariats envisageables	43
4.2.1. Les partenaires adéquats	43
4.2.2. Analyse de faisabilité des différents types de partenariats.....	45
4.3. Risques et avantages associés aux partenariats	51
4.3.1. Les risques	51
4.3.2. Les avantages.....	54
4.3.3. Gestion des risques des ONG.....	57
4.3.4. Mécanismes de suivis et d'évaluations des partenariats	60
4.3.5. Modélisation du système des collaborations entreprises-ONG.....	61
4.4. La création de scénarios	64

4.4.1.	Analyse morphologique	65
4.5.	Les exemples pratiques	72
4.5.1.	Frères des Hommes et Scripta	72
4.5.2.	Frères des Hommes et TeaLou.....	73
4.6.	La réponse à la question de recherche	76
5.	<i>Contributions</i>.....	77
5.1.	Le cas Frères des Hommes	77
5.2.	Les autres ONG	79
5.3.	Les entreprises	79
5.4.	Les politiques.....	80
6.	<i>Discussions</i>	80
6.1.	Limites	80
6.2.	Perspectives et recommandations	81
7.	<i>Conclusion</i>	83
8.	<i>Bibliographie</i>	84

Liste des figures :

Figure 1 : Income for 7 INGO Families 2003-2018 (€bn)	2
Figure 2 : Paysage économique belge et ses acteurs	4
Figure 3 : Typologie des relations avec les entreprises	14
Figure 4 : Les 9 modèles de partenariats et leur définition, classés par catégories.....	14
Figure 5 : Les domaines d'action des entreprises mécènes	15
Figure 6 : La répartition des mécénats.....	16
Figure 7 : Charges et Produits de Frères des Hommes en 2022	23
Figure 8 : Charges et produits de Médecins sans frontières en 2022	24
Figure 9 : Evolution des dons de Frères des Hommes	25
Figure 10 : Charges de Frères des Hommes	26
Figure 11 : Évolution des subsides de Frères des Hommes.....	27
Figure 12 : Exemple de la méthode de Gioia.....	35
Figure 13 : Exemple de la méthode de Gioia pour l'entretien avec Humundi	36
Figure 15 : Types de réponses reçues	43
Figure 14 : Réponses collectées	43
Figure 16 : Raisons des réponses négative	44
Figure 17 : Évolution du label Max Havelaar.....	53
Figure 18 : Chiffres clés de Fairtrade	55
Figure 19 : Modélisation du système.....	64
Figure 20 : Exemple de système	65
Figure 21 : Le nombre de chemins par nœud	66

Liste des tableaux

Tableau 1: Les projets de Frères des Hommes en 2023	21
Tableau 2 : Méthodologie des étapes du projet.....	29
Tableau 3: Personnes interviewées.....	33
Tableau 4 : Ratios financiers de Frères des Hommes.....	38
Tableau 5: Matrice SWOT.....	40
Tableau 6: Matrice TOWS.....	41
Tableau 7 : Déduction fiscale des entreprises	48
Tableau 8 : Formes de partenariats.....	51
Tableau 9 : Les risques des partenariats	54
Tableau 10 : Les avantages	57
Tableau 11 : Matrice des risques.....	58
Tableau 12 : Outil de synthèse des risques et des avantages des partenariats	59
Tableau 13 : Matrice d'incidence	63
Tableau 14 : Hiérarchie des variables.....	67
Tableau 15 : Analyse morphologique.....	68

Liste des abréviations

ASBL	Association Sans But Lucratif
AISBL	Association Internationale Sans But Lucratif
CNCD	Centre national de coopération au développement
CVP	Création de valeur partagée
DGD	Direction générale Coopération au développement et aide humanitaire
FDH	Frères des Hommes Belgique
ODD	Objectif de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des nations unies
ORSE	Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
OSC	Organisation de la société civile
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SPF	Service public fédéral
WBI	Wallonie-Bruxelles International

1. Introduction

« *NGOs have three options: transform, die nicely, or die badly.* »
(Barney Tallack, 2020).¹

Cette phrase met en évidence la situation actuelle que vivent les ONG. Celles-ci font face à une diminution constante de leurs revenus. Les perspectives d'avenir pour les ONG résistantes au changement sont dès lors préoccupantes.

Heureusement, les ONG ont la possibilité de continuer leurs activités grâce à des solutions innovantes. Depuis peu, les relations entre le monde des entreprises et celui des ONG se sont déliées. Elles sont désormais collaboratives. Les partenariats entre ces deux univers représentent une opportunité pour les ONG de ne pas être vouées à disparaître. Il est donc crucial de comprendre comment ces relations peuvent permettre aux ONG de se développer économiquement tout en tenant compte des formes de partenariats, des risques et des avantages associés.

L'approche de cette compréhension dans ce mémoire se fera en suivant une analyse rigoureuse des éléments qui entourent les partenariats et en réalisant une étude de cas de l'ONG belge Frères des Hommes. Pour se faire, ce mémoire présentera dans un premier temps le contexte global du fonctionnement de ces partenariats. Il est essentiel d'identifier les acteurs, les règles établies et les raisons qui motivent ces partenariats. Une présentation de l'ONG utilisée comme étude de cas sera également développée pour justifier le choix de ce mémoire.

La méthodologie utilisée pour analyser ces collaborations et leurs impacts sera ensuite expliquée. En plus d'une analyse de la littérature, des entretiens semi-directifs ont été effectués pour recueillir des informations qui seront comparées et analysées. Grâce aux informations recueillies, je serai en mesure d'identifier les objectifs principaux de l'ONG en question, ce qui définira sa stratégie de collaboration.

Les types de partenariats, les risques et les avantages associés à ces nouvelles relations seront identifiées et synthétisés dans un outil d'aide à la compréhension des dynamiques entourant ces partenariats. Une modélisation de ces collaborations sera exposée et des scénarios établis sur base de ces analyses rigoureuses proposeront une vision globale des potentiels partenariats et de leurs impacts. Nous passerons de la théorie à la pratique en analysant deux cas de collaborations entre Frères des Hommes et des entreprises qui définiront l'échec ou la réussite de ces partenariats.

Les contributions et les limites de ce mémoire seront exposées. La conclusion générale synthétisera l'analyse et les résultats réalisés. Une réponse à la question de recherche sera dès lors établie en montrant comment ces collaborations permettent aux ONG de se développer économiquement, en tenant compte des risques et des avantages associés.

¹ « *Les ONG ont trois options : se transformer, disparaître dignement, ou disparaître dans la douleur.* » Ces mots sont ceux de l'ancien directeur d'OXFAM, bénéficiant d'une expérience de 30 ans dans le secteur des organisations non gouvernementales internationales.

2. Présentation du mémoire et sa contextualisation

Dans cette partie nous allons explorer la littérature existante sur les collaborations entre les entreprises et les ONG. Cette contextualisation permettra d'avoir une idée globale de ces nouvelles relations en définissant les parties prenantes et l'évolution de leur relation. L'ONG belge Frères des Hommes sera aussi brièvement présentée. Commençons tout d'abord par définir l'objectif principal du mémoire qui est le point central de ce mémoire.

2.1. Objectif du mémoire

La question de recherche de mon mémoire est : « *Comment la création d'une collaboration commerciale entre une entreprise et une ONG permettrait-elle à cette dernière de se développer économiquement, en tenant compte des différentes formes de partenariats possibles, des risques et des avantages associés ?* »

La compréhension des partenariats entre les entreprises et les ONG est aujourd'hui une nécessité. Dans un monde où les responsabilités sociales des entreprises sont scrutées et où les ONG peinent à trouver des sources de financement durable. Il est primordial d'avoir une connaissance des solutions qui existent pour ces parties prenantes. Ici nous nous pencherons plus en détail sur les risques et avantages qui concernent les ONG. Nous évoquerons également ceux des entreprises. Il est aussi important d'encourager les ONG encore réticentes, ou qui n'ont simplement pas de connaissances ni d'expériences en la matière, d'envisager les collaborations de ce type.

Pour avoir une idée de la situation, d'après l'étude « *To die a good death : the story of NGO closures* », publiée en 2023, sur 14 ONG anglaises ayant expliqué la raison de leur dissolution, 13 d'entre elles invoquaient le fait qu'elles avaient perdu leur unique source de financement. Cette étude visait à répondre à ces questions importantes en examinant les fermetures des ONG de développement au Royaume-Uni entre 2016 et 2021. Les résultats suggèrent que les petites ONG plus récentes, confrontées à un paysage de donateurs en mutation et à un manque de diversification des fonds, sont disproportionnellement affectées par les dissolutions (Global Development Institut, 2013). Le graphique suivant montre l'évolution financière des ONG internationales au cours de ces dernières années.

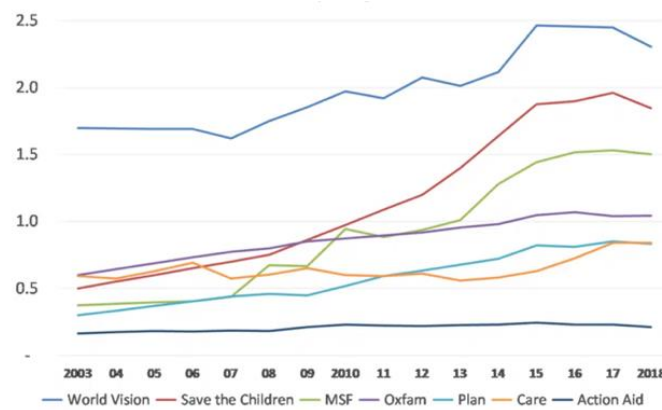


Figure 1 : Income for 7 INGO Families 2003-2018 (€bn)

Source: Tallack, B. (2020, juillet 2). 5 existential funding challenges for large INGOs / Bond. Bond | The International Development Network. <https://www.bond.org.uk/news/2020/07/5-existential-funding-challenges-for-large-ingos/>

Barney Tallack, ancien directeur d'OXFAM international, n'a cessé de mettre en avant cette problématique. Les tendances ne prédisent pas un avenir radieux pour les petites ONG qui résistent au changement. Les résultats de ce mémoire visent à les faire changer d'avis et à reconsidérer les entreprises privées comme de potentiels futurs collaborateurs tout en leur fournissant des outils utiles pour entamer cette réflexion. Ces partenariats sont des partenariats mutuellement bénéfiques pour les ONG et les entreprises.

2.2. Les relations entre les entreprises et les ONG : Historique et Perspectives

2.1.1. Définition des organisations non gouvernementales

Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale, plus communément appelé ONG ? En ce qui les concerne, aucune définition officielle de ces organisations n'existe, tant au niveau national qu'au niveau international (Acodev, s.d.). Cependant, dans ce document et pour ce projet, nous retiendrons certaines définitions, non-officielles donc, issues de la littérature, qui nous permettent tout de même de comprendre les principes fondamentaux de ces organisations.

Le terme ONG est né du Conseil économique et social de l'ONU en 1945. Il permettait alors d'établir une différence entre les organisations gouvernementales et celles non gouvernementales. Ces dernières sont donc autonomes et indépendantes des gouvernements (Acodev, s.d.). Dans l'imaginaire collectif, les ONG rassemblent la coopération au développement et l'aide humanitaire (Acodev, s.d.).

L'une de ces définitions décrit ces organisations comme des organisations intermédiaires, professionnelles, sans adhérents et à but non lucratif, indépendantes par rapport à l'État, qui entreprennent diverses activités afin de favoriser le développement (Mitlin, 1998). Une autre définition stipule qu'une ONG est une organisation qui bénéficie d'une reconnaissance et de subsides de l'état mais peut également mener des projets de manière autonome. Elles sont au service de la société et œuvrent par exemple dans des domaines très variés, allant du bien-être social à la sécurité en passant par l'environnement et les relations Nord-Sud (Hudlot, 2006). Les « pays du Sud », font référence aux pays « en développement » d'Afrique, d'Asie, et d'Amérique du Sud, ainsi que les pays de l'Est. Les « pays du Nord » sont les nations occidentales industrialisées, telles que celles d'Amérique du Nord et d'Europe (Dufour, 2007).

Pour le cas précis des ONG belges, celles-ci ont un statut juridique d'ASBL qui peuvent, si elles le souhaitent, être reconnues par le ministère de la Coopération au Développement afin de potentiellement jouir de subsides (Acodev, s.d.). Elles diffèrent donc des entreprises en ce sens que leur activité n'a pas de but lucratif. Les ONG aident au développement de populations au Nord et au Sud, grâce aux activités qu'elles entreprennent.

Le graphique suivant permet de clarifier la place des ONG ayant un statut juridique d'ASBL dans le paysage économique belge :

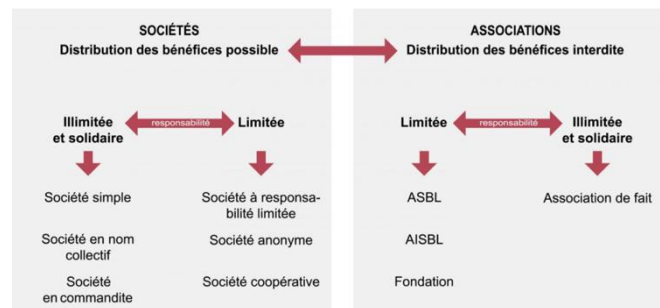


Figure 2 : Paysage économique belge et ses acteurs

Source : SPF Justice. (s. d.). *Sociétés, associations et fondations* / Service public fédéral Justice. Consulté 1 août 2024, à l'adresse

https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations

Le service public fédéral justice belge énonce : « Les ASBL, AISBL et fondations peuvent exercer des activités commerciales de manière illimitée. Elles se distinguent des sociétés principalement du fait qu'elles ne peuvent affecter leurs bénéfices qu'à un but désintéressé » (SPF Justice, 2024). Une ONG agréée permet à ces donateurs de notamment bénéficier d'avantages fiscaux, comme une réduction d'impôt de 45 % du montant du don, lorsque ceux-ci réalisent un don annuel de minimum quarante euros (SPF Finance, 2024). Elles ont un statut juridique d'ASBL mais ont des missions différentes. Les ONG ont une mission plus internationale qui vise à résoudre des problématiques humanitaires ou environnementales.

Il est important de bien comprendre le principe des ONG, quels sont leurs objectifs et où elles se situent dans le paysage économique actuel. Il existe des différences fondamentales entre le monde de l'entreprise et celui des associations. Certaines différences existent même au sein du secteur associatif. Ces différences sont principalement les missions propres à chaque organisation. La partie suivante nous permet de comprendre les outils de subsistance de ces organisations.

2.1.2. Financement des ONG

Les principales sources de financement de ces organisations sont de deux types : publics et privés (Ferenczy, 2005). Les financements publics comprennent les subventions octroyées par des organismes publics sous certaines conditions. En effet, un pouvoir public ne finance jamais intégralement un projet d'une ONG. Celle-ci doit y apporter sa part en ajoutant des fonds privés, c'est pour cela que l'on parle de cofinancement (ACODEV, s.d.). En Belgique, il existe trois sources de financement public pour ces organisations. ACODEV nous renseigne sur ceux-ci :

- Niveau fédéral : Un budget de 100 millions d'euros est alloué à la DGD, comprenez Direction Générale de la Coopération au Développement, afin de cofinancer les ONG dans leurs projets. Les ONG bénéficient notamment de subsides provenant du ministère des Affaires étrangères pour divers programmes d'aide. Enfin, le Fonds belge de survie finance des programmes de sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne (ACODEV, s.d.).

- Niveau communautaire et régional : Depuis la fin du XXème siècle, la Fédération Wallonie-Bruxelles finance les programmes du Sud ou d'éducation au développement des OSC francophones (organisations de la société civil), comprenant les ONG, avec une ligne de « Développement durable » qui est disponible. Pour les néerlandophones, celles-ci sont cofinancées par leur communauté (ACODEV, s.d.).
- Union Européenne : Les OSC, et donc les ONG, participent aux appels d'offres réservés aux "Acteurs Non Étatiques" et aux appels de lignes thématiques ou sectorielles. L'accès au financement européen est devenu plus difficile en raison de l'augmentation de la concurrence et des fonds limités par rapport aux besoins, ainsi que de l'importance du réseautage pour les projets de grande envergure (ACODEV, s.d.).

En ce qui concerne les financements privés, les ONG les obtiennent principalement grâce aux dons de particuliers, d'entreprises et de fondations, ainsi qu'aux cotisations (ACODEV, s.d.). Depuis 1966, la campagne annuelle de collecte de fonds 11.11.11, qui se déroule chaque mois de novembre en Belgique, est une source importante de financement pour celles qui y participent (ACODEV, s.d.). Cette campagne est organisée par le CNCD pour la partie francophone du pays et par 11.11.11 Vlaanderen pour la partie néerlandophone (ACODEV, s.d.). Le Centre national de coopération au développement (CNCD) est une fédération d'ONG belges active dans la solidarité internationale et dans la promotion d'un monde juste et plus durable (ACODEV, s.d.). Afin de se démarquer dans un environnement belge très compétitif en matière de dons, les ONG mettent en œuvre diverses stratégies de collecte de fonds, telles que les mailings ciblés, les spots publicitaires, et certaines font appel à des sociétés spécialisées en marketing social. Elles s'engagent également à respecter des principes éthiques en matière de communication et de collectes de fonds, en accord avec le "Code d'éthique" de l'AERF en Belgique et le "Code de conduite sur les images" au niveau européen (ACODEV, s.d.). Les ONG peuvent aussi vendre leurs articles. Par exemple, en 2023, Action Damien avait récolté 463 983€ grâce à la vente de ses articles (Action Damien, 2023).

Pour résumer, ces organisations peuvent vivre économiquement grâce à deux moyens. Le premier est l'apport public financé par certains organismes publics. Le second fait appel à la générosité de la population en raison de financements privés octroyés aux ONG. Ces personnes peuvent alors jouir d'une déduction fiscale, si tant est que leurs dons remplissent les conditions légales belges, qui réduit leurs impôts, comme énoncé précédemment. Nous venons de comprendre comment ces organisations sont financées. Mais à quoi va être destiné cet argent ? La section suivante apporte la réponse.

2.1.3. Le rôle et les forces des ONG

Au sein de la société, les ONG possèdent plusieurs rôles bien spécifiques. Les ONG jouent un rôle primordial en termes de coopération et de politique extérieure notamment. En effet, les ONG possèdent des atouts utiles au pays duquel elles proviennent en matière de politique étrangère. Gérald Perroulaz, ayant travaillé pour le fonds de coopération de la ville de Genève, nous renseigne sur les différentes forces que possèdent ce type d'associations.

Une première force est la faculté des ONG du Nord à collaborer de manière étroite avec des ONG du Sud, ce qui renforce l'idée que les ONG sont un plus dans les programmes de lutte contre la pauvreté (Perroulaz, 2004). Par ailleurs, Monsieur Perroulaz nous renseigne sur le professionnalisme et les réussites menées par les ONG au Sud. Bien que certaines ONG se concentrent sur des activités plus locales, parfois volontairement, d'autres arrivent à toucher un public bien plus large grâce à des programmes dans des domaines tels que l'éducation, le développement ou encore la santé (Perroulaz, 2004).

Les domaines d'actions des ONG sont très diversifiés. Ces domaines vont de l'humanitaire, à l'environnement en passant par la santé, la justice et les droits humains, l'éducation et encore bon nombres d'autres domaines qu'il serait trop long de mentionner. Ces domaines peuvent se simplifier en trois catégories : le développement et l'humanitaire ; l'environnemental ; les droits humains (Heraut-Zérigui, 2017).

Ensuite, par leur taille, les petites ONG arrivent à mobiliser des populations pour réaliser des actions rapides lorsqu'une crise émerge (Perroulaz, 2004). Prenons l'exemple de la Roumanie. Au début des années 1990, à la suite de la révolution Roumaine de 1989, une multitude de petites ONG furent créées afin de répondre à la crise qui sévissait dans le pays, tandis que seules quelques grandes ONG ont répondu rapidement à la nécessité de l'événement (Perroulaz, 2004). Ces petites ONG bénéficient d'une proximité de terrains et d'une souplesse administrative dont ne disposent pas les grandes ONG. Ceci souligne de nouvelles caractéristiques propres aux ONG, que sont la souplesse et la rapidité d'action, qui concurrencent de plus gros organismes comme des gouvernements ou de grandes institutions qui sont souvent freinées par des questions administratives importantes (Perroulaz, 2004).

Cela étant dit, les ONG collaborent lors de crises humanitaires avec ces agences gouvernementales, même si les ONG sont considérées comme plus efficaces et limitent les risques de cadeaux empoisonnés. Le paragraphe suivant est un exemple de cadeau empoisonné (Perroulaz, 2004).

Prenons l'exemple du barrage hydraulique d'Akosombo au Ghana. Ce barrage fut construit dans les années 1960 et a été financé par le gouvernement du Ghana, la Banque mondiale, les États-Unis et le Royaume-Uni. Son objectif était d'alimenter le pays en électricité (Brittanica, 2023). Toutefois, sa construction a engendré le déplacement de 80 000 habitants de différentes ethnies (Lassailly-Jacob, 1983). Étant donné leurs missions, les ONG auraient pu permettre de mieux considérer ces populations et d'ajuster le projet en fonction des impacts que celui-ci aurait sur l'environnement et ses habitants.

De plus, ces organisations ont la capacité de réceptionner des dons financiers aux Nord mais aussi des forces humaines bénévoles qui soutiennent les projets réalisés au Sud (Perroulaz, 2004). Cela est dû à la confiance de la population envers ces associations. En effet, les ONG bénéficient d'une image de confiance auprès de la population, grâce notamment à l'historique révélateur de porteur d'espoir que représentent les ONG (Perroulaz, 2004).

Outre leurs travaux au Sud, les ONG effectuent aussi des actions au Nord, notamment des activités de sensibilisation (Perroulaz, 2004). Elles jouent donc aussi un rôle de canal de diffusion de l'information pour le public au Nord sur les problématiques de développement au Sud, d'économie, etc (Perroulaz, 2004). Cela, cumulé aux activités réalisées en réseau à l'international renforcent cette opinion publique mondiale (Perroulaz, 2004). Elles mènent des campagnes pour diverses causes comme la lutte contre les mines anti personnelles, l'accès aux médicaments dans les pays en développement, la réduction de la dette, et les droits humains et les droits des enfants. Cela évoque la caractéristique d'*advocacy*, comprenez défenseur des intérêts, des ONG (Perroulaz, 2004).

Les ONG participent aussi à certaines discussions plus politiques, plus gouvernementales, en raison des activités qu'elles mènent et de leur expertise sur certains domaines qui renforcent leur crédibilité (Perroulaz, 2004). Depuis les années 1990, les ONG participent aux conférences internationales, contribuant à des dialogues entre États, entreprises, syndicats et autres acteurs sur des thèmes comme le commerce équitable, la lutte contre le travail des enfants et l'amélioration des conditions de travail (Perroulaz, 2004).

Elles collaborent désormais avec divers acteurs pour promouvoir le respect des normes environnementales et sociales (Perroulaz, 2004). Elles influencent le débat démocratique et participent activement aux processus législatifs et consultatifs, en Suisse et au niveau international (Perroulaz, 2004). Les ONG ont notamment été des acteurs clés dans l'élaboration de la loi sur la coopération au développement de 1976 et ont réussi des campagnes majeures, comme celle sur le désendettement des pays pauvres, en récoltant 250.000 signatures en 1990 (Perroulaz, 2004).

En définitive, les ONG portent plusieurs casquettes. Elles jouent un rôle d'arbitre en termes de coopération internationale, de sensibilisation du public, et d'influence sur les politiques publiques. Elles agissent également comme catalyseurs de changement, facilitant la mise en œuvre de projets innovants et soutenant des initiatives locales. Leur capacité à mobiliser des ressources humaines et financières, ainsi que leur flexibilité et rapidité d'action, leur permettent de répondre efficacement aux crises et de promouvoir le développement durable.

Nous pouvons citer divers exemples d'actions entreprises par des ONG belges tel qu'Action Damien qui travaille au Burundi afin de soutenir la prise en charge de la tuberculose multirésistante dans le Centre de Référence de Kibumbu situé à une soixantaine de kilomètres de Bujumbura. Grâce ce centre spécialisé, plus de cinquante malades sont dépistés et traités sous la supervision et l'appui d'Action Damien. Pendant toute la durée de l'hospitalisation, ils reçoivent des repas ainsi que du matériel de confort, d'hygiène et des équipements de loisirs (Action Damien, 2024). En 2022, Iles de Paix a lancé une initiative à Cochabamba, une ville en Bolivie, en collaboration avec son partenaire local, AGRECOL Andes. Ce projet vise à soutenir les familles d'agriculteurs urbains et périurbains dans leur transition vers des systèmes alimentaires durables. Diverses activités agroécologiques de production, de commercialisation et de sensibilisation ont été menées avec et par ces familles (Iles de paix, 2024).

Comme dernier exemple, nous pouvons citer celui du projet « *Youth 4 Change* » de VIA Don Bosco, qui est un programme qui s'étend sur deux années qui vise à développer l'empathie et la pensée critique chez les élèves en Belgique et dans un pays partenaire, en réfléchissant ensemble aux objectifs de développement durable (ODD) (Via Don Bosco, 2024). En 2024, l'Athénée royal de Jambes en Belgique sera jumelé avec une école de Madagascar. Les élèves participent à des ateliers pour renforcer la confiance en soi et les compétences non techniques. Ils mènent également des mini-projets de développement durable, comme des actions intergénérationnelles. En 2025, certains élèves belges se rendront à Madagascar pour une rencontre interculturelle, qu'ils financeront eux-mêmes à travers des collectes de fonds (Via Don Bosco, 2024).

Cependant, il est essentiel de reconnaître également les limites et défis auxquels elles font face, tant au niveau de la gestion interne que de l'interaction avec les différents partenaires des projets envisagés. Ces limitations peuvent influencer leur efficacité et leur capacité à atteindre leurs objectifs.

2.1.4. Les limites des ONG

Malgré les rôles actifs des ONG, ces organisations possèdent aussi certaines limites pour leurs activités. Une nouvelle fois, Gérald Perroulaz nous renseigne sur certaines d'entre elles.

La prolifération de petites ONG, même si cela témoigne de la diversité des actions de développement, présente des problèmes de durabilité et de gouvernance (Perroulaz, 2004). Ces ONG peuvent manquer de professionnalisme, et leur fragmentation affaiblit souvent leur poids politique lors de discussions (Perroulaz, 2004). La coordination des projets est également mise en cause, car une concentration insuffisante des ressources et une surabondance d'ONG dans certains pays compliquent les interventions et réduisent leur efficacité globale. Le nombre croissant exponentiellement des ONG n'est donc pas un avantage pour ces organisations (Perroulaz, 2004).

La confiance du public est aussi directement corrélée à la transparence des ONG par rapport à leurs activités. Le caractère critique des ONG vis-à-vis des entreprises peut être remis en cause à certains moments car certaines ONG ne sont pas non plus irréprochables à ce niveau (Perroulaz, 2004). La plupart des communiqués des nombreuses ONG parlent principalement des succès réalisés par celles-ci (Perroulaz, 2004). Cependant, trop peu reconnaissent que l'aide au développement, ce sont aussi des échecs, des projets à repenser, ainsi que des rapports complexes entre « donateurs » et populations bénéficiaires (Perroulaz, 2004).

Le rôle croissant des ONG dans les pays du Sud est critiqué, notamment en ce qui concerne leur capacité à remplacer l'État et à assurer un suivi efficace. Ce dernier est souvent léger pour ne pas surcharger les ONG et les détourner de leurs activités principales, ainsi que sur le caractère, peut être hiérarchique, de ces relations entre les pays du Nord, vu comme la main qui donne, et les pays du Sud, celle qui reçoit de l'aide (Perroulaz, 2004).

Malgré l'aide des ONG, certains problèmes n'arrivent pas à être résolus. Les problèmes que rencontrent une population peuvent être les mêmes problèmes que vont rencontrer l'ONG venu soutenir la population. L'étude « *Apports et limites des ONG dans la lutte contre le sida au Bénin* » met cela en évidence. La complexité de certaines situations ne permet pas aux ONG de réaliser correctement leurs objectifs en raison, dans ce cas-ci, de la pauvreté, de la stigmatisation et d'un manque de personnel. Bien que les ONG aient plus de moyens que les acteurs locaux, elles se heurtent parfois aux mêmes problèmes (Bonvalet, 2007).

Les ONG, en plus de leur mission, se doivent également d'assurer leur survie et le maintien de leurs emplois, ce qui peut limiter leur efficacité (Perroulaz, 2004). Comme toute organisation, elles doivent se reproduire et maintenir des activités pour continuer à financer leur fonctionnement et éviter des restructurations (Perroulaz, 2004). Elles adoptent souvent des stratégies pour attirer des dons privés, ce qui explique leur forte présence dans des domaines comme l'aide d'urgence, l'aide à l'enfance et l'aide sanitaire (Perroulaz, 2004). De plus, dépendantes des donateurs et des financements publics, elles évitent généralement les prises de position politiques susceptibles de leur faire perdre du soutien financier (Perroulaz, 2004).

Voici donc les obstacles que peuvent rencontrer les différentes associations au cours de leur existence. Nous constatons également que malgré leur caractère dénué de recherche financière, les ONG se doivent d'adopter certaines pratiques afin de se démarquer des autres associations du même secteur. On y remarque donc une certaine similarité entre ces deux mondes que sont les organisations gouvernementales et les ONG, que tout opposait au départ. Maintenant que nous avons une compréhension générale des domaines d'activités de l'ONG, nous pouvons analyser l'évolution de celles-ci et de ses rapports avec les autres acteurs économiques.

2.2. L'évolution des relations entre les entreprises et les ONG

Les relations entre les entreprises et les ONG sont intéressantes. Nous allons exposer les fondamentaux de cette évolution. Voici ci-dessous les raisons pour lesquelles ces organisations et ces entreprises, que tout opposait, se sont rapprochées.

2.2.1. La genèse des collaborations

Les relations entre les organisations non-gouvernementales et les entreprises ont évolué au fil du temps vers la collaboration. En effet, au départ, ces deux microcosmes avaient une relation plutôt conflictuelle. Les entreprises reprochaient aux ONG leur caractère méfiant et leur attitude à pointer certains manquements dans la réalisation des activités du monde privé sans y voir une source de prospérité et d'emploi. Une pression institutionnelle pouvait être exercée par les ONG sur les institutions politiques afin que celles-ci prennent des mesures qui étaient néfastes pour les entreprises (Hudlot, 2006).

Dans le chef des ONG, on reprochait aux entreprises leur unique but lucratif sans tenir compte de l'humain et de la nature. Certaines ONG n'hésitaient pas non plus à participer à des mouvements citoyens, revendiquant les dangers de la mondialisation de l'économie et le pouvoir que détenaient les plus grosses entreprises. Il s'agit ici d'un mouvement antimondialiste de la part de ces ONG (Hudlot, 2006).

Les ONG ont participé au cours du XXème siècle à des évaluations de performance des entreprises reprenant dans ce procédé des enjeux tels que les impacts sociaux notamment. Ce rôle a été pris par les ONG. Elles ont été récupérées comme des émetteurs de normes éthiques par les agences de notation afin d'y apporter un regard d'expert extérieur et pertinent pour ces évaluations (Mach, 2002).

C'est à la fin du XXème siècle que les relations entre les entreprises et les ONG se sont détendues jusqu'au commencement de nouvelles collaborations entre les deux secteurs. En effet, des organismes internationaux tels que les Nations Unies ont initié les acteurs du secteur privé à s'ouvrir à des collaborations avec des acteurs de la société civile et des organismes non gouvernementaux, et réciproquement (Nations Unies, 1992).

C'est en 1992, lors de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement de Rio, que les premières indications quant à ces potentielles futures collaborations ont été discutées. Dans le rapport de la conférence qui s'est déroulé du 3 au 14 juin 1992, nous retrouvons notamment le moyen d'action suivant, reflétant l'implication de l'ONU dans ces nouvelles formes de partenariats. Le chapitre 5, intitulé « Dynamique démographique et durabilité », nous renseigne sur les moyens d'action suivants :

*« ...Développement et/ou renforcement des capacités et de la collaboration institutionnelles
Il conviendrait d'intensifier la collaboration et l'échange d'informations entre les institutions de recherche et les organismes internationaux, régionaux et nationaux et tous les autres secteurs (y compris le secteur privé, les collectivités locales, les organisations non gouvernementales et les établissements scientifiques) tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement, selon qu'il conviendra » (Nations Unies, p.43, 1992).*

Dix ans plus tard, lors du Sommet Mondial pour le développement durable en 2002 des Nations Unies, une des conclusions retenues était la suivante :

*« ... Nouer des partenariats pour agir.
Il importe de nouer des partenariats entre les pouvoirs publics, les entreprises, les collectivités locales et les organisations non gouvernementales en vue d'entreprendre des recherches, d'arrêter des principes communs et d'agir. Pour être fructueux, les partenariats doivent être fondés sur les principes de la transparence, de la maîtrise des programmes par les bénéficiaires, de la viabilité et de la participation des grands groupes et être sous-tendus par des moyens financiers plus substantiels et mieux ciblés » (Nations Unies, p.120, 2002).*

Nous constatons donc que les institutions internationales poussent les différents acteurs à collaborer. Mais cela n'est pas la seule cause de ces rapprochements. Depuis quelques temps, il y a une augmentation importante du nombre d'ONG dans le monde et en Belgique. En 1985 leur nombre était de 20 000 dans le monde et a plus que doublé en 20 ans, pour arriver à 50 000 ONG en 2005 (Hudlot, 2006). Ceci permet au monde des ONG de s'accroître, de diversifier ses compétences et expertises (Hudlot, 2006).

Nous noterons par ailleurs que certaines ONG ont créé des départements directement liés à cette notion de partenariat, comme l'a fait Amnesty International à la fin des années 80 (Fougier & Pô, 2005). Au-delà de l'augmentation du nombre d'ONG, nous retrouvons également d'autres facteurs qui influencent ces organisations à ouvrir la porte à de potentielles collaborations. En effet, les ONG y perçoivent plusieurs opportunités, leur permettant alors de se développer dans plusieurs domaines.

Les collaborations permettent aux ONG de diversifier leurs sources de financement (Fougier & Pô, 2005). Aujourd'hui, le financement pour les ONG représente un défi. La mise en place de certaines barrières les rendent difficiles à surmonter. Ce qui ralentit les ONG en recherche d'un quelconque financement ou co-financement d'un organisme public. La charge de travail demandée aux équipes des ONG devant fournir des rapports détaillés sur leurs activités a augmenté. La concurrence accrue qui règne au sein de ce microcosme entre les ONG en vue de l'obtention de financement met en exergue l'importance de diversifier leurs sources de financement (Gudelj, 2024).

De plus, une collaboration peut permettre à l'ONG de toucher un nouveau public et d'obtenir à terme, un élargissement de l'image de l'ONG, de nouveaux donateurs, ainsi que de nouveaux bénévoles. Une action menée par Frères des Hommes a notamment permis d'acquérir les services d'une bénévole qui, dès à présent, est indissociable au bon fonctionnement de l'organisation (Gudelj, 2024). D'autres facteurs tout aussi pertinents ont poussé les ONG à collaborer avec des organisations privées.

Un de ces facteurs est la diversification des stratégies d'influence, énonçant que les défis mondiaux peuvent être combattus non pas via une confrontation entre les ONG et les entreprises mais bien par une collaboration constructive des deux secteurs (Fougier & Pô, 2005). Le monde des entreprises a aussi connu une évolution en matière d'élargissement des compétences et des expertises. L'économie s'est mondialisée. Certaines pressions internes et externes se sont imposées aux entreprises comme les crises financières en raison de l'interdépendance des économies ainsi que des impacts socio-environnementaux directement liés aux activités des entreprises (Coordination Sud et MEDEF, 2009).

Dans le chef des entreprises, ces partenariats représentent un moyen de développer leur image de marque. Celles-ci subissent la pression de réaliser leurs activités en étant socialement et écologiquement responsables. Des partenariats avec des ONG prenant au sérieux les défis socio-environnementaux permettent aux entreprises une valorisation de leur image de marque (Fougier & Pô, 2005).

Ceci permet à la fois d'attirer de nouveaux clients ainsi que de fidéliser les habitués, de rassembler les employés autour d'un même objectif d'ouverture fort pouvant redynamiser l'esprit de groupe. Cela aiderait alors à attirer de nouveaux employés et permettrait de les retenir au sein de la société (Fougier & Pô, 2005). Ces partenariats permettent aussi aux entreprises de renforcer leur responsabilité sociale et environnementale (Fougier & Pô, 2005). Ces aspects seront développés ultérieurement.

En résumé, malgré une situation initiale qui opposait ces deux univers, les relations entre les entreprises et les ONG se sont déliées, jusqu'à la naissance de partenariats où chaque partie prenante y convoite un intérêt pour son avenir. La partie suivante permettra de rentrer plus en détail sur les principes ayant accéléré l'envie de collaborer.

2.2.2. Théorie et perspective des partenariats

Pour mieux comprendre les opportunités et les défis de ces partenariats, il est essentiel d'examiner les théories et les perspectives qui les sous-tendent. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et le modèle de la Création de Valeur Partagée (CVP) sont des cadres théoriques clés dans cette analyse. Cette section explore ces concepts pour fournir une base solide à l'étude des collaborations entre les entreprises et les ONG afin de maximiser leur impact social et environnemental.

Tout d'abord, en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises, le site du service public fédéral belge définit la RSE comme suit : « *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Elle peut se définir comme un processus permanent d'amélioration, dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise* » (SPF belge, 2024). Cette pratique a conduit à la formation de partenariats entre entreprises et associations dont les ONG, encouragés au niveau national par l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE) (Imbs & Grandclaude, 2013). Pour de nombreuses associations locales, qui ont pris le relais des institutions nationales et internationales, ces partenariats créent une valeur économique, sociale et environnementale (Imbs & Grandclaude, 2013).

Cependant, malgré les premiers efforts fournis par certaines entreprises, de plus en plus de personnes soutenant des ONG ou des campagnes de dénonciation, attendent des entreprises qu'elles fassent autre chose que du mécénat ou de la charité (Peeters, 2004). En plus de cela, certaines campagnes d'ONG ont souligné rapidement la responsabilité des entreprises dans le manque de progrès social (Peeters, 2004).

Malgré les réussites découlant de l'intégration de la pratique de la RSE, un nouveau concept visant à le remplacer va voir le jour. En effet, les entreprises resteraient enfermées dans cette idée de la responsabilité sociale de base en omettant les problèmes sociétaux (Porter & Kramer, 2011). Ces entreprises suivent une approche dépassée de la création de valeur depuis des décennies. Elles considèrent encore la création de valeur de manière étroite, en optimisant les performances financières à court terme d'un côté, tout en négligeant les besoins les plus importants des clients de l'autre sans se soucier de leur succès à long terme (Porter & Kramer, 2011).

Ce sont Porter et Kramer qui vont promouvoir leur nouveau concept, qu'ils nomment CVP pour Création de Valeur Partagée qui promeut un rassemblement des microcosmes économiques et sociétaux (Imbs & Grandclaude, 2013).

Cette nouvelle notion a pour ambition l'innovation et la croissance, en ayant à l'œil l'interdépendance entre la société et l'entreprise, qui s'articulent en trois points : la redéfinition de la productivité de la chaîne de valeur, une nouvelle conception des prix et des marchés, et le soutien au développement d'agglomération d'entreprises (Imbs & Grandclaude, 2013).

Cette redéfinition de la chaîne de valeur passe concrètement par une remise en question de celle-ci. L'énergie consommée au cours des processus doit être analysée, les nouvelles technologies doivent être étudiées pour voir si l'utilisation de l'une d'entre elles serait bénéfique pour l'entreprise. L'approvisionnement et la distribution sont aussi à examiner. Les auteurs de la CVP prennent l'exemple aussi de la prise en considération des employés. Johnson & Johnson, une entreprise pharmaceutique, a économisé 250 millions de dollars sur les coûts de soins de santé en investissant dans des programmes de bien-être de ses employés (Porter & Kramer, 2011).

La CVP soutient l'idée selon laquelle les entreprises doivent rechercher les besoins sociaux pour y répondre, en renouvelant leurs produits et services et en investissant dans de nouveaux marchés (Imbs et Grandclaude, 2013). On peut envisager cette exploration en travaillant en collaboration avec les ONG, sujet principal de ce mémoire. Au niveau de la redéfinition de cette chaîne de valeur, les collaborations entreprises-ONG s'inscrivent dans ce principe car elles peuvent permettre une amélioration du bien-être des employés ou en mettant en évidence les leviers de réduction de consommation des ressources (Imbs et Grandclaude, 2013). De plus, en accord avec le dernier point de la CVP, cela signifie qu'une collaboration visant à une réalisation d'objectifs communs des gouvernements, de la société civile et des entreprises doit exister (Imbs et Grandclaude, 2013).

En somme, les concepts de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de Création de Valeur Partagée (CVP) offrent des cadres essentiels pour analyser et maximiser l'impact des partenariats entre entreprises et ONG. Alors que la RSE intègre des pratiques sociales, environnementales et économiques dans la gestion des entreprises, la CVP pousse plus loin en encourageant l'innovation et la croissance par des collaborations stratégiques qui répondent aux besoins sociaux tout en redéfinissant la chaîne de valeur. Ces principes, en favorisant des alliances entre entreprises, gouvernements et société civile, visent à créer une synergie bénéfique pour tous les acteurs impliqués.

2.3. Étude de la littérature sur les formes de partenariats

Beaucoup de collaborations ont vu le jour. Avec elles, des formes de partenariats bien précises qui profitaient d'une façon ou d'une autre aux partenaires sont apparues. Ces types de partenariats ont également évolué au fur et à mesure des collaborations. Voyons quelles sont les formes de collaborations renseignées

2.3.1. Types de partenariats

Depuis les années 1990, les relations entre entreprises et ONG ont connu une évolution significative, avec une amélioration et une diversification des collaborations (de La Rochefoucauld, 2018). Cette revue de littérature examine les différents types de partenariats entre entreprises et ONG, en s'appuyant sur diverses études et rapports.

Une étude réalisée en 2009 en France, à la demande de la Coordination Sud et du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France), identifie cinq types de partenariats entre entreprises et ONG. Le graphique suivant illustre ces types de partenariats et leur répartition en pourcentage parmi les ONG :

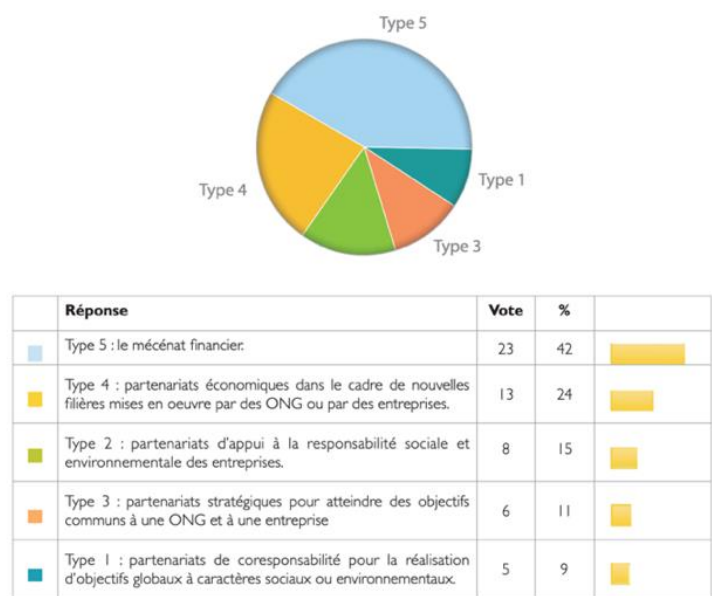


Figure 3 : Typologie des relations avec les entreprises

Coordination SUD et MEDEF. (2009). *Entreprises et ONG de solidarité internationale. Quels partenariats pour quels objectifs ? Typologie, analyse et perspectives*. Consulté en ligne le 1^{er} mars 2024 à l'adresse suivante : https://www.fedevaco.ch/fileadmin/user_upload/Fedevaco/Partage_de_savoirs/Partenariat/ONG-_entreprise_quel_partenariat_pour_quels_objectifs.pdf

D'autres formes peuvent être choisies pour ces relations entre entreprises et ONG comme nous l'indiquait la coordination Sud et la MEDEF, l'étude du Chorum et de Le Rameau nous indique 4 partenariats possibles, définissant 9 modèles, plus précis repris dans le tableau ci-dessous.

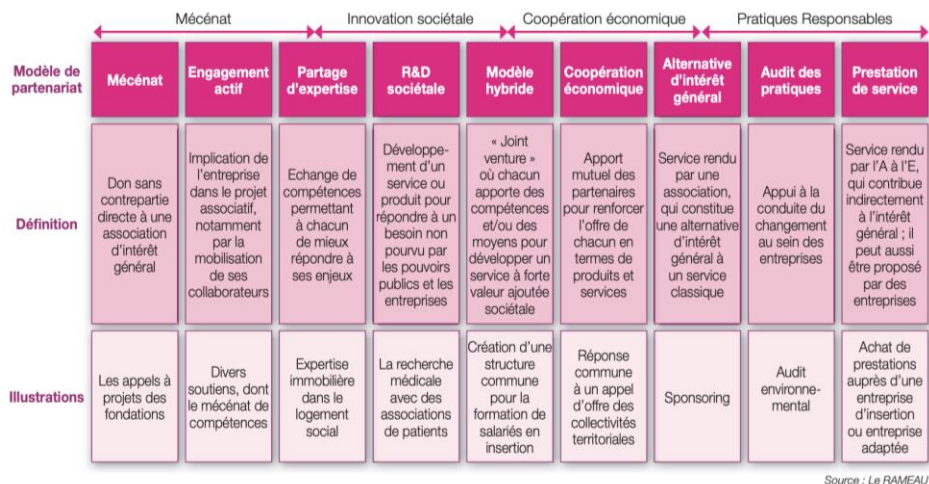


Figure 4 : Les 9 modèles de partenariats et leur définition, classés par catégories

Source: Chorum, Le Rameau. (2011). Les partenariats associations & entreprises. *Initier ou renforcer une politique des partenaires avec les entreprises*. Consulté en ligne le 1^{er} mars 2024 à l'adresse suivante : https://partenariats-strategiques.platformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2019/04/lerameau_referentiel-partenariat-chorum_janvier-2012.pdf

Nous allons maintenant réaliser une synthèse de ces tableaux et présenter, à l'aide d'autres sources, certains exemples de collaborations existantes.

1. Mécénat financier

Le mécénat est la forme de partenariat la plus courante, se manifestant majoritairement sous la forme de soutien financier. On parle alors de mécénat financier (Chorum et Le Rameau, 2011). Ce type de mécénat se caractérise par deux éléments essentiels : la philanthropie, qui implique un engagement désintéressé sans contrepartie, et l'œuvre sociale, qui concerne les activités d'intérêt général (de La Rochefoucauld, 2018).

La plupart des sources de littérature sont des études françaises, cependant un organisme belge a également réalisé une étude pertinente sur le principe du mécénat. En Belgique, Prométhéa, un acteur majeur dans le domaine du mécénat culturel et patrimonial, a mené une étude en 2018. Selon cette étude, 48% des entreprises belges se sont engagées dans des actions de mécénat ou de sponsoring, tandis que 52% n'ont pas participé à ces activités. Les domaines d'action des entreprises mécènes sont détaillées dans le graphique ci-dessous.

Prométhéa a également examiné les perceptions des entreprises mécènes concernant les avantages du mécénat. Par exemple, 60% des entreprises mécènes considèrent que le mécénat est une opportunité pour nouer des contacts avec des clients et partenaires, tandis que 17% sont neutres et 23% ne partagent pas cet avis. En comparaison, les entreprises non-mécènes montrent des opinions plus variées à ce sujet (Prométhéa, 2019).

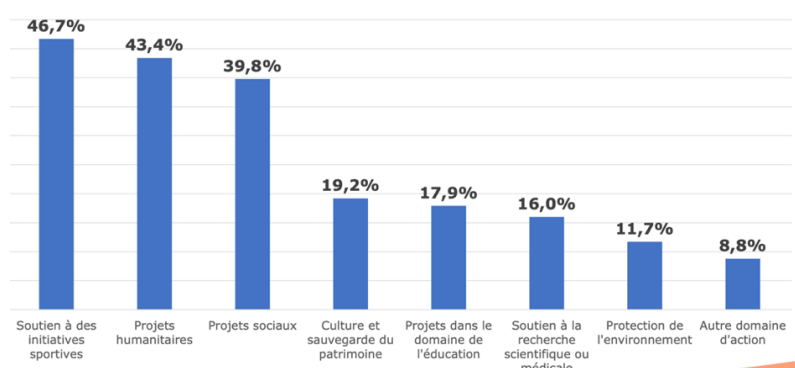


Figure 5 : Les domaines d'action des entreprises mécènes

Source : Prométhéa. (2019). ÉTUDE SUR LE MÉCÉNAT/SPONSORING D'ENTREPRISE.
https://www.promethea.be/content/uploads/2022/10/SYMPO19_RESULTATS_ETUDE_1.pdf

Il est important de noter que la législation concernant les dons et mécénats diffère entre la Belgique et la Belgique. En Belgique, les particuliers bénéficient d'une réduction d'impôt de 45% pour les dons à des ONG agréées, à condition que le montant total annuel versé soit d'au moins 40 euros à une ONG agréée. Les dons de personnes morales sont plafonnés à 5% de la base imposable ou 500 000 euros (SPF Finance, 2024).

4. Les autres formes de mécénat

Il existe diverses autres formes de mécénat. Le mécénat de compétences et le mécénat en nature sont des autres pratiques où les entreprises mécènes donnent des moyens non financiers aux ONG bénéficiaires (Bertinet, 1999).

Le mécénat de compétences est une pratique suivant laquelle une entreprise met à disposition de l'ONG, un ou plusieurs salariés (Tinacci et Vasconcelos, 2020). Les compétences de ces employés sont alors utilisées au profit de l'ONG. Le mécénat en nature met en avant le don de technologies, de produits créés par l'entreprise au profit d'une cause (Bertinet, 1999.)

Ces formes de mécénat peuvent avoir des impacts importants dans la vie d'une organisation ou d'un projet. En 1995, les fondations Elf et EDF ont utilisé leurs connaissances et leurs capacités technologiques de leurs entreprises pour des fouilles réalisées sur le site du phare d'Alexandrie (Bertinet, 1999).

Le graphique ci-dessous montre la proportion de l'utilisation de ces différentes formes de mécénat en France en 2016 :

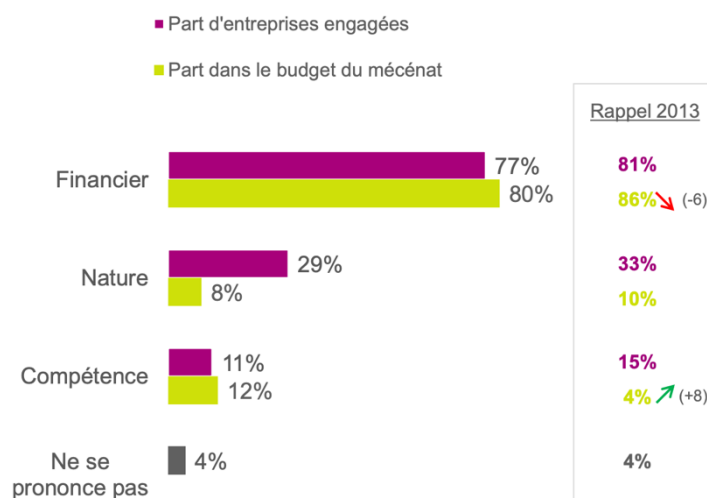


Figure 6 : La répartition des mécénats

Admical - CSA. (2016). *Le mécénat d'entreprise en France*. https://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/barometre_admical_csa_2016_vdef.pdf

Selon Admical, association française reconnue d'utilité publique, il existe trois raisons qui poussent les entreprises à réaliser des actions de mécénat. La première est celle de l'incarnation des valeurs de l'entreprise. Valoriser son image et sa réputation, et renforcer son ancrage territorial sont les autres raisons (Admical, 2022).

2. Sponsoring et Marketing Sociétal

En plus du mécénat financier, d'autres types de collaborations existent entre les entreprises et les ONG, notamment le sponsoring, qui introduit une dimension commerciale au partenariat.

Le sponsoring est un accord grâce auquel les entreprises offrent un soutien financier ou matériel aux ONG en échange de visibilité et d'amélioration de leur image. De façon plus précise : « L'entreprise sponsor correspond à toute entité marchande qui apporte un soutien financier, matériel ou un savoir-faire à une entité sponsorisée, en contrepartie de pouvoir exploiter cette action pour des fins commerciales et/ou institutionnelles visant à créer un avantage concurrentiel la distinguant de ses concurrentes » (Boudjenana, 2016).

Il peut s'agir d'une forme de mécénat financier dans le sens où une entreprise fournit des fonds ou des ressources pour soutenir une activité, un événement ou une organisation. En échange, elle reçoit généralement des avantages en termes de visibilité et de promotion. Le sponsoring peut également inclure des aspects de partenariat stratégique si l'objectif est de créer une collaboration à long terme alignée sur des buts communs, mais dans son aspect le plus classique, il est souvent classé sous le mécénat financier.

Cependant, Nlongue et Philippe (2018) différencient le mécénat du sponsoring. Les dépenses liées au sponsoring et au mécénat peuvent être déductibles fiscalement sous certaines conditions selon l'article 49 CIR 1992 (Nlongue et Philippe, 2018). Pour qu'une dépense soit déductible, elle doit être engagée durant la période imposable et viser à acquérir ou conserver des revenus imposables (Nlongue et Philippe, 2018). Le sponsoring, qui est souvent associé à des contrats et à des objectifs marketing pour attirer ou fidéliser des clients, est clairement orienté vers la génération de revenus (Nlongue et Philippe, 2018). En revanche, même si le mécénat est généralement perçu comme une action désintéressée, il peut aussi être déductible si une contrepartie, même minime, est fournie, comme la mention du nom du mécène (Nlongue et Philippe, 2018). Dans les deux cas, les dépenses doivent être justifiées par des documents probants, comme des factures ou, en l'absence de celles-ci, par des fiches fiscales spécifiques pour éviter toute irrégularité (Nlongue et Philippe, 2018).

Tandis que le sponsoring se concentre sur la visibilité et l'image de l'entreprise, le marketing sociétal va plus loin en associant directement la vente de produits à une cause sociale ou environnementale.

Il existe d'autres formes de marketing destinées aux enjeux sociaux tel que le marketing social, qui est vu comme le marketing des causes sociales mis en œuvre par des organisations d'intérêt général, et parfois relayé par des entreprises. Les produits issus de ce marketing deviennent alors le véhicule de ces causes, qui peuvent être mises en lumière par l'intermédiaire d'une ou plusieurs entreprises (Thiery, 2005). Le marketing humanitaire complète cette liste de marketing ayant une démarche sociale.

Le marketing humanitaire se concentre sur les stratégies utilisées par les organisations caritatives pour lever des fonds en faveur de leurs causes. Il utilise principalement des techniques de marketing direct pour atteindre cet objectif et est généralement géré par les organisations caritatives elles-mêmes ou par des intermédiaires travaillant pour elles (Thiery, 2005).

3. Approches Innovantes

Outre ces formes plus traditionnelles de partenariats, de nouvelles approches innovantes ont émergé, répondant à des enjeux contemporains et à une demande croissante de responsabilité sociale des entreprises.

Payroll Giving :

Toujours dans le principe d'actions philanthropiques, le Payroll Giving, qu'on pourrait qualifier en français d'arrondi sur salaire, est une pratique innovante. Le principe consiste à ce que les salariés volontaires d'une entreprise reversent les centimes d'euros de leur salaire à un projet de développement sociétal ou environnemental. Ce principe est apparu au Mexique avant de s'installer au Royaume-Uni et s'est exporté ensuite dans d'autres pays comme la France ou encore le Grand-Duché du Luxembourg (Vanderstichelen, 2015). Nous en parlons ici car au cours de mes recherches j'ai pu remarquer que l'association Frères des Hommes Luxembourg utilise ce principe d'arrondi sur salaire comme proposition de financement à de potentiels entreprises partenaires (Frères des Hommes Luxembourg, s.d.).

Arrondi Solidaire :

Ce principe est directement inspiré de l'arrondi solidaire décrit comme une proposition aux clients d'un commerce d'arrondir leurs achats à l'euro supérieur afin que la différence soit directement reversée à une action sociale ou environnementale (Vanderstichelen, 2015). Cet outil de financement, qualifié de micro-dons, indolore à la population est une pratique qui fonctionne mais qui est difficile à mettre en place pour de petites équipes.

En effet, à la suite des interviews réalisés par Monsieur Vanderstichelen en 2015 pour son étude intitulée : « *Les nouvelles technologies et les nouveaux modes de financement : opportunités pour les ONG de coopération au développement ?* », nous constatons que les ONG sont, de manière générale, conscientes de l'opportunité que représente cet outil mais que cela ne représente pour l'instant pas un moyen pertinent en termes d'investissement pour eux (Vanderstichelen, 2015).

Les ONG sont aussi conscientes que ce genre d'actions sont menées par des grandes surfaces de distribution, comme Carrefour qui en a déjà réalisé plusieurs mais principalement pour des causes humanitaires telles que pour les victimes des inondations en Belgique durant la seconde moitié du mois de juillet 2021 ou alors pour de grosses ONG comme SOS Village d'Enfants lors du mois de mai 2022 (Carrefour, s.d.).

L'ensemble de ces types de partenariats montre que les collaborations entre entreprises et ONG peuvent prendre de nombreuses formes, chacune offrant des avantages spécifiques. Enfin, il est essentiel de réfléchir à la manière dont ces différents types de partenariats peuvent être concrètement mis en œuvre dans le cadre des objectifs de l'ONG, en tenant compte des spécificités de chaque entreprise partenaire.

2.4. La gestion de projet

Pour la réalisation de ce mémoire, j'ai pu bénéficier d'une expérience au plus près de ces relations. En effet, j'ai pu participer à une gestion de projet dans laquelle j'aidais une ONG, Frères des Hommes Belgique, à trouver un partenariat avec une entreprise. Cette expérience m'a amené à avoir des connaissances sur le sujet que je développerai ultérieurement. Cela sera utile afin de déterminer comment ses relations peuvent aider, ou non, économiquement les ONG. Il convient d'abord de poser le contexte en présentant brièvement l'ONG.

2.4.1. L'histoire de Frères des Hommes

Frères des Hommes est une ONG apolitique et non confessionnelle qui œuvre à promouvoir le développement durable dans les pays du Sud. Cette organisation soutient des projets dans divers domaines tels que l'agriculture, l'élevage, l'éducation et la formation, en s'adaptant aux besoins et aux solutions proposées par les pays du Sud. De plus, elle sensibilise les pays du Nord aux enjeux du développement et encourage les échanges Nord/Sud (Frères des Hommes, s.d.).

C'est en 1965 que l'organisation fait ses premiers pas en France et en Belgique (Frères des Hommes, s.d.). À ses débuts, l'idée de l'ONG est principalement axée sur l'aide humanitaire directe : construction de dispensaires, organisation de crèches mobiles, et cantines scolaires, entre autres. Cependant, les volontaires sur le terrain se heurtent rapidement à la réalité persistante de la pauvreté. Ils comprennent alors qu'une action efficace nécessite une approche plus profonde, impliquant une compréhension des causes sous-jacentes de la misère (Frères des Hommes, s.d.).

Dans les années 70, Frères des Hommes étend ses activités à d'autres pays et décide de se détourner progressivement de l'assistanat pour adopter une approche plus professionnelle dans le Sud. L'association demandera alors de l'aide à des volontaires européens, tels que des agronomes, des médecins et des ingénieurs, qui viendront s'installer dans des régions souvent reculées et vivront aux côtés des populations défavorisées. Cette réflexion conduit Frères des Hommes à repenser son approche dans les années 80. L'objectif n'est plus d'être simplement des "organismes de développement" ou de maintenir les populations du Tiers Monde dans un état d'assistanat. Désormais, la priorité est de renforcer le potentiel des partenaires du Sud, de favoriser les échanges entre eux et de soutenir leurs initiatives (Frères des Hommes, s.d.).

Depuis sa création, l'ONG belge a soutenu plus de 1000 projets dans de nombreux pays à travers le monde. Les partenaires nationaux de Frères des Hommes se coordonnent dans des concertations géographiques ou thématiques et forment ensemble Frères des Hommes Europe. Ces concertations se réunissent régulièrement pour définir des stratégies et des actions communes à mener (Frères des Hommes, s.d.). Le réseau européen de Frères des Hommes se compose de Frères des Hommes France, Frères des Hommes Luxembourg, et Frères des Hommes Belgique.

Cette ONG bruxelloise se démarque des autres associations et des autres ONG du même nom, en étant une organisation qui a pris le parti de toucher un public moins habituellement touché par les activités d'éducation citoyenne mondiale et solidaire au Nord (Gudelj, 2024).

En effet, Frères des Hommes a conçu des formations innovantes à la citoyenneté mondiale qui se réalisent avec la participation des apprenants des associations FLE (Français Langue Étrangère) et Alpha qui ont pour objectif une réflexion collective sur un sujet abordé allant du développement durable aux inégalités Nord-Sud, en passant par la mondialisation et les impacts de celles-ci sur les peuples précarisés. De plus, Frères des Hommes ajuste son programme de formation en fonction des besoins et des centres d'intérêt des participants ainsi que de l'association partenaire (Frères des Hommes, 2023). La co-construction des différents programmes réalisés par Frères des Hommes et ses partenaires est un élément important de l'association.

2.4.2. Les projets de Frères des Hommes

Pour FDH, la notion de partenariat est importante. Certaines activités sont réalisées sur base de synergies avec le réseau FDH ou d'autres organisations. Par ailleurs, FDH Belgique, soutient des projets dans le Sud avec des partenaires locaux. Par exemple, en Bolivie Frères des Hommes Belgique œuvre pour le développement du tourisme durable et d'activités socio-économiques avec des communautés et des organisations paysannes indigènes avec l'association Red Tusoco. Ce projet comprenant diverses organisations a été bénéfique pour plus de mille familles boliviennes.

Frères des Hommes réalise d'autres projets de développement comme l'amélioration des conditions de vie paysannes en Haïti, l'appui aux initiatives socio-économiques des ménages de paysans et paysannes au Rwanda, ou encore la défense des droits humains, des communautés et des peuples au Guatemala par le biais de l'information juridique (Frères des Hommes, 2024).

Le tableau suivant permet d’avoir une vue d’ensemble sur les projets réalisés au Sud en 2023 ainsi que leurs résultats et leur budget alloué :

Tableau 1: Les projets de Frères des Hommes en 2023

<u>Pays et partenaire</u>	<u>Titre de l’action</u>	<u>Principaux résultats obtenus en 2023</u>	<u>Budget et cofinancement</u>
Bolivie/ TUSOCO	Tourisme communautaire et durable	<ul style="list-style-type: none"> 15 organisations ont développé des services spécifiques ; 3 organisations ont obtenu le label de tourisme communautaire, 8 autres en évaluation. 	207.484 € (DGD + 11.11.11.)
Guatemala/ SERJUS	Défense du territoire et des ressources naturelles : formation et action.	<ul style="list-style-type: none"> 30 nouveaux participants formés ; action pour promouvoir une bonne utilisation de l’eau à Santa María. 	211.026 € (DGD + 11.11.11) En ce qui concerne la partie « réseau éducation populaire » : 7.120 € sur 5 ans.
Haïti/MPP	Pérennisation des activités socio-économiques et environnementales menées par les collectifs paysans pour promouvoir l’agriculture paysanne en Haïti.	<ul style="list-style-type: none"> 53 groupements paysans et 43 brigades agricoles ont démarré des activités agroécologiques. 	15.000 € Campagne CNCD 11.11.11 Synergies avec le programme de FDH France.
RD Congo /APEF	Formation et production en agro-écologie pour les femmes Sud-Kivu.	<ul style="list-style-type: none"> 65 ménages des producteurs agricoles ont reçu chacun une chèvre sous forme d’un fonds rotatif. 243 Producteurs agricoles (femme, jeunes et hommes) ont bénéficié chacun 500 mètres linéaires de boutures de manioc. 	Financement de la WBI Budget sur 2 ans : 85.066 euros (2023-2024)
Rwanda/ Duhamic- Adenya (2ème et dernière année).	Appui aux initiatives socio-économiques des ménages paysans vulnérables.	<ul style="list-style-type: none"> 128 champs collectifs et 948 jardins potagers construits ; 62.282 plants agroforestiers et 14.654 plants fruitiers distribués 	99.900 €. Cofinancé par la WBI.

Frères des Hommes Belgique réalise donc des projets porteurs d’espoir aux quatre coins du monde, particulièrement en Amérique Latine et en Afrique. Comme énoncé précédemment, l’ONG Bruxelloise travaille également au Nord, en Belgique, via divers projets de sensibilisation. Frères des Hommes Belgique est une organisation qui se concentre donc aussi sur l’éducation citoyenne mondiale et solidaire (ECMS). En 2023, l’association a mis en place diverses activités, principalement destinées aux groupes d’alphabétisation dans la région de Bruxelles-Capitale (Frères des Hommes, 2024).

Ces animations s'adressent en particulier à des femmes immigrées, souvent socialement précaires et en démarche d'intégration. FDH a organisé 35 séances d'animation réparties en 7 groupes issus des 6 associations suivantes :

- Collectif Alpha (Saint-Gilles) ;
- CFEP (Centre féminin d'éducation permanente, Bruxelles) (Saint-Josse);
- Le Figuier (Schaerbeek) ;
- Maison de Quartier Helmet (Schaerbeek) ;
- Le Sima (Saint-Josse) ;
- Lire et Écrire (Anderlecht).

Ces séances visent à promouvoir des thématiques telles que l'interdépendance Nord/Sud, l'environnement et le genre, en s'inspirant des principes de l'éducation populaire (Frères des Hommes, 2024). En plus des animations spécifiques, FDH a participé à des événements publics pour sensibiliser un large public. Par exemple, l'association a tenu des stands d'information lors de la journée internationale de l'alphabétisation et à une foire aux solidarités à Lacuisine.

L'ONG belge a également organisé des activités comme un goûter équitable à Saint-Gilles dans le cadre du Parcours des Lumières en collaboration avec les associations de cohésion sociale. Frères des Hommes a aussi participé à la campagne 11.11.11 en installant des stands d'information et en organisant des ventes de produits pour collecter des fonds (Frères des Hommes, 2024).

FDH a également intensifié ses efforts en matière de communication, en produisant des publications et des outils pédagogiques en ligne. L'association a collaboré avec SWITCH, une agence de communication spécialisée dans le secteur non-marchand, pour renforcer sa stratégie de communication. En 2023, FDH a publié plusieurs dossiers, dont un sur l'animation en Belgique et au Sénégal, un autre sur l'utilisation du théâtre pour la transformation sociale, et un troisième sur l'importance du collectif pour la solidarité (Frères des Hommes, 2024).

Par ailleurs, FDH continue de développer ses réseaux et ses échanges, notamment en travaillant à la création d'un réseau de collaboration tricontinental d'éducation populaire avec des partenaires comme ITECO, APEF et ASERJUS. Malgré les défis, comme le report d'un voyage au Guatemala en raison des conditions locales, l'association maintient ses relations avec les membres du réseau Frères des Hommes Europe et participe à des rencontres et échanges internationaux (Frères des Hommes, 2024).

En résumé, au Nord Frères des Hommes se dédie à l'éducation citoyenne mondiale et solidaire, en particulier à travers des activités d'éducation, avec le public d'alphabétisation et des événements publics, soutenus par divers financements et l'engagement de bénévoles. Leur communication et leurs réseaux de partenariat sont essentiels pour amplifier leur impact. Au Sud, L'ONG travaille sur base d'une vision horizontale, dans une perspective décoloniale. Les projets de FDH sont des solutions proposées par des acteurs locaux à des problèmes identifiés par les communautés (Frères des Hommes, 2024).

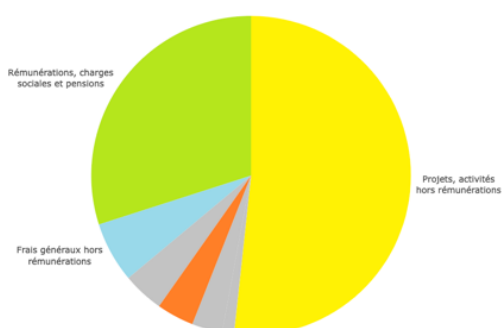
2.4.3. Le financement de Frères des Hommes

Nous avons déjà évoqué la question du financement de certains projets de Frères des Hommes dans la partie précédente mais nous allons rentrer plus en détails dans cette partie-ci, dans l'économie de Frères des Hommes. Nous allons comprendre comment Frères des Hommes vit économiquement et comment ses projets, ayant un coût non négligeable, peuvent voir le jour. De plus, une évocation des coûts récurrents de l'association fera partie de ce sous-titre.

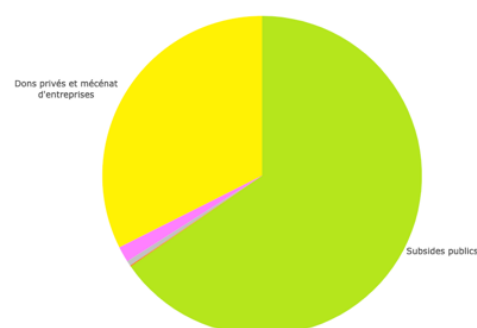
Frères des Hommes finance donc ses différents projets via des dons de particuliers, des legs, qui sont des dons par testaments, ainsi que des subsides publics qui représentent une part importante du financement de l'ONG comme le montre ce graphique ci-dessous :

Ces chiffres résultent des comptes annuels qui ont été vérifiés par Maillard, Dethier & C^o, réviseur d'entreprises IRE.

Charges 2022



Produits 2022



Projets, activités hors rémunérations ^{60/61}	237 999 €	Dons privés et mécénat d'entreprises ⁷³	152 466 €
Charges de récolte de fonds, sensibilisation hors rémunérations ^{60/61}	17 402 €	Legs ⁷³	7 510 €
Frais généraux hors rémunérations ⁶¹	28 195 €	Cotisations ⁷³	0 €
Rémunérations, charges sociales et pensions ⁶²	137 845 €	Produits d'activités, de sponsoring et d'événements ⁷⁰	420 €
Amortissements et réductions de valeur ^{63/634}	5 487 €	Produits de services aux bénéficiaires ⁷⁰	0 €
Provisions pour risques et charges ^{635/638}	0 €	Subsides publics ⁷³	307 444 €
Autres charges d'exploitation, impôts ^{64/67}	14 160 €	Autres produits d'exploitation ⁷⁴	0 €
Charges financières ⁶⁵	19 121 €	Produits financiers ⁷⁵	2 446 €
Charges exceptionnelles ⁶⁶	0 €	Produits exceptionnels ⁷⁶	0 €
Total charges	460 209 €	Total produits	470 285 €

Figure 7 : Charges et Produits de Frères des Hommes en 2022

Source : Donorinfo. (s. d.-a). *Frères des Hommes ASBL – Faire un don en toute confiance*. Consulté 1 août 2024, à l'adresse <https://www.donorinfo.be/fr/faire-un-don/freres-des-hommes-asbl>

Grâce à ce graphique, nous pouvons observer d'où Frères des Hommes Belgique tire la majeure partie de ses revenus et quelle sont les charges qui lui coûtent le plus d'argent. Sans surprise, les projets sont les activités les plus coûteuses. Cela étant dit, du côté des produits, nous constatons que les subsides publics représentent deux tiers du financement de l'organisation ce qui n'est pas forcément le cas chez les autres organisations du secteur non marchand.

Il est donc intéressant de comparer ces données avec une autre ONG belge afin d’avoir une compréhension globale de l’environnement dans lequel évolue Frères des Hommes par rapport à d’autres associations, parfois bien plus grandes et plus médiatisées. Nous prenons pour comparaison ici les chiffres financiers de Médecins Sans Frontières (MSF), association reconnue internationalement et relayée sur divers médias. Les données sont les suivantes :

Ces chiffres résultent des comptes annuels qui ont été vérifiés par DGST & Partners, réviseur d’entreprises IRE.

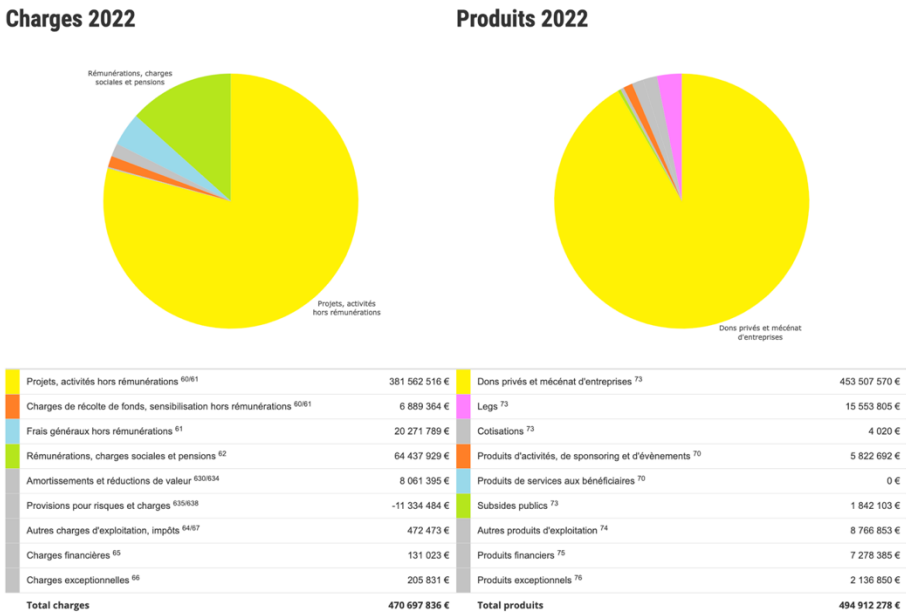


Figure 8 : Charges et produits de Médecins sans frontières en 2022

Source : Donorinfo. (s. d.-b). Médecins Sans Frontières (MSF) asbl – Faire un don en toute confiance. Consulté 1 août 2024, à l’adresse <https://www.donorinfo.be/fr/faire-un-don/medecins-sans-frontieres-msf-asbl>

Nous remarquons une différence de proportion des différents moyens de financement entre Frères des Hommes Belgique et Médecins Sans Frontières. Frères des Hommes se concentre donc d’avantage sur les subsides publics pour réaliser ces projets, mais les dons privés et les mécénats représentent aussi une partie, même si elle est plus petite, importante dans le financement de l'ONG. En ce qui concerne le financement de Médecins Sans Frontières, nous observons une réalité totalement différente de celle de FDH. MSF tire plus de 90% de ses revenus de dons privés et du mécénat d’entreprises. Cette confrontation de financement met en avant certains rapports inégaux entre les ONG en termes de financement.

Parmi les subsides, dont dispose Frères des Hommes Belgique, se trouvent des organismes tels que la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD), l’Éducation Permanente – Fédération Wallonie Bruxelles et la WBI. Nous noterons aussi sa participation dans certains groupes d’ONG tels que le CNCD, avec la campagne 11.11.11. ou encore l’ACODEV (Frères des Hommes, 2022). Cependant, il convient de rappeler, comme énoncé dans le premier point sur le financement des ONG, qu’un pouvoir public ne finance jamais intégralement le ou les projets d’une ONG.

Le financement des activités de FDH provient donc principalement de la DGD dans le cadre du Programme 2022-2026, de l’éducation permanente reconnue par la Fédération Wallonie Bruxelles (programme prolongé jusqu'en 2025) et d'ACTIRIS. Des financements ponctuels sont également obtenus de la Région Bruxelles Capitale et de la Fédération Wallonie-Bruxelles international.

La campagne 11.11.11 a aussi permis de récolter des fonds, notamment grâce aux stands tenus à Louvain-la-Neuve, Gembloux et Ottignies (Frères des Hommes, 2024). Certaines communes apportent également un soutien annuel (comme Koekelberg par exemple). En 2023, Frédérique Gudelj a rejoint l'équipe de FDH en tant que nouvelle chargée de direction, avec pour mission la coordination générale et l'élaboration d'un plan de développement pour l'association. Les bénévoles jouent aussi un rôle crucial, contribuant à diverses tâches telles que l'encodage comptable, la gestion des réseaux sociaux, la production de matériel photographique et la création de modules d'animation (Frères des Hommes, 2024).

En effet, elle doit, dans la majeure partie des cas, y apporter une participation minimum en termes de fonds privés, entre 10% et 30%, c'est pour cela que l'on parle de cofinancement (ACODEV, s.d.). Sachant que les dons privés et mécénat d'entreprise sont l'autre source de revenus principale de FDH, ceux-ci se révèlent être une partie essentielle pour le financement de l'association.

Pour résumer, l'organisation non-gouvernementale Frères des Hommes, bénéficiant d'une expérience dans la coopération internationale depuis 1965 et du soutien de milliers de donateurs, s'engagent à construire un développement durable pour le Sud, promeut les échanges Nord/Sud, Sud/Sud, et sensibilise au Nord le public aux problématiques du développement.

2.4.4. Situation financière de Frères des Hommes

Au cours de son existence, Frères des Hommes Belgique est toujours parvenu à conserver son association malgré des situations financières compliquées survenues dans le passé. Aujourd'hui FDH cherche à se redynamiser économiquement, mais il convient d'abord de faire le point sur l'évolution de la situation financière de cette ONG afin d'évaluer ces moyens d'existence.

Sur le graphique qui répertorie le montant annuel de dons récoltés en euro ci-dessous nous pouvons nous rendre compte de la diminution brutale d'apports en fonds propres, des dons sans contrepartie et du mécénat d'entreprises :

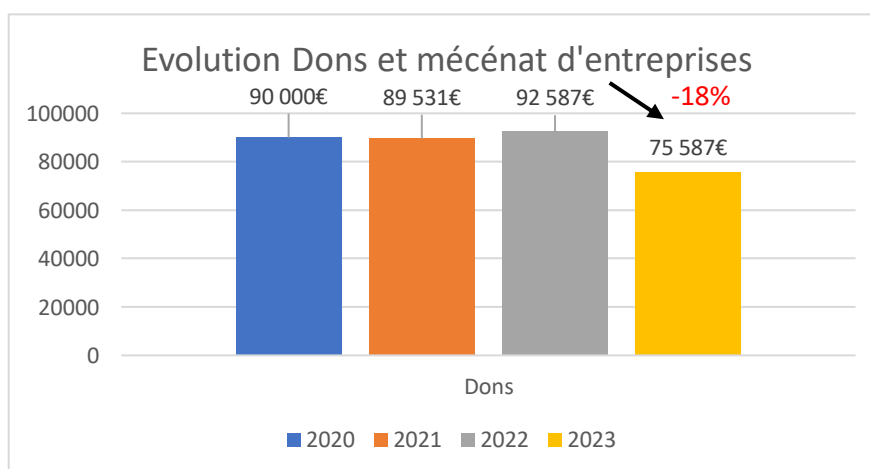


Figure 9 : Evolution des dons de Frères des Hommes

Source : Réalisation personnelle avec les documents internes de Frères des Hommes

Depuis 2020, et l'apparition de la Covid-19, Frères des Hommes a pu maintenir un certain équilibre grâce à certains dons exceptionnels survenus après cette crise. En effet, Frères des Hommes a hérité d'une maison à partager en 2022 avec Médecins Sans Frontières grâce à laquelle la diminution des dons a pu être atténuée. Frères des Hommes a vendu des objets de la maison en 2022 pour un montant total de 7 500 euros.

Nous constatons donc une diminution des dons sans contrepartie au sein de Frères des Hommes qui pourrait faire défaut à l'augmentation des obtentions de subsides au sein de l'association. De plus, Frères des Hommes entre 2022 et 2023 a vu ses charges augmenter, ceci dû notamment à l'agrandissement de l'équipe et, a fortiori, du montant des rémunérations ayant augmenté de 30% en un an. Il s'agit d'un pari, pris par le conseil d'administration afin d'assurer la transition entre les directrices. Il faut également noter que FDH a régularisé ses salaires conformément aux barèmes de la convention 329.02. Le graphique ci-dessous montre cette évolution :

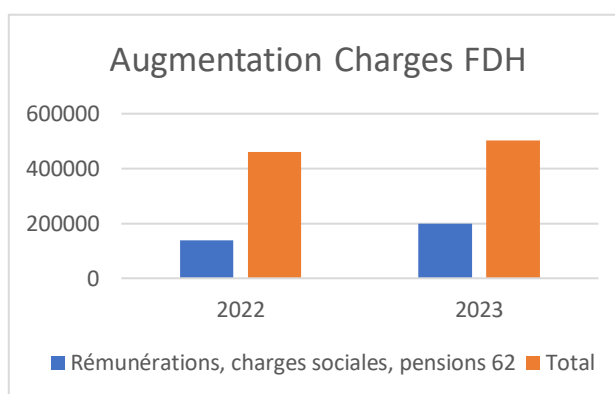


Figure 10 : Charges de Frères des Hommes

Source : Réalisation personnelle avec les documents internes de Frères des Hommes

Par ailleurs, il est important de spécifier que les ONG qui ont recours à la coopération bilatérale bénéficient d'une subvention de l'État à laquelle doit s'ajouter une contribution privée. Dans ce type de financement, les pouvoirs publics ne financent jamais intégralement le projet, on parle alors de co-financement. Le bailleur de fonds contrôle la part de ses propres apports, cette part du bailleur peut varier en fonction de ceux-ci mais la majorité de la subvention revient à l'État belge. D'ordinaire, les subventions de l'état représentent 80% du financement et les autres 20% reviennent à l'association grâce à ses fonds propres disponibles issus principalement des dons obtenus (ULB-coopération, s.d.). Dans le cas de la WBI, le rapport est de 90% pour la WBI et 10% pour les associations (Gudelj, 2024). Les dons sont donc primordiaux pour réaliser un co-financement qui amène alors à la bonne réalisation des activités des ONG.

Comme le montre le graphique ci-dessous, Frères des Hommes a pu obtenir davantage de subsides au fil des années renforçant une nouvelle fois la nécessité d'obtenir davantage de dons privés.

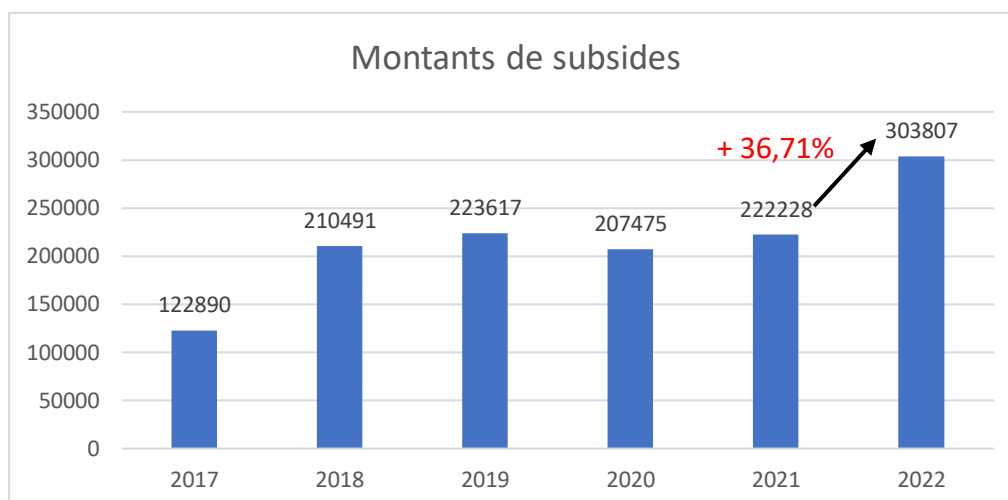


Figure 11 : Évolution des subsides de Frères des Hommes

Source : Réalisation personnelle avec les documents internes de Frères des Hommes

Enfin, cette partie montre que l'évolution financière de FDH, conjuguée à ses ambitions d'agrandissement de l'équipe et l'obtention de plus de subsides publics, nécessite une diversification efficiente de ses sources de financement. Afin que l'association puisse se développer économiquement, une amélioration de l'évolution négative des dons privés attribués à l'ONG doit être initié. En ce sens, l'association a cherché à réaliser des actions commençant l'approche d'une diversification de ses sources de financement. La prochaine partie témoigne de la gestion de projet choisie en commun avec l'association.

2.4.5. L'utilité et la forme de cette gestion de projet

Mon projet intervient à un moment clé dans la vie de l'association. En effet, elle cherche à diversifier ses sources de financements, et notamment d'apport en fonds propres, afin de palier à une lente diminution des dons. Cette diminution a été accentuée par la crise de la Covid-19, mais a pu être compensée par la réception de dons exceptionnels comme des legs. L'âge avancé de la plupart de leurs donateurs réguliers est aussi une raison de cette diminution (Gudelj, 2024). Dans une logique de développement, l'association souhaite notamment agrandir son équipe afin de réaliser davantage d'activités, mais cela demande alors de trouver des moyens pour pouvoir accueillir de nouvelles personnes au sein de l'ONG. Mon apport au sein de l'association peut donc permettre à celle-ci de diversifier ses sources de financements afin de palier à une diminution des dons et d'une augmentation du montant annuel total des charges.

Le projet pouvait initialement prendre plusieurs formes. Une première proposition était celle de la création d'un événement culturel qui permettrait à l'association d'engranger des bénéfices nécessaires et de développer son image. La seconde était celle de la création d'un réseau d'entreprises qui, via des collaborations, permettrait aussi à l'association d'obtenir une nouvelle source de financement tout en développant son image au sein d'un nouveau public. Afin de réfléchir au projet idéal pour cette gestion de projet, j'ai établi un arbre à problèmes (Annexe 1) ainsi qu'un arbre à solutions (Annexe 2) en début de stage.

Nous avons mutuellement convenu avec Madame Gudelj, directrice de l'ONG, que la deuxième proposition est la plus appropriée à la situation des Frères des Hommes et à sa stratégie actuelle d'élargissement de ses sources de financement. Ma participation à Frères des Hommes consiste donc en la création d'un réseau d'entreprises collaboratrices, comme des partenariats pouvant prendre diverses formes, permettant à Frères des Hommes de diversifier ses sources de financements afin de compenser la lente diminution des dons spécifiques aux ONG et à l'augmentation de leurs charges.

2.4.6. Plan d'action du projet

Le projet est donc la création d'un réseau de partenaires entre l'ONG Frères des Hommes et des entreprises afin de réaliser des collaborations financières permettant à Frères des Hommes de diversifier ses sources de financement.

Cette création de réseau passe par une phase initiale d'analyse rigoureuse de la stratégie de financement de l'organisation, afin d'établir les bons critères et les ratios à évaluer en amont de la création du réseau. Le plan d'action global de cette gestion de projet se décline en trois phases.

La première phase de ce plan est celle du développement de la stratégie de création du réseau d'entreprise. En effet, avant d'entamer des discussions avec de potentiels partenaires, il est important de développer une stratégie complète et précise des actions à mener afin de pouvoir commencer les conversations avec toutes les ressources possibles et pertinentes pour ce projet. Cette phase sera alors l'analyse de l'existant afin d'avoir une vue globale des diverses formes de collaborations ainsi que l'élaboration d'une présentation institutionnelle professionnelle pouvant être utilisée lors de rencontres avec les entreprises. Une base de données des différentes entreprises à contacter sera aussi mise en place.

L'implémentation de cette stratégie est la deuxième phase de ce projet, celle-ci comprend les prises de contacts et des rendez-vous avec les différentes entreprises cibles. En ce qui concerne la dernière phase de ce projet, celle-ci concerne l'évaluation des impacts à court et long terme du ou des partenariat(s) entrepris ou initiés. Les critères, les indicateurs ainsi que les ratios choisis préalablement, et les scénarios projetés en fonction des processus de partenariats entamés, permettront de réaliser des interprétations et réflexions quant à l'impact de ces relations entreprises-ONG sur le court et le long terme pour Frères des Hommes. Ces étapes sont représentées dans un diagramme de Gantt (Annexe 4).

En conclusion, cette partie permet de comprendre les principaux aspects des ONG ainsi que les préoccupations qui entourent le financement en déclin des ONG. Les relations entre les entreprises et les ONG ont évolué depuis quelques dizaines d'années, et une multitude d'opportunités de collaboration existent désormais. Ce mémoire utilise notamment l'expérience de terrain accumulée lors d'une gestion de projet au cœur de ces relations intersectorielles. Une ONG est mise en évidence, Frères des Hommes. Elle fera l'objet d'une analyse et aidera à mettre en évidence les éléments nécessaires afin de savoir comment ces partenariats peuvent aider financièrement les ONG de manière générale.

3. Méthodologie

L'objectif de ce mémoire pose la question de l'impact d'une collaboration intersectorielle avec une entreprise pour une organisation non-gouvernementale. Afin de répondre à cette question de la manière la plus adéquate possible, j'ai envisagé de réaliser une étude qualitative. Dans cette partie, les étapes du projet seront exposées avec leur méthodologie qui leur est propre. En effet, certaines étapes participent à l'analyse effectuée pour répondre à la question de recherche. En plus de ces étapes, nous développerons la méthodologie spécifique de ce mémoire.

3.1. La méthodologie des étapes du projet

Tableau 2 : Méthodologie des étapes du projet

Objectif : Comprendre comment la création d'une collaboration commerciale entre une entreprise et une ONG permettrait-elle à cette dernière de se développer économiquement, en tenant compte des différentes formes de partenariats possibles, des risques et des avantages associés	
Étapes du projet	Méthodologie
1. Identifier les domaines d'amélioration	Identification des domaines à améliorer pour la réalisation de partenariats, basée sur une analyse de la littérature, des recommandations, et des entretiens avec les employés de Frères des Hommes.
2. Identifier les atouts de Frères des Hommes	Établissement des différences et des atouts de Frères des Hommes par rapport à d'autres ONG, à travers des entretiens et une prospection.
3. Identifier les partenaires adéquats	Analyse rigoureuse des domaines d'activités pour sélectionner les partenaires les plus pertinents, suivie de la création d'une base de données avec des recommandations spécifiques.
4. Analyse de faisabilité des potentiels types de partenariats	Identification de tous les types de partenariats possibles, basée sur une prospection, l'étude de la littérature et des entretiens.
5. Identifier les politiques et cadres réglementaires	Analyse de la législation pertinente pour les partenariats, basée sur l'analyse des politiques gouvernementales et la consultation d'experts en droit fiscal.

6. Évaluer les critères de succès	Analyse documentaire et enquête pour évaluer les critères de succès.
7. Identification et évaluation des risques	Identification et évaluation des risques associés aux partenariats, en collaboration avec les parties prenantes.
8. Évaluer le mécanisme de suivi et d'évaluation	Analyse des pratiques de suivi et d'évaluation actuelles, suivie de discussions avec les parties prenantes pour déterminer les besoins en la matière.
9. Création des scénarios	Élaboration de scénarios, basée sur une analyse approfondie des contextes internes et externes, des typologies d'entreprises et des objectifs stratégiques de l'ONG.
10. Évaluer les impacts sociaux, économiques et environnementaux	Évaluation des impacts financiers, sociaux et environnementaux des partenariats envisagés, basée sur des données quantitatives et qualitatives, études de cas et entretiens.

3.2. La méthode de recherche

Il est important dans tout mémoire de suivre une méthodologie rigoureuse. Il existe plusieurs méthodes de recherches ayant chacune leurs avantages. La méthode de recherche choisie sera ici expliquée. La méthode de collecte et d'analyse des données recueillies seront également développées.

3.2.1. La recherche qualitative

La recherche qualitative permet, de manière générale, de répondre aux questions commençant par « pourquoi ? » ou « comment ? ». En effet, cette méthode de recherche ne cherche pas à mesurer mais à recueillir des données verbales. Le terme de recherche qualitative englobe des utilisations de la théorie, de méthode, de technique de recueil ainsi que de l'analyse des données collectées. Contrairement à la recherche quantitative, cette méthode intègre des notions de curiosité, et de créativité, ponctuées par de la logique et la capacité à identifier la diversité ou la régularité d'un phénomène (Aubin & al, 2008).

Il existe diverses méthodes qualitatives issues de la littérature. Pour notre recherche, nous utiliserons la méthode de la systémique des relations. Cette méthode permet d'analyser un système sous tous ces aspects en suivant des étapes rigoureuses (Mucchielli, 2007). Ces étapes, dans l'ordre, sont :

- Délimitation d'un cadre qui délimite les variables à prendre en considération
- Repérage des échanges récurrents
- Recherche de causalités
- Modélisation finale du système

Nous suivrons ces étapes tout au long de la présentation des analyses et des résultats. Les variables sont les facteurs qui influencent les collaborations entre les ONG et les entreprises. La question de recherche en identifie déjà 4. Nous développerons dans un premier temps ces variables à savoir les besoins ou objectifs de l'ONG, les risques, les avantages et les types de partenariats. Les autres variables seront présentées lors de la modélisation du système.

3.2.1.1. *L'analyse structurelle*

Afin de réaliser ces étapes de façon rigoureuse, nous utiliserons la méthode de l'analyse structurelle. Cela se traduira en une modélisation complète du système qui régit les collaborations entre les entreprises et les ONG. Cette analyse s'exécutera en suivant les étapes développées par Jean-François Lefebvre en 1982, s'inspirant des travaux de Michel Godet. Nous définirons dans un premier temps le système à modéliser pour ensuite identifier les variables qui le composent. Les résultats de ces démarches se traduiront en une matrice d'incidence et une représentation du système selon un graphe non valué. Nous retenons comme définition d'un modèle : *« une interface inévitable entre phénomènes concrets et raisonnements abstraits. Celui-ci peut être défini comme un schéma qui, pour un champ de questions, est pris comme représentation abstraite d'une classe de phénomènes, plus au moins habilement dégagé de leur contexte »* (Lefebvre, 1982).

Concrètement, via l'analyse structurelle, nous cherchons à construire une représentation aussi représentative que possible du système tout en le limitant aux variables essentielles. Par exemple, les impacts de ces partenariats sur l'entreprise ne seront pas pris en compte. On va donc mettre en évidence les variables clés du système (Godet, 2000). Il existe deux utilisations de cette analyse. L'utilisation décisionnelle et l'utilisation prospective. Ce mémoire utilisera celle prospective qui est la plus pertinente pour créer des scénarios robustes. Cette utilisation cherche des variables clés sur lesquelles doit porter la réflexion prospective. L'analyse prospective comprend trois étapes (Godet, 2000) :

- Le recensement des variables par l'analyse de la littérature, des entretiens et de l'observation lors de la gestion de projet.
- Le repérage des relations dans la matrice d'analyse structurelle par la création d'une matrice.
- La recherche des variables clés en fonction de celles qui sont les plus influentes et les plus dépendantes via le logiciel R Studio. Cette phase se fera lors de l'analyse morphologique.

Cette première analyse nous permettra d’avoir une vision globale et claire des relations qui composent ces échanges collaboratifs. Cette base nous sera utile lors de la création de nos scénarios. Cette étape sera réalisée en suivant une analyse morphologique.

3.2.1.2. *L’analyse morphologique*

Sur base de cette analyse, nous serons en mesure d’élaborer des scénarios cohérents qui permettront de répondre à la question de recherche de ce mémoire en reprenant toutes les informations nécessaires à prendre en compte. Nous élaborerons nos scénarios en suivant une analyse morphologique. Elle sera utile pour explorer les futurs scénarios possibles de notre système, à partir de la combinaison des hypothèses associées à leurs variables. Nos scénarios établis seront alors des combinaisons d’hypothèses sur l’évolution des variables du système ; chaque scénario représentant un jeu d’hypothèses différent (Lamblin, 2018). Des indicateurs de performances seront établis au préalable pour attester de la réussite économique d’un projet.

Les étapes de l’analyse morphologique seront développées au fur et à mesure de la recherche. Pour résumer brièvement, l’analyse morphologique va permettre de mettre en relation les variables identifiées et leurs hypothèses respectives. Chaque variable est composée d’hypothèses. Les scénarios finaux sont établis en agençant les hypothèses de chaque variable. Le choix d’une hypothèse va donc entraîner le choix d’une autre hypothèse en suivant, soit les tendances identifiées, soit les expériences recueillies lors de la récolte de données. La hiérarchisation de ces variables et le système établit dans l’analyse structurelle permettront d’établir l’ordre de sélections des hypothèses.

3.2.2. *Méthode de collecte des données : Les entretiens semi-directifs*

Comme énoncé précédemment, des entretiens semi-directifs ont été réalisés afin d’évaluer de façon générale les relations entre les entreprises et les ONG lorsqu’il y a une collaboration entre les deux parties prenantes. Selon Clément Pin : « *L’entretien semi-directif consiste en une interaction verbale sollicitée par l’enquêteur/-trice auprès d’un-e enquêté-e, à partir d’une grille de questions utilisée de façon très souple. L’entretien vise à la fois à collecter des informations et à rendre compte de l’expérience de la personne et de sa vision du monde, dans une optique compréhensive* » (Pin, p.1, 2023).

L’utilisation des entretiens semi-directifs dans cette étude est justifiée pour plusieurs raisons. Tout d’abord, cette méthode offre une flexibilité qui permet de s’adapter aux réponses des participants tout en suivant une structure de base pour orienter la discussion. Cette flexibilité est nécessaire pour explorer en profondeur les perceptions, attentes, réticences et expériences des différentes parties prenantes impliquées dans les collaborations entre entreprises et ONG. De plus, les entretiens semi-directifs permettent de recueillir des données qualitatives riches et détaillées, dévoilant des informations importantes qui ne seraient pas accessibles par des méthodes quantitatives seules. Cette approche facilite une interaction directe entre l’intervieweur et le participant, ce qui permet de clarifier des points, poser des questions de suivi et explorer des réponses inattendues. Cette méthode est particulièrement adaptée pour comprendre les dynamiques relationnelles et les interactions entre les différentes parties prenantes, en explorant comment les relations sont perçues, comment les conflits sont gérés et comment les collaborations se développent et se maintiennent.

Enfin, les entretiens semi-directifs permettent d'identifier des thèmes émergents, fournissant une compréhension plus profonde et contextuelle des données recueillies. Cette approche est essentielle pour saisir les nuances et les aspects subtils des expériences des participants, offrant ainsi une compréhension complète et nuancée des partenariats entre entreprises et ONG. Les entretiens semi-directifs enrichissent cette étude en apportant une dimension qualitative ce qui permet de comprendre les dynamiques internes et les perceptions des parties prenantes. Ils complètent les données quantitatives et permettent une analyse plus complète et approfondie.

3.2.3. L'élaboration de entretiens semi-directifs.

Le guide d'entretien semi-directifs (Annexe 8) destinés aux entreprises et aux associations a été élaboré en suivant les suggestions suivantes :

- 1 ère partie : Commencer par des questions ouvertes, établir la confiance, laisser de la marge à la personne pour raconter son histoire. Cette étape a pour but de saisir l'expérience du participant et son point de vue (Bussi, 2022).
- 2 -ème partie : Conduire l'entretien vers des réponses plus précises sur le sujet analysé en construisant un dialogue sur base de ce qui a été dit précédemment. S'autoriser de revenir sur des questions posées pour clarifier des nuances (Bussi, 2022).
- 3 -ème partie : Conclure : laisser de la place à l'interviewé pour qu'il/elle puisse ajouter, nuancer certains propos, mais inviter également à faire le 'wrapping up' (Bussi, 2022).

3.2.4. Personnes interviewées

Les entretiens semi-directifs sont donc destinés aux différentes parties prenantes relatives aux relations entre les entreprises et les ONG. En ce qui concerne les ONG, sur plusieurs ONG contactées, trois d'entre elles ont répondu positivement à la demande d'entretien. Les informations de chacun des entretiens se retrouvent dans le tableau suivant.

Tableau 3: Personnes interviewées

ONG / Associations	Personnes interviewés	Fonction
Humundi (ex SOS Faim)	Céline Masfrand	Fundraising Manager
Handicap International Belgium	Pierre-Yves Herzl	Major Giving Officer
Frères des Hommes	Cécilia Diaz	Chargée de projets Sud
CAP 48	Renaud Tockert	Administrateur délégué
SOS Villages d'Enfants	François Dufour	Chargé de récoltes de fonds
Entreprises	Personnes interviewés	Fonction
Lutgarde	Max De Roose	Business Developer

Malheureusement, la plupart des entreprises contactées afin de participer à cet entretien ont répondu négativement à la demande. Néanmoins, je suis parvenu à obtenir un entretien avec une entreprise n'ayant pas collaboré avec des ONG. Cet entretien a mis en évidence les attentes de l'entreprise envers ces collaborations. Cela étant, les observations de terrain obtenues lors de la gestion du projet me permettront d'obtenir le point de vue des entreprises en fonction des expériences vécues au cours du projet. De plus, une recherche documentaire parmi des thèses ou mémoires déjà réalisés contenant des entretiens avec des entreprises aideront à comprendre le point de vue de celles-ci sur certains thèmes abordés.

3.2.5. Analyse des données

Afin d'analyser les données récoltées grâce aux entretiens semi-directifs, je me suis inspiré d'une méthode d'implémentation dérivée de la théorie ancrée. La théorie ancrée est un concept élaboré en 1967 par Barney Glaser et Anselm Strauss (Glaser & Strauss, 1967). Nous pouvons résumer cette théorie comme un ensemble de stratégies par lesquelles une théorie est générée via la collecte et l'analyse simultanées de données (Murphy & al, 2017). L'objectif principal est de développer une théorie rigoureusement basée sur les données, de sorte que le résultat théorique soit véritablement "ancré" dans les données (Murphy & al, 2017). La méthode d'implémentation choisie pour ce mémoire est la méthode Gioia. Elle suit les principes de la théorie ancrée.

Cette méthode vise à apporter une rigueur à la recherche qualitative, longtemps critiquée comme manquant de rigueur scientifique (Gioia et al, 2013). Ce processus est une approche systématique du développement de nouveaux concepts et de l'articulation de théories ancrées, conçue pour apporter une "rigueur qualitative" à la conduite et à la présentation de la recherche inductive (Gioia & al, 2013).

Cette méthode d'analyse de données qualitatives innovante se déroule en plusieurs phases. La première est celle du développement de la structure des données. On part de quelque chose de large pour petit à petit agréger l'information recueillie. La première étape, appelée concept de premier ordre, cherche à établir un large panel de catégories résultant des entretiens (Corley et Gioia, 2004). Une fois ces différentes catégories établies, il convient alors de passer à la deuxième phase, qui est celle du concept de second ordre. Lors de cette étape, nous allons reprendre nos catégories réalisées durant la phase précédente et nous allons tenter d'y trouver des similarités entre ces différentes catégories. Cela va condenser le nombre de catégories générales en un nombre de catégories pertinentes plus acceptables (Corley et Gioia, 2004).

A chaque catégorie pertinente sera attribuée une étiquette et nous entamerons alors une réflexion de ce nouvel ensemble. Une fois cette étape interprétative effectuée, nous pouvons passer à la dernière étape qui n'est autre que celle des dimensions agrégées. Nous allons synthétiser les catégories de l'étape 2 en dimensions théoriques agrégées. Cela conclut donc la première phase. Nous avons une vision synthétisée des informations.

L'avant dernière étape est celle qui structure ces données. Il s'agit d'une représentation graphique de ces étapes afin de faciliter la compréhension mais aussi d'exposer l'avancement de nos réflexions. Cela a pour but de démontrer la rigueur de cette recherche qualitative (Gioia & al, 2013).

Voici un exemple directement tiré des travaux de Gioia et Corley en 2004 :

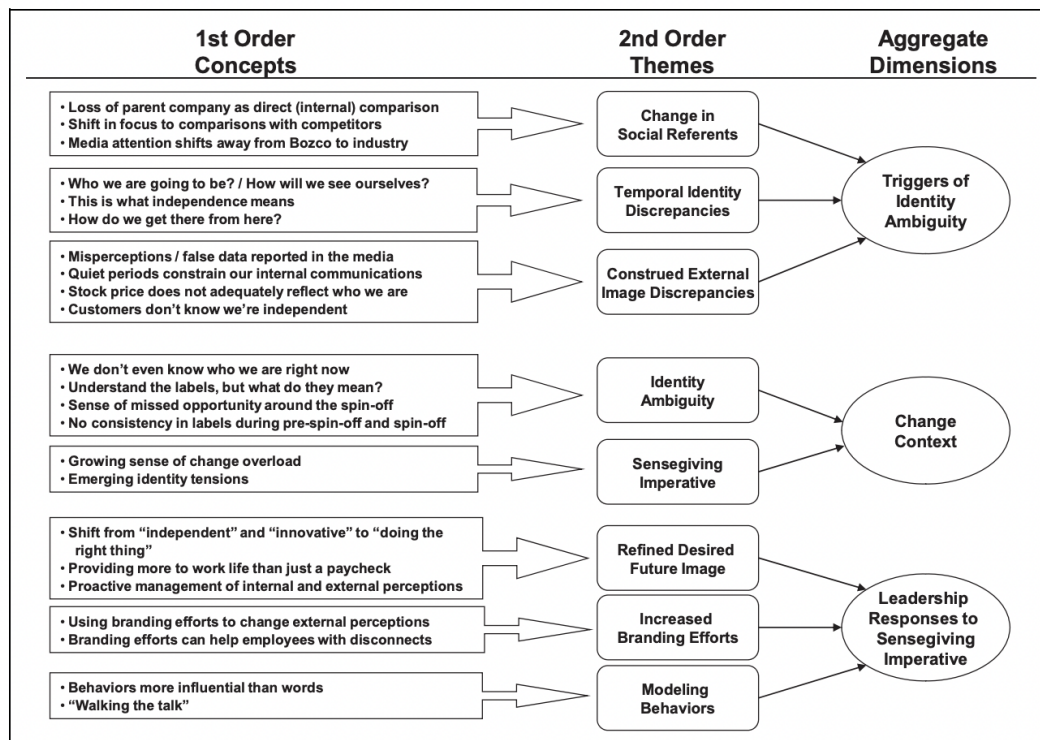


Figure 12 : Exemple de la méthode de Gioia

Source: Gioia, D., Hamilton, A., & Corley, K. (2013, janvier). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*.
https://www.google.com/search?q=Seeking+Qualitative+Rigor+in+Inductive+Research%3A+Notes+on+the+Gioia+Methodology&rlz=1C5CHF-A_enBE1050BE1050&oq=Seeking+Qualitative+Rigor+in+Inductive+Research%3A+Notes+on+the+Gioia+Methodology&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUvBggAEEUYOTIGCAEQRRg9MgYIAhBFGDzSAQc0NzFqMGo0qAIAAsAIB&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Ensuite, ces données seront représentées dans un graphique, un modèle, qui sera une représentation théorique de l'environnement des collaborations entre les entreprises et les ONG. La dernière étape consistera à présenter les résultats de la recherche sous une forme narrative convaincante (Kaspar, 2024). Cette dernière étape sera la création de nos scénarios.

L'analyse développée ici peut sembler identique à l'analyse structurale en termes de résultats. Ce n'est pas le cas. De façon simplifiée, l'analyse structurale va permettre de poser un cadre. Ce cadre sera alimenté par des informations spécifiques recueillies avec la méthode de Gioia, notamment par les entretiens semi-directifs. Les deux analyses sont donc complémentaires.

Voici un exemple de la méthode de Gioia utilisée pour l'entretien réalisée avec Madame Masfrand de Humundi :

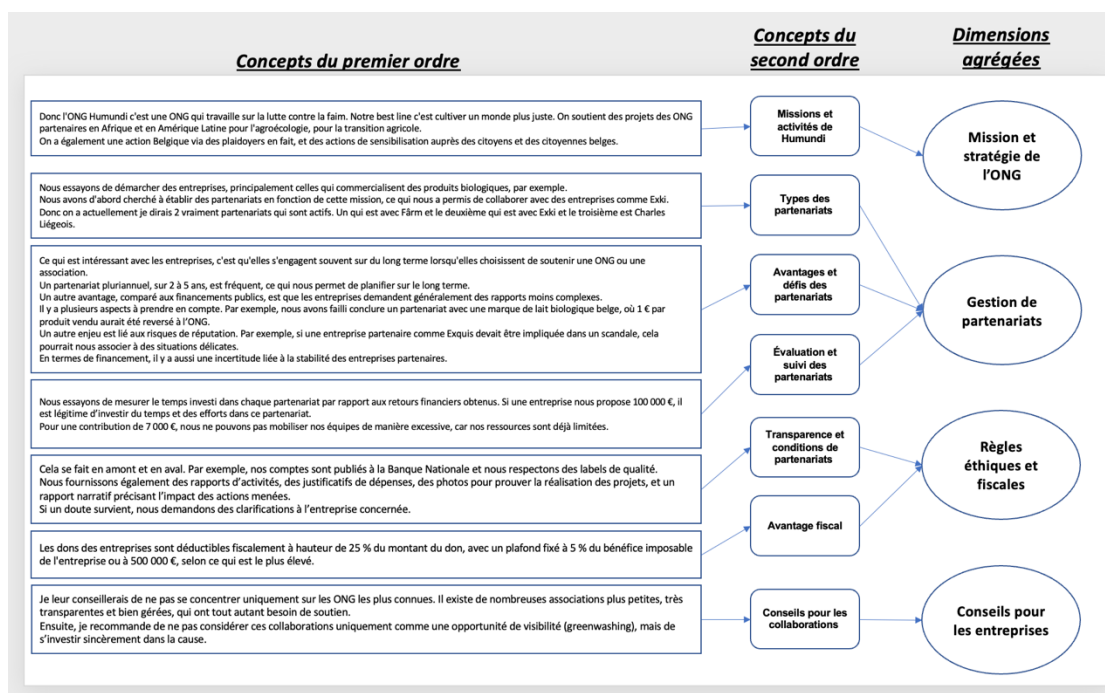


Figure 13 : Exemple de la méthode de Gioia pour l'entretien avec Humundi

Source: Réalisation personnelle

Pour conclure, la méthode de Gioia me permettra de mieux comprendre les informations, recueillies lors des entretiens, en les catégorisant afin de voir quels sont les éléments qui ressortent le plus dans les relations entre les ONG et les entreprises.

3.2.6. Validité et fiabilité de la méthode qualitative

Cette composition de plusieurs méthodes reflète une rigueur quant à la réflexion objective de cette étude. Grâce aux observations de terrain obtenues au cours de la gestion du projet, à une revue de littérature rigoureuse ainsi qu'à des entretiens menés auprès de professionnels du milieu, une triangulation des sources et méthodes confirmera ou non certaines informations collectées. Cependant certaines méthodes peuvent présenter des faiblesses. L'analyse structurée en possède tout comme l'analyse morphologique. Ces techniques usent de la réflexion logique et créative qui ont un caractère subjectif non négligeable. Par exemple, la liste des variables ainsi que le remplissage de la matrice d'incidence sont des efforts subjectifs. Toutefois, à travers des recherches minutieuses et dans un souci de cohérence, les résultats sont établis de façon rigoureuse en adéquation avec les informations possédées. De plus, certains résultats ont été partagés avec des professionnels pour révéler de leur pertinence.

Pour conclure, j'ai suivi une méthodologie adéquate afin de répondre de manière complète à ma question de recherche. Les analyses choisies sont pertinentes et complémentaires. Les résultats ont été remis en question avec des acteurs externes afin de tester leur fiabilité. Pour chaque donnée recueillie et traduite en résultat, une réflexion et une remise en question a été nécessaire afin d'obtenir un résultat le plus plausible possible.

4. Analyses et résultats

Dans ce chapitre, nous analyserons et présenterons les variables composant notre système, avant de développer des scénarios théoriques, lesquels seront complétés par des cas pratiques. Nous examinerons en particulier l'objectif de partenariat de Frères des Hommes, les différentes formes de partenariats, ainsi que les risques et avantages associés. Un outil d'aide à l'identification de ces avantages et risques sera proposé, et un modèle théorique des interactions entre les variables du système sera élaboré.

4.1. L'objectif de partenariat Frères Des Hommes

La première étape de cette analyse structurelle est d'effectuer un diagnostic interne à Frères des Hommes afin de mieux cerner les besoins de cette ONG. Identifier la santé financière de l'ONG et élaborer une analyse institutionnelle, permet de définir des objectifs pertinents.

4.1.1. Le diagnostic financier initial (les ratios financiers)

Comme énoncé dans la partie méthodologique de cette étude, nous allons analyser financièrement la situation de l'ONG. Cela nous servira de comparaison lorsque l'on évaluera l'impact d'une potentielle collaboration entre une entreprise et Frères des Hommes. Il convient de noter qu'il existe certains cas spécifiques propres au secteur non-marchand qui diffère des ratios classiques des entreprises (Banque Nationale de Belgique, 2024). La Banque Nationale de Belgique définit 22 ratios répartis en 5 catégories distinctes. Le ratio de la liquidité immédiate est une formule supplémentaire. C'est une mesure de la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme (Kiayima Kitengie et Mukalalirya Kambale, 2019). Afin de bien comprendre ce que représente les ratios financiers, nous pouvons nous aider de la définition de Alexandre Streel étant : « *Les ratios financiers constituent la technique d'analyse financière par excellence. Ils permettent en effet, d'une part, d'apprécier ou de juger la situation financière d'une entreprise, et à ce titre, ils sont largement utilisés par les banquiers lors de l'analyse de dossiers de crédit. D'autre part, ils permettent au chef d'entreprise et à sa direction financière de mieux préparer leurs décisions ou, à tout le moins, de mieux visualiser l'impact de celles-ci sur la santé financière de leur société* » (Streel, p1, 2015).

Il faut bien entendu transposer cette définition aux activités des associations. De plus, de façon plus technique, ces ratios financiers font intervenir des rubriques clés du bilan ou du compte de résultats, ce qui met en évidence certains phénomènes qui n'apparaissent pas clairement à la simple lecture des comptes annuels (Streel, 2015). Les différents ratios sont calculés à l'aide des comptes annuels de l'année 2023 de Frères des Hommes Belgique disponibles en ligne. Nous allons suivre l'ordre indiqué par la BNB, ainsi que la répartition dans leur catégorie respective tout en interprétant les résultats de ces ratios financiers. En plus des ratios calculés, de Frères des Hommes, nous utiliserons les ratios d'une association de même taille afin de pouvoir comparer Frères des Hommes avec d'autres membres du même secteur. En effet, comme le soulignent Bouayad Amine Nabil, El Yamlahi Imane et Rouggani Khalid, les ratios sont plus significatifs lorsqu'ils sont analysés sur plusieurs années, permettant ainsi d'observer l'évolution de la situation de l'entreprise (Bouayad et al, 2021). De plus, ces ratios doivent être comparés à ceux du secteur d'activité et des entreprises concurrentes (Bouayad et al, 2021).

Parmi les 22 ratios définis par la Banque Nationale de Belgique, nous allons nous pencher sur ceux qui sont les plus pertinents pour notre étude. Dans ce cas-ci, nous en retiendrons et calculerons 6 (Annexe 3) qui donnent une vision globale de la situation financière de Frères des Hommes Belgique. De plus, nous comparerons ces ratios avec ceux de ITECO. Il s'agit d'une ONG de taille équivalente à Frères des Hommes, qui nous sera utile pour comparer deux acteurs du milieu. ITECO et Frères des Hommes entretiennent des liens étroits notamment via des projets communs réalisés. Ce facteur, en plus de la taille de ITECO relativement similaire à Frères des Hommes, justifie ce choix. Il n'était pas pertinent de comparer Frères des Hommes avec une ONG d'un secteur différent, ou avec une ONG très connue ayant des finances très différentes.

Tableau 4 : Ratios financiers de Frères des Hommes

Ratios	FDH 2022	FDH 2023	ITECO 2023
A. CONDITIONS D'EXPLOITATION	FDH	FDH	ITECO
Marge brute sur produits d'exploitation (%)	6,94%	-3,25%	9,65%
B. RENTABILITE	FDH	FDH	ITECO
Rentabilité de l'ensemble des produits (%)	2,14%	-2,46%	6,83%
C. SPECIFICITE DU SECTEUR NON-MARCHAND	FDH	FDH	ITECO
Part des cotisations, dons, legs et subsides dans le total des produits d'exploitation (%)	99,91%	99,96%	97,53%
Part des frais de personnel couverte par les cotisations, dons, legs et subsides (%)	339,09%	227,00%	130,95%
D. STRUCTURE FINANCIERE	FDH	FDH	ITECO
Liquidité au sens large	1,07	1,60	2,33
Liquidité immédiate	50,14%	46,9%	88,86%

1. Conditions d'exploitation

Cette première catégorie de ratios financiers nous permet d'établir une première idée de l'état des finances des deux ONG. La marge brute sur les produits d'exploitation retranscrit cette santé financière. Nous constatons que cette marge est négative du côté de Frères des Hommes. En effet, cela est dû au montant du bénéfice (perte) d'exploitation qui est donc négatif et met en évidence une mauvaise situation financière. Cependant nous remarquons dans notre contextualisation que Frères des Hommes a augmenté de manière importante ces rémunérations par l'engagement de nouveaux employés, ce qui explique le résultat négatif. De l'autre côté ITECO possède une situation financière que l'on peut qualifier de plus saine car leur marge brute sur leur produit d'exploitation est positive.

2. Rentabilité

Le ratio de rentabilité vient confirmer le résultat de la marge brute d'exploitation.

3. Spécificité du secteur non-marchand

Grâce à ces informations, nous pouvons constater que les deux organisations reposent largement sur les cotisations, dons, legs et subsides pour leur fonctionnement, avec une dépendance légèrement plus élevée pour FDH. Cela dit ce n'est pas une surprise au vu du secteur d'activité de ces associations. De plus, FDH couvre mieux ses frais de personnel par rapport à ITECO grâce à ces sources de financement, indiquant une situation financière plus stable pour gérer ces coûts. Cela pourrait permettre à FDH de réinvestir les excédents dans les autres domaines d'activités de l'organisation.

On remarque qu'entre 2022 et 2023, la part des frais de personnel couverte par les cotisations, dons, legs et subsides a diminué drastiquement. Ce ratio met clairement en évidence la différence du montant des rémunérations d'une année à une autre. Pour l'instant les cotisations, dons, legs et subsides donnent toujours la possibilité à Frères des Hommes d'assurer ses charges et de pouvoir investir l'excédent dans ses projets.

4. Structure financière

Pour cette catégorie nous allons parler de liquidité. Il est donc primordial de comprendre en quoi consiste ce concept financier. La liquidité représente la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme (Streel, 2015). Nous avons plusieurs données que nous allons analyser qui sont la liquidité au sens large et la liquidité immédiate. En ce qui concerne la liquidité au sens large, son ratio évalue la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec ses actifs circulants, convertibles en liquidités sous 12 mois (Streel, 2015). Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise peut couvrir ses engagements sans vendre d'actifs immobilisés (Streel, 2015). Cependant, un ratio de liquidité élevé peut indiquer un surinvestissement en actifs circulants ou un endettement à long terme excessif, ce qui pourrait nuire à la rentabilité (Streel, 2015). Le ratio de la liquidité immédiate permet d'établir la capacité à faire face aux besoins de trésorerie immédiats. Ce ratio fluctue énormément de manière journalière. Ces données nous permettent de comparer la liquidité de FDH et ITECO, révélant des différences significatives dans leurs profils financiers. En matière de liquidité, ITECO surpasse FDH en liquidité au sens large (2,33 contre 1,60), ce qui montre une meilleure capacité à faire face à ses engagements à court terme en incluant une gamme plus large d'actifs liquides. Cependant il convient de noter la bonne amélioration de liquidité au sens large de FDH entre 2022 et 2023. Cela reflète une amélioration de sa liquidité qui permet de faire face plus confortablement à ses engagements à court terme.

Pour conclure ce diagnostic financier, nous pouvons constater que FDH fait face à des défis significatifs en matière de rentabilité et de gestion des coûts comparé à une autre association du secteur. Bien que FDH montre une solide capacité à honorer ses obligations à court terme avec des actifs liquides, sa faible rentabilité est préoccupante. ITECO, en revanche, présente une performance financière plus équilibrée avec une rentabilité positive, une bonne gestion des investissements et une capacité plus forte à faire face à ses engagements financiers à court terme.

4.1.2. L'analyse de la stratégie de partenariat

Réaliser une analyse stratégique nous permet de bien comprendre le contexte dans lequel évolue Frères des Hommes Belgique. Cette analyse étudie l'environnement externe et interne d'une organisation. Cela permet d'évaluer les alternatives pour ensuite définir des choix stratégiques (Garibaldi, 2008). Grâce aux divers documents qui m'ont été fournis par FDH en début de gestion de projet, j'ai pu réaliser une analyse SWOT avec les informations de ces documents. Cette matrice SWOT se retrouve ci-dessous :

Tableau 5: Matrice SWOT

E N V I R O N M E N T E X T E	<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Engagements motivés des employés, bénévoles et membre du C.A. formés et compétents. - Obtention de subsides de la DGD jusqu'en 2026 et de l'ACTIRIS (durée indéfinie) - Financement assuré jusqu'en 2026 pour l'éducation permanente - Documents, principes, chartes et archives organisées. - Accréditations (DGD et Éducation Permanente) - Affiliations (FEONG, ACODEV, CNCd, testament.be, Donorinfo, bonnes causes, etc.) - Association agréée (Fiscalité) - Mailings récurrents, présence sur Facebook et Site Web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marge de manœuvre réduite en raison de la petite taille de l'équipe - Manque de RH pour la communication et organisation d'événements - Manque de compétences spécifiques du point de vue marketing digital. - Diminution constante des dons - Dépendance aux subsides - Nécessité de fonds propres pour présenter des dossiers et combler les lacunes des financements de fonds publics - Manque de matériel audiovisuel - Très peu, voir pas, de présence sur les réseaux sociaux - Nom « Frères des Hommes » non inclusif
E N V I R O N M E N T I N T E	<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau FDH expérimenté + partenaires Sud et Nord de longue date - Bonnes relations avec d'autres associations - Art 60-61 (disposition de CPAS) + Maribel Social - Multiplicité d'opportunités de financement : - Subsides (EP, WBI, Louise Liégeois) - Fonds privés + Europe (DEAR, ...) - Crowdfunding + Partenariats avec Entreprises privées - Potentialité des plateformes et campagnes digitales 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires pas toujours ouverts à collaborer dans un programme DGD (Nord). - Nouvelles logiques de donations, nouvelles logiques de coopération, DGD - Partenariats privés impliquent certaines conditions et prennent beaucoup de temps - Les legs sont imprévisibles - Logement sujet aux règles d'ITECO - Peu d'études ou d'informations sur le résultat de certaines plateformes en ligne - Concurrence énorme

Source : Réalisation personnelle

Cette matrice SWOT nous permet de comprendre les certains manquements de l'ONG, mais aussi certains points forts à prendre en compte lors de cette gestion de projet. Cette matrice nous apprend que Frères des hommes fait face à défis liés à sa taille, à sa communication, à ses ressources limitées et à une dépendance des subsides. Ces finances sont menacées. Toutefois, en raison des opportunités qui s'offrent à elle, l'ONG peut réduire ces risques. Bonne nouvelle, il existe une multiplicité de sources de financement, notamment les collaborations avec les entreprises privées. Il y a aussi une opportunité de profiter du Fonds Maribel Social qui peut permettre d'alléger la charge salariale de l'ONG. Il convient maintenant d'articuler ses forces et faiblesse internes, avec les opportunités et menaces externe pour construire une stratégie de partenariat robuste, qui maximise les gains pour Frères des Hommes. Par ailleurs, une stratégie efficace peut permettre aux ONG de se différencier et d'attirer de nouveaux donateurs et entreprises.

Afin de compléter ce diagnostic, j'ai entrepris la création d'une matrice TOWS. Rappelons que ce genre de matrice a un champ d'application plus large et met l'accent sur d'autres aspects que ceux de la matrice SWOT. Cette matrice ne remplace pas la précédente mais elle est proposée comme cadre conceptuel pour une analyse systématique qui facilite l'adéquation entre les menaces, les opportunités, les faiblesses et les forces de l'organisation (Weihrich, 1982). Les quatre stratégies de la matrice TOWS se décrivent comme suit. La stratégie FM (mini-mini) vise à minimiser les faiblesses internes et les menaces externes. La stratégie FO (mini-maxi) cherche à surmonter les faiblesses pour saisir les opportunités, par exemple en acquérant des compétences ou technologies manquantes. La stratégie FM (maxi-mini) exploite les forces pour atténuer les menaces, mais doit être appliquée avec prudence. Enfin, la stratégie FO (maxi-maxi) consiste à maximiser à la fois les forces et les opportunités, permettant à une entreprise prospère de tirer pleinement parti de ses avantages, comme Mercedes Benz qui capitalise sur son savoir-faire pour répondre à la demande de voitures de luxe (Weihrich, 1982). La matrice élaborée est la suivante :

Tableau 6: Matrice TOWS

	Forces	Faiblesses
Opportunités	<p>Exploiter les réseaux de partenariats</p> <p>Utiliser les ressources financières disponibles pour renforcer l'engagement des parties prenantes</p> <p>Diversifier les sources de financement grâce aux opportunités de financement multiple</p> <p>Promouvoir les pratiques RSE</p>	<p>Exploiter la communication via les réseaux sociaux</p> <p>Profite de la notoriété du réseau FDH pour renforcer la communication</p> <p>Exploiter les subsides d'aide à l'emploi comme art 60-61 et Maribel Social pour soulager la masse salariale</p>
Menaces	<p>Profiter de la continuité de certains subsides pour investir dans une stratégie digitale efficace</p>	<p>Diversifier les sources de financement</p> <p>Contrebalancer les charges via l'utilisation des multiples subsides</p>

Source : Réalisation personnelle

Cette matrice TOWS permet d'apporter une complémentarité à la matrice SWOT, en proposant des stratégies relatives aux forces et faiblesses de Frères des Hommes tout en prenant en compte les opportunités et les menaces que contient l'environnement externe de l'association. Nous remarquons que la diversification des sources de financement est une stratégie à entreprendre afin de réduire les menaces et faiblesses de l'ONG. Cette diversification conjuguée à l'exploitation des réseaux de partenariat visant à profiter des forces et opportunités dont dispose l'association corrobore avec la mise en place de la gestion de projet.

A la suite de discussions avec plusieurs membres de l'ONG, et d'une analyse de la stratégie de communication de FDH, nous avons identifié la communication de Frères des Hommes comme un des éléments primordiaux à développer. Cela étant dit, les personnes impliquées dans les activités de l'ONG sont conscientes du retard que l'association a accumulé au fil du temps en ne prenant pas assez tôt le virage de la digitalisation ainsi que du marketing digital. En ce sens, Frères des Hommes a fait appel à une agence de marketing digital nommé Switch qui, après analyse de l'association, a partagé ces résultats et recommandations quant aux bonnes pratiques à adopter pour développer sa partie communication.

Ces recommandations stipulent que positionner davantage Frères des Hommes sur sa spécificité ainsi que de repenser le narratif de l'association sont des éléments à prendre en considération. Ce positionnement est une manière de se distinguer d'autres organisations généralistes de plus grande taille et de renforcer la raison d'être de l'organisation. Monsieur Dufour a mentionné lors de notre entretien que le story telling est important dans la quête de partenariat. En le définissant clairement, les chances de trouver un partenariat seront accentuées. Frères des Hommes défend une vision axée sur le "bien vivre" c'est-à-dire l'harmonie entre les êtres humains et leur environnement, dans la paix et la justice, avec une répartition équitable des ressources, dans le respect du choix et de la responsabilité de chaque société. Cette vision gagnerait à être davantage mise en avant et approfondie selon l'agence. Il est par ailleurs possible de construire un narratif autour du lien entre la vision de société défendue (le "bien vivre") et le moyen d'action choisi par l'organisation ("l'éducation populaire").

Clarifier ce lien renforcerait la cohérence d'action de l'organisation. De plus, un changement de nom serait envisagé par l'ONG reflétant une envie de renouveau de Frères des Hommes. Le nom "Frères des Hommes" est questionné en interne depuis de nombreuses années à juste titre. Il est en effet problématique qu'une organisation qui se positionne pour la justice contre l'exclusion ait une dénomination non inclusive. Ce changement doit se faire de manière transitoire afin que les donateurs actuels ne soient pas perturbés par ce nouveau nom. Une mention ex-Frères des Hommes est envisagée en interne.

J'ajouterai à ces recommandations la possibilité d'utiliser les réseaux sociaux comme vecteur d'information et de publicité. Pour l'instant, l'utilisation des réseaux sociaux se limite à Facebook. Frères des Hommes voulant renouveler sa base de donateurs, il me semble important d'utiliser d'autres réseaux sociaux disponibles et efficaces. Afin de favoriser les échanges commerciaux, la mise en place d'une page LinkedIn serait, comme le suggère François Dufour, judicieuse afin de renforcer l'image professionnelle de l'association. Par ailleurs, cela permettrait à ses employés de mentionner l'ONG lors de leurs publications favorisant l'intérêt d'utiliser ce réseau social. D'autres réseaux sociaux sont à envisager comme celui d'Instagram bénéficiant d'utilisateurs plus jeunes que ceux de Facebook ou de LinkedIn. Selon Monsieur Dufour, beaucoup de partenariats sont trouvés par des publications sur ce réseau social. Il y a donc là une opportunité pour Frères des Hommes.

Suivant ce diagnostic institutionnel nous en apprenons davantage sur les points à développer lors de l'analyse de l'impact d'une collaboration commerciale. Nous pouvons observer que la communication digitale de Frères des Hommes est une faiblesse qui pourrait être minimisée grâce à un partenaire adéquat en profitant des forces et des opportunités existantes. Ce sera un point déterminant pour évaluer la performance d'une potentielle collaboration.

Pour résumer, le diagnostic financier et l'analyse stratégique permet d'apprendre quels sont les besoins, et quel est l'environnement dans lequel évolue Frères des Hommes. Ces deux informations permettent à l'ONG de définir clairement ces objectifs de partenariat. Frères des Hommes cherche donc à obtenir de nouvelles sources de financement durables afin de limiter sa décroissance financière. L'objectif principal des partenariats de Frères des Hommes est donc financier.

Cela étant, profiter de l’occasion pour renforcer la notoriété de Frères des Hommes est un plus à prendre en compte. Une des grandes faiblesses est sa communication. Il faut donc développer cette communication pour minimiser cette faiblesse. Frères des Hommes peut compter sur des bases solides grâce au storytelling qu’elle peut proposer aux futurs partenaires. Il y a lieu maintenant de trouver quels sont les partenariats qui s’adaptent le plus avec cette nouvelle stratégie de partenariat.

4.2. Formes de partenariats envisageables

Il existe, comme énoncé précédemment, une multitude de partenariats entre les entreprises et les ONG. Seulement en raison de la taille des parties prenantes, de leurs envies, de leurs besoins, et de leurs situations, les parties prenantes éliminent certaines idées de partenariat qui ne sont pas pertinentes pour eux. Dans cette partie, je détaillerai quelles sont les formes de partenariats envisageables pour Frères des Hommes en réalisant une analyse des partenaires adéquats et d’une analyse de faisabilité de certains partenariats.

4.2.1. Les partenaires adéquats

En amont de l’implémentation de la stratégie de partenariat, il est important d’identifier le ou les secteurs d’activités vers lesquels nous allons nous orienter afin de contacter de potentiels futurs partenaires pertinents. Monsieur Dufour conseillait notamment de ne pas partir dans toutes les directions, vers plusieurs secteurs différents. L’idée lors de cette étape était d’identifier ces secteurs qui ont un lien direct avec les activités de Frères des Hommes à savoir la souveraineté alimentaire, étant de facto lié à l’écologie et à l’environnement, entre autres. Les recherches de partenaires se sont donc tournées vers le secteur agroalimentaire comme les chocolateries, les brasseries ou encore les magasins vendant des produits issus du commerce équitable ou labellisés. Certaines des organisations de ce secteur travaillent déjà avec des ONG. J’ai donc élaboré une base de données comprenant plus de 100 entreprises. Les contacts s’établissaient soit par mails, soit par téléphone, ou les deux.

Les graphiques suivants reflètent les taux de réponses et leurs types de réponses :

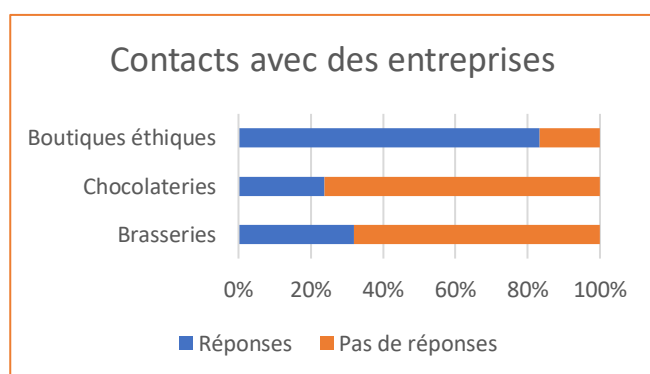


Figure 15 : Réponses collectées

Source: Réalisation personnelle

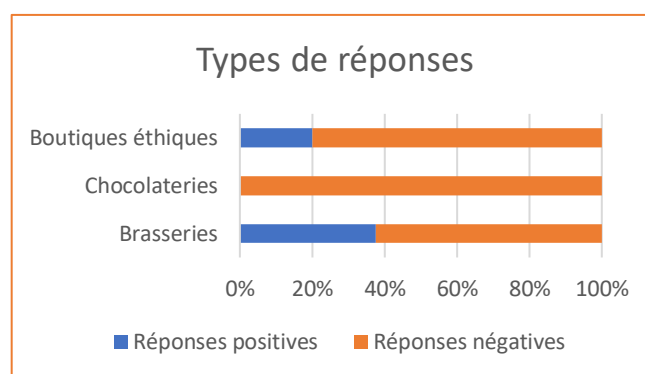


Figure 14 : Types de réponses reçues

Source: Réalisation personnelle

Ces deux graphiques permettent de visualiser les différents échanges obtenus avec des entreprises. De manière générale, en termes de pourcentage il convient de dire que les boutiques éthiques ont été celles qui ont été les plus réactives. Cependant, tout comme les chocolateries et entreprises de biscuits, celles-ci ont donné moins de réponses positives. Quant aux brasseries, ce secteur d'activité est le deuxième en termes de réponses. La plupart des réponses étaient négatives. Il est intéressant d'identifier les raisons des différents refus afin de comprendre quels sont les freins de ces entreprises à réaliser ce genre de collaboration.

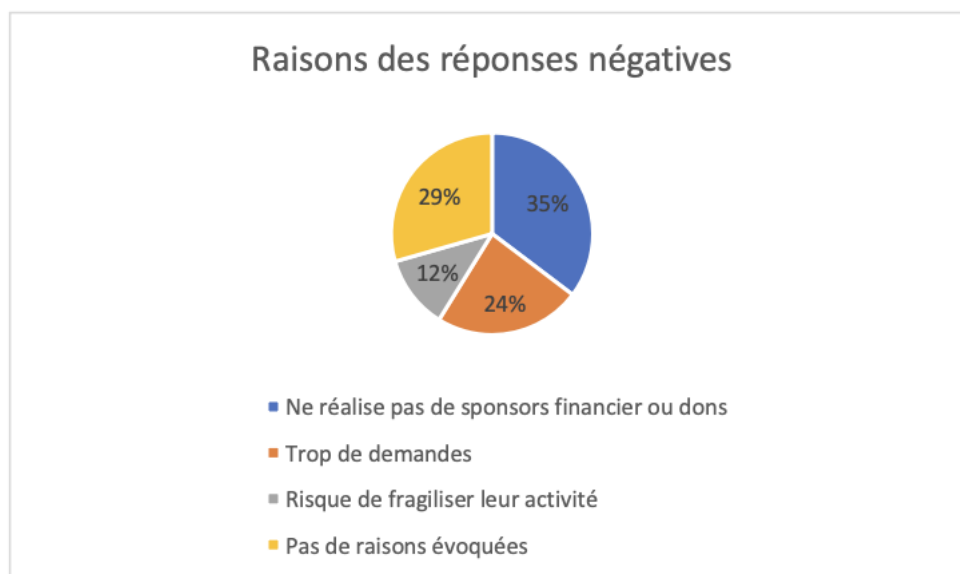


Figure 16 : Raisons des réponses négative

Source: Réalisation personnelle

Parmi les réponses négatives, nous remarquons que la plupart d'entre elles mettent en évidence le fait que des entreprises ne sont pas ouvertes à des sponsors financiers, du marketing social, ou des dons envers des ONG. Ces réponses représentent une bonne partie des retours négatifs. Par la suite, nous observons que certaines entreprises ne dévoilent pas les raisons de leurs refus tandis que d'autres révèlent avoir beaucoup de demandes et qu'elles ne peuvent satisfaire chaque proposition. Cela met en évidence l'importance de se démarquer des autres ONG afin d'apporter un caractère innovant aux relations potentielles avec les entreprises, les poussant à réaliser ces échanges avec Frères des Hommes. Le principe du storytelling prend donc tout son sens.

Par ailleurs, le risque de fragiliser leur activité à la suite de la réalisation de ces partenariats est une réponse revenue quelques fois. Cela est dû à la période de la Covid-19 qui a fortement impacté le secteur d'activité des brasseries notamment. Pour certains, les impacts se font encore ressentir et celles-ci consacrent tout leur temps à résorber ces impacts apparus durant cette période. D'après leurs dires, ils ne veulent donc pas risquer de démarrer un nouveau projet qui pourrait leur demander un investissement financier trop important relatif à leur situation. Certaines entreprises sont aussi fragiles financièrement du fait de leur précocité. Max De Roose, business developer chez Lutgarde, une récente brasserie, le mentionnait lors de notre rencontre. Leur objectif principal est de se développer. Il est trop risqué pour l'instant d'entamer une collaboration de la sorte. Il a notamment rappelé que ces collaborations sont des opportunités plus qu'intéressantes pour eux, à envisager dans le futur.

Malgré beaucoup de réponses négatives, une entreprise a répondu positivement à la proposition, celle-ci est ouverte à une rencontre afin de discuter des modalités d'un potentiel partenariat qui prendrait, selon les échanges par mails et par téléphone, la direction d'un marketing sociétal. Nous y reviendrons par après.

De plus, en amont de potentielles rencontres, j'ai entrepris la création d'une présentation institutionnelle. L'ébauche de celle-ci a été réalisée par mes soins et avec les conseils de certains de mes collègues afin d'améliorer le contenu de celle-ci en collaboration avec l'entreprise Alpaga. L'idée est d'avoir une présentation résumée de l'ONG ainsi que les propositions que nous avons élaborées pour de potentiels partenariats. Le contenu fut alors élaboré et j'ai ensuite contacté certaines entreprises de marketing digital afin de mettre en forme cette présentation afin que celle-ci soit professionnelle et correctement réalisée par des professionnels. À la suite de la réception de divers devis, j'ai choisi l'offre la plus intéressante pour Frères des Hommes. Dorénavant, Frères des Hommes possède une présentation institutionnelle complète, professionnelle et disponible pour d'éventuelles rencontres.

4.2.2. Analyse de faisabilité des différents types de partenariats

Pour cette partie, il était important d'évaluer les types de partenariats que Frères des Hommes aurait la capacité de mettre en place, d'un point de vue financier mais aussi du point de vue des ressources humaines. En effet, Frères des Hommes étant limitée en ressources humaines, l'organisation doit penser les projets idéaux qui s'inscrivent dans leur capacité à réaliser ces partenariats. Les projets envisagés sont résumés ci-dessous en mettant en lumière leurs principes, avantages et inconvénients sur base d'une recherche documentaire mais aussi des entretiens semi-directifs et d'une observation de terrain.

Les micro-dons

Une première suggestion intéressante était de s'inspirer des micro-dons et d'introduire le système d'arrondi, en s'appuyant sur le concept de micro-dons, pouvant être collectés en caisse ou prélevés sur les salaires. Le micro-don représente un don, de quelques centimes, accessible pour toutes les bourses (Guillard et Renaudin, 2012). Ce principe est destiné à toutes les personnes qui ont l'envie de donner de l'argent, mais qui ne le font pas pour des raisons financières ou pour des raisons pratiques : faire un virement de plusieurs dizaines d'euros, cela peut être un frein pour certains, il faut prendre le temps d'y penser, se rendre sur les plateformes, etc... Le micro-don rend simple et accessible le principe du don financier. Un arrondi en caisse, où les consommateurs peuvent arrondir leurs achats à l'euro supérieur en faveur d'une cause, encouragera ces personnes à donner (Guillard et Renaudin, 2012).

Cette pratique est bénéfique tant pour le magasin qui met en place l'arrondi en caisse, que pour les associations. Comme l'évoquait François Dufour, la collaboration entre Carrefour et SOS Villages d'Enfants a permis à l'ONG de collecter plus de 100 000€ en seulement deux semaines. Il a notamment spécifié que cette collaboration était bénéfique pour les deux parties. L'ONG recevait un don important, et Carrefour bénéficiait d'une amélioration de son image auprès de toutes ses parties prenantes.

Le concept d'arrondi en caisse engendre des défis de taille, liés à l'automatisation des prélèvements, à la gestion des reçus fiscaux, et à l'expertise nécessaire (Vanderstichelen, 2015). Ce processus exige également un partenariat avec des fournisseurs de solutions de paiement en ligne, tels que Paypal (Vanderstichelen, 2015). La complexité de sa mise en œuvre, en particulier pour les organisations de petite taille comme Frères des Hommes, constitue donc un obstacle majeur à ce type de financement. Cependant, la littérature se confronte à la réalité. L'échange avec Monsieur Dufour a permis de mettre en lumière la réalité. Dans le cas de la collaboration entre Carrefour et SOS Villages d'Enfants, l'implémentation technique de l'arrondi en caisse incombait uniquement à Carrefour (Dufour, 2024)

L'autre processus inspiré des micro-dons est celui de l'arrondi sur salaire. Le principe est de permettre aux employé(e)s, mais aussi aux employeurs et employeuses, de soutenir des associations, en réalisant chaque mois des micro-dons sur leur net à payer (Fundraisers, s.d.). L'entreprise Securex a initié l'utilisation de cette pratique en Belgique. En effet, en ayant proposé cette initiative à son personnel, l'entreprise a rassemblé 400 personnes autour de ce projet en faveur d'une cause. L'entreprise récolte 3.000 € par an grâce à cet arrondi sur salaire en faveur d'une association (Fundraisers, s.d.). Ce genre de micro-dons fédère un personnel autour d'un projet rassembleur. Dès lors, les entreprises qui ont une grande notoriété privilégient des causes très rassembleuses. Les ONG qui parlent moins au grand public se retrouvent alors oubliées dans le choix de la redistribution des dons (Fundraisers, s.d.). Pour l'instant, cette pratique n'est pas autant utilisée que dans d'autres pays notamment en France et au Luxembourg. Nous noterons que Frères des Hommes Luxembourg propose notamment l'arrondi sur salaire. Cet arrondi sur salaire peut se mettre en place de diverses façons. En France, il existe des entreprises spécialisées tel que MicroDON qui facilite la réussite de ces opérations. L'entreprise PayFit et Socially apporte aussi des solutions afin de créer les mécanismes nécessaires qui automatisent les transactions (Handicap International France, s.d.).

Ces mécanismes sont intéressants à proposer aux entreprises avec lesquelles Frères des Hommes obtient un contact positif. De plus, les chiffres liés aux micro-dons sont révélateurs d'un potentiel non négligeable pour les ONG. L'étude « *Les français et l'arrondi solidaire* » commandée en 2023 par la société microDon à Opinionway, qui est une entreprise de sondages publics, nous révèle des chiffres intéressants. Depuis 2019, le nombre de personnes ayant eu recours à l'arrondi solidaire a doublé et 97% des personnes se disent prêtes à recommencer (Opinionway, 2023). Pour 57% d'entre elles, ces dons sont un geste facile qui demande peu d'effort. 58% de ces personnes avancent aussi le fait que ce sont des petits montants, ce qui les encourage à arrondir (Opinionway, 2023). Elles aimeraient, pour 67% de l'échantillon utilisé par Opinionway, plus d'informations, de contenu sur comment les dons sont employés (Opinionway, 2023).

Pour conclure, les micro-dons sont des pratiques novatrices et porteuses d'un potentiel important qu'il ne faut pas négliger. Le principe des arrondis sur salaire n'étant pas encore développé en Belgique, nous pouvons y voir une opportunité de se démarquer des autres associations. L'arrondi sur salaire est également une proposition pertinente. En mettant en relation les besoins financiers établis, de même que le renforcement de la notoriété comme objectifs, nous pouvons conclure que ce type de partenariat est à prendre en considération.

Mécénats financiers

Afin d'établir la viabilité de certains partenariats, il fallait en apprendre plus sur les politiques et cadres réglementaires qui existent en Belgique. Dès lors, en ce qui concerne le mécénat financier, en apprendre davantage sur les avantages fiscaux dont peuvent bénéficier les entreprises mécènes est primordial afin d'avoir une proposition complète à leur offrir.

Les relations entre les entreprises et les ONG sont soumises comme toutes choses à la loi. Analyser et comprendre les politiques et cadres réglementaires est important afin d'avoir une compréhension précise de l'environnement légal dans lequel s'inscrivent les collaborations commerciales de ce type. Nous savons déjà quels sont les conditions et les avantages fiscaux des dons privés mais les mêmes règles ne s'appliquent pas aux entreprises. Dans cette partie nous allons comprendre quelles règles se cachent derrière ces collaborations grâce à des échanges de mail avec des membres de SPF Finance belge, d'une analyse de textes de loi belge mais aussi des expériences passées des ONG avec des entreprises grâce aux entretiens semi-directifs.

Comme énoncé précédemment, le mécénat d'entreprise est une des pratiques les plus utilisées parmi les collaborations entre entreprises et ONG. Toutefois, la loi belge impose des conditions afin de bénéficier d'un potentiel avantage fiscal en retour d'un don sans contrepartie à une organisation agréée. A la suite de mes recherches documentaires et des entretiens semi-directifs, j'ai pu en apprendre plus sur les règles imposées aux différentes parties prenantes pour ce type de collaboration. Le site du SPF Finance belge ne renseigne pas les conditions ni les avantages fiscaux dont peuvent bénéficier les entreprises lorsque celles-ci réalisent un don sans contrepartie. En effet, seulement la réduction d'impôt pour les personnes physiques ainsi que les conditions qui les octroient sont affichées clairement.

Afin d'en savoir plus, j'ai contacté deux personnes travaillant au SPF Finance belge par mails. La première personne m'a indiqué que pour les libéralités faites par les sociétés, il fallait raisonner en deux phases : une première phase où toutes les libéralités sont reprises en dépenses non admises et une seconde phase où seules les libéralités effectuées auprès d'organismes agréés seront déductibles.

Les libéralités aux institutions agréées concernent toutes les libéralités qui sont systématiquement éliminées des frais professionnels de la société et ajoutées au résultat fiscal à titre de dépenses non admises. Le CIR 92 (Code des impôts sur le revenu 1992) nous renseigne sur les conditions qu'une société doit remplir afin de pouvoir profiter d'un avantage fiscal en réponse à une donation.

Nous nous référons à l'article 104, 3° CIR 92 pour les institutions agréées. Les libéralités aux institutions agréées, à l'exclusion de celles faites en nature ou sous la forme d'œuvres d'art aux musées de l'État, etc., peuvent pourtant être déduites du résultat fiscal, au cours de la troisième opération, deuxième partie (art. 199, CIR 92), mais limitées à (art. 200, CIR 92) :

- 5 % du résultat fiscal ;
- avec un maximum de 500.000 EUR (non indexé) par période imposable,

Pour autant :

- que le montant atteigne au moins 40 EUR par institution bénéficiaire et par période imposable
- qu'elles fassent l'objet d'un reçu du donataire joint à la déclaration.

Ce premier contact au SPF Finance m'a donc indiqué une adresse électronique vers laquelle je pouvais me tourner afin d'en apprendre davantage. A la suite d'un échange de mails avec un autre professionnel du SPF Finance, nous apprenons que le régime, pour les sociétés, est totalement différent de celui des particuliers puisque les libéralités faites par des entreprises ne sont pas considérées comme des charges déductibles et sont donc rajoutées à la base imposable des sociétés. Ce n'est que sous certaines conditions que les montants versés sont déduits de la base imposable. De même, le taux d'imposition n'est pas le même à l'ISOC (Déclaration à l'impôt des sociétés). Il ne s'agit dans tous les cas pas d'une réduction d'impôt.

Lors de l'entretien avec Monsieur Dufour, celui-ci m'a expliqué plus en détail en quoi cela consistait. En fait, les dons sans contrepartie sont comptabilisés comme charge. Dès lors cette charge permet de réduire le bénéfice net sur lequel l'impôt des sociétés s'applique. En Belgique, ce taux d'impositions sur les sociétés est de 25% (SPF Finances, 2024). Pour une meilleure compréhension, voici un exemple chiffré.

Tableau 7 : Déduction fiscale des entreprises

Sans le don	Avec le don
Bénéfice imposable = 100 000€	Bénéfice imposable = 100 000€
	Don = 10 000€
	Nouveau bénéfice imposable = 90 000€
Impôt à payer = 25% x 100 000€ = 25 000€	Impôt à payer = 25% x 90 000€ = 22 500€
Bénéfice net = 75 000€	Bénéfice net = 67 500€

Pour résumer, il n'existe pas de chiffre précis quant aux avantages dont peuvent profiter les mécènes. Néanmoins une certitude est que l'entreprise profite d'un avantage fiscal. Il convient de dire que le montant de ces avantages évolue en fonction des différents cas. Selon la littérature, le mécénat financier est la forme la plus répandue parmi les partenariats entre entreprises et ONG. Bien que Mme Masfrand soit d'accord, Monsieur Dufour constate une diminution de l'intérêt des entreprises pour ce type de partenariat. En effet, les entreprises perçoivent plus d'avantages dans d'autres formes de partenariats, notamment celui du marketing sociétal.

Cette forme de collaboration est intéressante pour Frères des Hommes. Leurs finances peuvent être améliorées sur le court terme sans devoir effectuer d'efforts particulier. Nous gardons ce type de partenariat en mémoire pour la stratégie de FDH.

Marketing sociétal ou social

Nous avons étayé quelque peu le principe du marketing sociétal lors de la phase de contextualisation de ce document. Pour rappel, il est défini comme suit : « *Le marketing sociétal, quant à lui, s'attache davantage à promouvoir des produits en s'appuyant sur une cause, qu'elle soit sociale, humanitaire ou écologique, et en associant (parfois même en subordonnant) son soutien à la vente de ses produits. Il est mis en œuvre par les services marketing de l'entreprise, parfois en partenariat avec une ONG, et met en valeur l'engagement sociétal d'une entreprise* » (Thiery, 2005).

Nombreux sont les exemples de marketing sociétal en Belgique. Nous pouvons citer les brasseries vendant leur produit au profit d'organisations ou de causes. Par exemple, Brussel Beer Project avait lancé une bière, nommée Resist, où tout l'argent récolté serait envoyé à la croix rouge. Cela a été fait pour un événement humanitaire exceptionnel mais d'autres formes plus récurrentes de marketing sociétal existent. Par exemple, Humundi avait collaboré avec Belvas. Belvas versait 1€ à l'ONG Humundi pour chaque achat en ligne d'un de ses produits.

Ce genre de collaboration permet une situation win-win pour les parties prenantes. En effet, d'un côté l'entreprise profite de cette opportunité pour renforcer sa responsabilité sociétale. De plus, son image s'en retrouve embellie tant chez les consommateurs que chez les employés et fournisseurs de l'entreprise et elle peut permettre aussi d'y voir un gain financier. De l'autre côté, le principal avantage des associations est bien entendu financier mais ce n'est pas le seul. L'association profite aussi de la notoriété de l'entreprise afin d'attirer de potentiels nouveaux donateurs qui accrocheraient aux projets menés par l'association. On retrouve dans cette collaboration un bénéfice qui peut être à la fois à court terme et à long terme. La mise en place de ces partenariats est plutôt simple. Ce qui est intéressant notamment c'est que l'ONG n'a « pas grand-chose à faire ». En effet, c'est l'entreprise qui se charge de créer un nouveau produit si tel est le cas et d'y mentionner l'action entreprise et la cause que le produit soutient. L'ONG peut, ou doit en fonction des termes de l'accord, faire la promotion de ce produit.

Pour résumer, le marketing sociétal est une collaboration simple qui peut rapporter beaucoup à l'association en termes de visibilité et de financement. Étant donné son coût minime voire inexistant, cette collaboration se révèle être une des plus pertinentes pour Frères des Hommes en raison de son manque de ressources humaines et de ressources financières à investir dans de nouvelles relations partenariales.

Partenariats projets - Sponsoring

Il s'agit ici d'un partenariat où une entreprise sponsorise un projet spécifique. Cependant, Frères des Hommes ne s'attarde pas sur ce type de partenariat et espère qu'une collaboration profitera à l'ONG de manière plus générale plutôt qu'à un ou plusieurs projets menés au Nord ou au Sud. Effectivement, les fonds propres sont le nerf de la guerre des ONG en quête de co-financement. Pour les ONG voulant réaliser des événements culturels et sportifs cela permet de diminuer drastiquement les coûts. Si tel est le cas, cette forme de partenariat est à envisager.

Mécénat en nature et de compétences

Au cours des entretiens réalisés, j'ai pu remarquer que le mécénat en nature et celui de compétences prenaient de plus en plus d'ampleur, surtout pour le mécénat de compétences. Toutefois, les intérêts de Frères des Hommes sont financiers. Il n'y a donc aucun intérêt pour l'ONG de développer ce type de partenariats. Ceux-ci existent, le mécénat de compétences touchent de plus en plus de partenariats mais le temps est à la recherche de nouveaux revenus financiers et non d'amélioration des capacités internes. En ce sens, nous ne retenons pas ces formes de partenariat dans la stratégie de Frères des Hommes.

Collaboration créative

De plus en plus de collaborations créatives ont vu le jour. Comme le citait Monsieur Dufour, la créativité dans les partenariats peut être un facteur de réussite. En effet, les propositions faites aux entreprises, ou aux ONG, doivent être précises mais flexibles en même temps. Laisser libre cours aux partenaires le choix de penser un projet idéal aide les partenaires à tisser des liens de confiance pour l'avenir.

Monsieur Dufour nous avait indiqué certains partenariats innovants et créatifs. Un d'entre eux était un exemple venu d'Autriche. SOS Villages d'Enfants s'en est inspiré. L'idée était de collaborer avec l'entreprise Vaillant et leur service clientèle. Plusieurs clients se plaignaient du temps d'attente au téléphone. Pour diminuer le mécontentement de ses clients, l'entreprise communiquait aux clients appelants que pour chaque seconde passée au téléphone, l'entreprise reversait un centime à l'ONG. Un autre exemple est celui avec Mercedes. Dans cet exemple, Mercedes ne recevait pas assez d'enquêtes de satisfaction complétée par ses clients. Afin d'y remédier, l'entreprise communiquait à ses parties prenantes que pour chaque enquête de satisfaction complétée, Mercedes reversait un montant à l'ONG. Cela a boosté la réception d'enquêtes de satisfaction (Dufour, 2024).

On constate donc qu'il est important pour les ONG et entreprises de ne pas se focaliser sur de types de partenariats pré définis mais d'effectuer une réflexion afin de s'adapter aux mieux à la situation. Pour élargir notre proposition d'offre de Frères des Hommes, nous avons aussi eu recours à la créativité.

Nous trouvions que les micro-dons étaient un instrument financier très pertinent, mais nous en retenions que le processus de création était fastidieux. Par ailleurs, à la suite de l'entretien avec Monsieur Dufour, j'appris que la mise en place de l'arrondi en caisse et du système informatique liée aux opérations étaient uniquement pris en charge par l'entreprise partenaire. L'ONG devait de son côté contribuer au projet par des communications sur leurs réseaux sociaux. Pour remédier à cela, nous avons pensé à l'élaboration d'une tirelire solidaire. L'idée était de placer une boîte transparente aux caisses de supermarchés, dans les cafétérias ou bureaux d'entreprises. Une brève communication de Frères des Hommes y était apposée. Les personnes étaient invitées à donner de l'argent en espèce directement dans la boîte, comme une tirelire. Un code QR pouvait y être aussi apposé afin de rediriger les personnes intéressées directement sur le site de Frères des Hommes et sur leur page de dons.

En accord avec les objectifs fixés grâce au diagnostic financier et à l'analyse stratégique, nous pouvons synthétiser nos résultats en un tableau. Ce dernier reprend les différents types de partenariats étudiés grâce à la littérature, aux entretiens menés et à l'expérience accumulée tout au long de la gestion du projet. Pour la création de scénarios, il sera intéressant d'évaluer la proportion des partenariats étudiés dans la réalité.

Tableau 8 : Formes de partenariats

	Types de partenariats
Partenariats privilégiés par rapport à la stratégie de Frères des Hommes	Mécénat financier
	Marketing sociétal
	Micro-dons
Partenariats non pertinents par rapport à la stratégie de Frères des Hommes	Mécénat en nature ou de compétences
	Sponsoring d'événements au Nord
	Partenariat Projet au Sud

4.3. Risques et avantages associés aux partenariats

Nous venons de passer en revue le cadre des formes de partenariats réalisables et pertinents pour Frères des Hommes. Il est alors important maintenant de tenir également compte des risques et des avantages associés afin de pouvoir répondre correctement à la question de recherche de cette étude.

4.3.1. Les risques

Démarrer une collaboration commerciale n'est pas sans risque, tant chez les entreprises que chez les ONG. En effet, créer une relation entre ces deux univers que tout oppose signifie que ceux-ci sortent de leur cadre initial. Ici nous allons observer quels sont donc ces risques grâce à une recherche documentaire mais également grâce aux entretiens avec les principaux intéressés.

Réaliser une collaboration commerciale peut, en fonction des partenariats réalisés, engendrer une augmentation du montant total des dons récoltés par l'association. Si une collaboration fleurit de manière exponentielle sur le long terme, l'association pourrait se retrouver dépendante financièrement de cette collaboration et de facto de l'entreprise avec laquelle elle collabore. Certaines associations sont conscientes de ce risque de dépendance financière et ont instauré des règles internes, comme la WWF qui limite ces partenariats à un plafond de 25% de leur budget (CHORUM et Le Rameau, 2011). Madame Masfrand nous renseignait également sur ce sujet en invoquant le fait qu'en cas de crise, une entreprise pourrait couper son soutien financier, ce qui peut se révéler être dangereux pour l'association. C'est notamment un cas précis de l'exemple donné par Mme Diaz avec Fratelli del Uomo qui a vu ses finances chuter dès le départ de leur mécène principal, ce qui mené à leur disparition.

Le phénomène d'instrumentalisation est également présent (Heraut-Zérigui, 2017). Il désigne l'utilisation de quelque chose ou de quelqu'un à des fins intéressées, souvent en détournant son objectif initial pour servir des intérêts personnels ou stratégiques. Bien évidemment, ces collaborations sont considérées d'un point de vue utilitaire de la chose, mais le caractère social de celles-ci doit toujours primer. Nous pouvons citer l'exemple donné par Cécilia Diaz avec l'expérience entre Frères des Hommes et Scripta qui sera développé en profondeur ultérieurement.

Le risque de l'image est aussi important. Il concerne à la fois les entreprises et les ONG (Tockert, 2024). L'image peut se retrouver salie par des accusations de greenwashing pour les entreprises (Dufour, 2024). Ceci peut transcrire également un manque de légitimité de la part de ces organisations du monde privé. En effet, les employés doivent y percevoir un bénéfice afin d'avoir une bonne compréhension de l'investissement humain et financier du projet (CHORUM et le Rameau, 2011). Aujourd'hui il y a une grande mobilité de l'emploi, les jeunes diplômés se dirigent davantage vers des entreprises qui possèdent des valeurs sociales (Tockert, 2024).

Une mauvaise image peut donc inciter les jeunes employés à quitter le navire et se diriger vers une entreprise se rapprochant plus de leurs valeurs (Tockert, 2024). Toutefois ce risque de non-alignement, d'incompréhension interne, s'applique à toutes les organisations et donc les ONG. En effet, collaborer avec les entreprises n'est pas forcément du goût de tout le monde. Une bonne communication interne est importante pour présenter correctement le projet et ses avantages à ses employés (Dufour, 2024). L'étude du CHORUM et du Rameau de 2011 renseigne également sur les risques juridiques car il n'existe pas, ou peu, de règles établies qui encadre ces partenariats (CHORUM et le Rameau, 2011).

Pour les ONG, collaborer avec des entreprises qui ne représentent pas les valeurs de l'association pourrait avoir comme conséquence un retrait des membres actifs de leur communauté (CHORUM et le Rameau, 2011). Lors des entretiens semi-directifs, un exemple avait été donnée par Mme Masfrand sur un partenariat avec Humundi et une marque de lait bio. Le partenariat a été abandonné car un distributeur usait de pratiques non conformes à leurs valeurs (Masfrand, 2024). Le risque d'être associé à un scandale impliquant un partenaire est aussi à prendre en compte selon Mme Masfrand.

Un exemple actuel est le scandale « Caritas » au Grand-Duché de Luxembourg. Le 16 juillet 2024, le directeur général de la Fondation Caritas a porté plainte, auprès du commissariat Luxembourg de la police grand-ducale. L'instruction en cours porte sur un détournement de fonds au détriment de Caritas, lié à une arnaque appelée "fraude au président". Le parquet du Luxembourg a requis l'ouverture d'une information judiciaire pour divers chefs d'accusation, incluant escroqueries et blanchiment (Parquet de Luxembourg, 2024). Toutefois, ces risques peuvent tout de même être limité grâce à certaines sécurités.

Par exemple, la charte éthique mise en avant par le CNCD nous renseigne sur les conditions d'acceptation et d'exclusion des potentiels partenaires. Si l'activité principale de l'entreprise est la fabrication ou la vente de produits publiquement reconnus comme néfastes pour la santé, ou si l'entreprise fabrique ou vend des armes ou contribue matériellement ou financièrement à alimenter des conflits armés ou des catastrophes humanitaires, alors il n'est pas possible de réaliser un partenariat avec cette entreprise (CNCD, 2016).

Certains exemples montrent que l'éloignement des fondamentaux des ONG peut les entrainer dans un cercle vicieux si des critères importants n'ont pas été retenus en amont d'un partenariat. Un exemple concret est celui du label « *Max Havelaar* » dont le graphique suivant détaille son évolution :

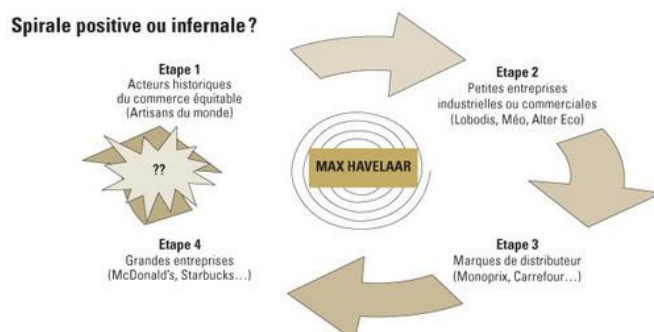


Figure 17 : Évolution du label *Max Havelaar*

Source: Binninger, A.-S., & Robert, I. (2007). ONG-entreprise : Les liaisons dangereuses. *L'Expansion Management Review*, 127(4), 16-25. <https://doi.org/10.3917/emr.127.0016>

Ici, la stratégie de s'étendre un maximum s'est vu recevoir bon nombre de critiques négatives. En effet, l'utilisation de ce label chez les grandes surfaces s'éloigne du caractère représentatif des petits producteurs locaux. Une conséquence est l'évolution du label qui s'est ralentie au fil du temps (Binninger et Robet, 2007). Néanmoins, aujourd'hui ce label est très reconnu mondialement avec son nom : « Fairtrade/Max Havelaar ». Ce label reconnaît les produits issus du commerce équitable. Cela met donc en exergue les risques d'une mauvaise stratégie, qui peut avoir des conséquences à la fois pour l'ONG et pour les entreprises.

Il existe aussi des risques internes au partenariat comme le risque de conflit d'intérêt. Selon la situation, une partie prenante peut décider de faire passer ses intérêts propres avant ceux du partenariat. La difficulté de mettre en place les opérations est aussi à prendre en compte (CHORUM et le Rameau, 2011).

Heureusement, il existe des solutions pour minimiser ces risques. Monsieur Pierre-Yves Herzl conseillait notamment de diversifier ces sources de financement pour réduire ces risques. Anne-Sophie Binninger, professeur de marketing, et Isabelle Roberts, journaliste, nous en proposent deux qui s'accordent avec les informations recueillies par les entretiens :

- Préciser la typologie des partenaires souhaités.
- Envisager de façon proactive les actions correctrices à mettre en œuvre sur un plan social, culturel et humain, celles-ci devant contrebalancer directement les impacts négatifs éventuellement générés par l'organisation.

Nous pouvons dès lors synthétiser, sous la forme d'un tableau, nos résultats quant aux risques encourus par les ONG et les entreprises lors de la réalisation de ces collaborations. Les solutions mises en place pour gérer ces risques sont aussi synthétisées.

Tableau 9 : Les risques des partenariats

Qui ?	Risques		Solutions
Entreprise	Accusations de greenwashing	Difficulté opérationnelle Conflit d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préciser la typologie des partenaires souhaités ▪ Envisager de façon proactive les actions correctrices à mettre en œuvre sur un plan social, culturel et humain, celles-ci devant contrebalancer directement les impacts négatifs éventuellement générés par l'organisation
	Perceptions de manque de légitimité		
ONG	Dépendance financière		
	Incompréhension interne		
	Instrumentalisation		
	Dégradation de l'image		

Voici donc un résumé des différents risques associés aux partenariats qui sont pris en compte lors de l'élaboration d'une collaboration. Définir les limites et un cadre, par une convention, permet aux collaborations de ne pas dériver de l'objectif initial et d'arriver à une collaboration fructueuse pour les différentes parties prenantes. Nous savons que la gestion des risques est une étape préliminaire importante de tout projet. Par exemple, pour Handicap International j'ai appris que ceux-ci réalisaient des screenings éthiques au préalable, de même que SOS Villages d'Enfants et Humundi. Ils sont réalisés en plus de l'établissement de conventions de partenariat. Cela fixe les cadres et contribue à la réduction générale des risques. Les risques étant définis, penchons-nous à présent sur les avantages associés à ces partenariats.

4.3.2. Les avantages

Bien entendu les différentes parties prenantes voient en ces partenariats des opportunités et des avantages qui en découlent. Ici, nous allons réaliser le même processus que celui de l'identification des risques afin de résumer, sous forme de tableau, les avantages perçus par les différentes parties prenantes de ces collaborations.

Commençons avec les avantages pour les entreprises. Dans le chef des entreprises, ces collaborations sont vues comme un moyen de bénéficier d'une valorisation de leur image tant chez leurs clients que chez les différentes parties prenantes qui interviennent dans leurs activités (Tockert, 2024). Les employés peuvent se sentir concernés autour d'un projet qui fédère ce qui améliore la motivation de ceux-ci.

En effet, en nous basant sur les travaux de Monsieur de La Roche Foucauld, la diffusion de l'information parmi les parties prenantes des entreprises est omniprésente dans le choix de leur stratégie. Grâce aux échanges avec les personnes du milieu, de La Roche Foucauld stipule que les entreprises capitalisent sur leurs données sociétales afin d'orienter leur posture RSE et donc leurs stratégies (de La Roche Foucauld, 2019). Comme exemple, la labellisation d'un produit Fairtrade renforce la fidélisation des clients (Fairtrade, s.d.). D'ailleurs, Fairtrade renseigne également les entreprises sur l'amélioration de leur chaîne d'approvisionnement grâce à leur label. Le graphique suivant montre les chiffres intéressants de ce label en 2017.

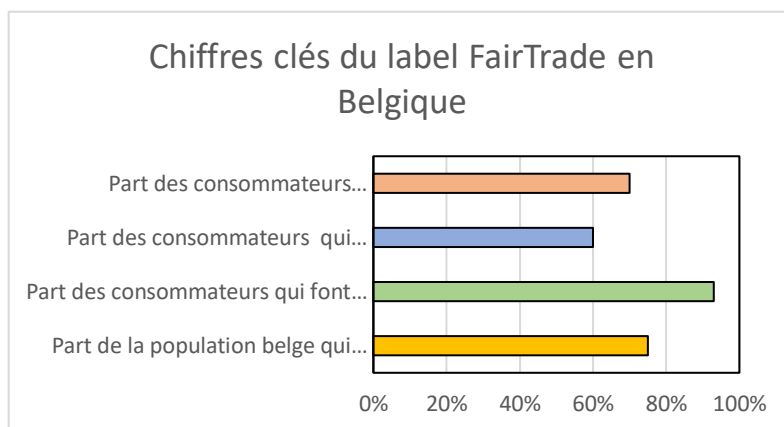


Figure 18 : Chiffres clés de Fairtrade

Source : Fairtrade. (s. d.). *Obtenir le label*. Fairtrade Belgium. Consulté 6 août 2024, à l'adresse <https://www.fairtradebelgium.be/fr/passez-au-fairtrade/obtenir-le-label/>

Nous avons également évoqué dans la partie « *Contextualisation du projet* » l'utilisation de l'expertise de l'association pour les entreprises qui peuvent aider celles-ci à remplir leurs engagements RSE et à potentiellement initier des pratiques nécessaires pour obtenir certaines certifications (Mach, 2002). Nous avons précédemment également évoqué les avantages fiscaux dont peuvent bénéficier les entreprises. De manière générale, les entreprises y perçoivent une opportunité de valoriser leur image auprès de leurs clients, de leurs employés et de toutes les autres parties prenantes.

Un exemple concret est celui donné par Monsieur Herzl. En effet, Handicap International collabore avec une entreprise de mobilité, qui souhaite développer des formations internes axées sur l'inclusivité. L'objectif est de sensibiliser les employés aux handicaps visibles et invisibles, tout en explorant de nouvelles opportunités commerciales. Par exemple, après une discussion avec Joachim Gérard, un tennisman belge en fauteuil roulant, l'entreprise envisage de créer des produits ou services mieux adaptés aux personnes à mobilité réduite, ce qui pourrait renforcer à la fois son engagement social et ses bénéfices financiers. La théorie est donc reliée à la pratique car comme nous le disait Monsieur De Roose, le principal avantage que perçoit son entreprise dans ce type de collaboration est le renforcement de sa responsabilité sociétale.

Lors de mes entretiens, le principal avantage mentionné pour les entreprises du point de vue des ONG et ASBL étaient le développement de cette RSE. Cependant ce caractère social visant à améliorer leur critères ESG n'est pas le seul facteur d'évolution sociale. Monsieur Tockert a rappelé l'importance des objectifs de développement durable dans ces collaborations et le rôle intéressant que pouvaient jouer les ONG à cet égard. Les ONG ont le pouvoir d'aider les entreprises à acquérir certains ODD (Tockert, 2024).

Ces objectifs ont été élaborés selon le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit un plan sur 15 ans pour atteindre les objectifs et leurs cibles connexes. Jamais auparavant les dirigeants mondiaux ne s'étaient engagés à mener une action commune dans le cadre d'un programme politique aussi vaste et universel. Les ODD représentent un appel universel à l'action. Cet appel vise à éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer la vie future de tous les citoyens du globe. C'est en septembre 2015 que les États Membres des Nations Unies ont définis ces objectifs. Les Nations Unies se sont accordées sur 17 objectifs s'appliquant à tous les pays. Ils doivent être mis en œuvre par toutes les parties prenantes, notamment par le secteur privé et le secteur associatif dans le cadre d'un partenariat de collaboration (Nations Unies, 2023). En effet, les nations unies encouragent les entreprises en les renseignant sur leur responsabilité sociale et l'intérêt commercial qu'il en retourne (Nations Unies, 2023). Concrètement, comme nous l'explique Monsieur Tockert, une ONG peut soutenir une entreprise dans sa communication des objectifs de développement durable que l'entreprise suit. Les entreprises peuvent se servir des ODD comme d'un cadre général pour élaborer, communiquer et rendre compte de leurs stratégies, objectifs et activités.

En suivant cela, les entreprises ont plusieurs avantages, notamment :

- Identifier des opportunités
- Créer de la valeur par la durabilité
- Renforcer les relations avec les parties prenantes et anticiper les politiques
- Utiliser un langage commun et des objectifs partagés (Allegre, 2021).

Les ONG peuvent donc aider les entreprises à communiquer sur les ODD qu'elles poursuivent (Tockert, 2024). Nous retiendrons aussi qu'il se pourrait que la commission européenne travaille actuellement sur de nouveaux avantages qui encourageraient justement les relations entre les entreprises et les ONG (Dufour, 2024).

En ce qui concerne les avantages pour les ONG, il y a bien évidemment le caractère financier de la collaboration qui survient en premier. Mme Masfrand nous le justifie plus précisément en spécifiant que les partenariats avec les entreprises sont souvent pluriannuels, ce qui assure un financement sur le long terme pour les associations et une stabilité financière. Cela leur permet aussi de diversifier leurs sources de financement et de limiter les risques (Dufour, 2024).

La publicité dont profite les organisations est aussi un facteur non négligeable. En effet, les entreprises s'intéressent aux activités des ONG et en informent leurs parties prenantes (Masfrand, 2024). Cela permet aux ONG de toucher un nouveau public. Un exemple donné par Monsieur Dufour est que certaines entreprises peuvent leur faire don de spots publicitaires gratuit en échange d'une mention de l'entreprise dans leur pub (Dufour, 2024).

Enfin, les ONG peuvent aussi profiter de l'aide et de l'expertise des entreprises grâce aux autres formes de mécénat. SOS Villages d'Enfants a pu profiter des services gratuits d'avocats par exemple (Dufour, 2024). Ces collaborations peuvent permettre aux ONG d'étendre leur impact. Engie aidait notamment SOS Villages d'Enfants à l'installation de panneaux solaire (Dufour, 2024). De plus, le mécénat de compétence évolue de plus en plus dans les relations entreprises-ONG, comme le soulignaient Monsieur Dufour et Monsieur Tockert.

Tableau 10 : Les avantages

Qui ?	Avantages
Entreprises	Valorisation de l'image et de leurs produits par la diffusion
	Motivation du personnel
	Fidélisation du client
	Optimisation de la chaîne d'approvisionnement
	Contrôle de leur RSE
	Expertise des ONG
	Déduction fiscale
ONG	Amélioration des revenus
	Publicité
	Extension de l'impact
	Stabilité financière
	Amélioration des capacités internes (Expertise des entreprises)
	Diversification des sources de financement

4.3.3. Gestion des risques des ONG

La gestion des risques est un élément clé dans la vie d'un projet. Sur base des résultats précédents, j'ai élaboré un outil pour les ONG. Réalisé en amont de la définition de la stratégie de l'ONG, il permet d'identifier et d'évaluer les potentiels risques d'un projet. Ici cette analyse préalable aide les parties prenantes à comprendre les enjeux de ces partenariats. Cet outil prend la forme d'un tableau généralisant de manière simplifiée les différents types de partenariats associés à leurs avantages et à leurs risques respectifs, ainsi que les stratégies de gestion de ces risques. J'ai rassemblé toutes les informations recueillies dans la littérature et lors des entretiens.

La première étape est de bien définir les objectifs du partenariat pour l'ONG. Cet objectif impactera l'évaluation des risques et avantages présentés. Une fois l'objectif défini clairement, l'ONG pourra, en utilisant le tableau, évaluer les différents risques et avantages en fonction du type de partenariat. Le tableau propose un code couleur qui permet de visualiser de manière directe les risques importants.

Pour évaluer les risques, il existe plusieurs méthodes complémentaires les unes avec les autres. Tout d'abord, il est préférable de prendre en compte un maximum de parties prenantes via des groupes de paroles ou de consulter des experts dans ce domaine pour évaluer de manière pertinente ces risques.

Par ailleurs, nous n'évaluerons pas les avantages de ces partenariats, car notre objectif principal est le développement économique. Il n'est donc pas pertinent de s'attarder sur l'évaluation d'autres avantages que ceux de nature financière. De plus ces avantages sont difficilement mesurables et évoluent en fonction des partenariats établis. Cependant nous pourrions les citer dans notre outil développé ultérieurement.

Nous utiliserons dans ce cas-ci une matrice des risques pour évaluer ceux des ONG par rapport à ces partenariats. Elle est représentée théoriquement comme suit selon Olivier Hassid.

Tableau 11 : Matrice des risques

	Probabilité Faible	Probabilité élevé
Impact relatif	Risque Faible (1)	Risques Opérationnels (2)
Impact important	Risques Catastrophiques (3)	Évitement (4)

Source: Hassid, O. (2008). *LA GESTION DES RISQUES*. <https://sante-tube.com/wp-content/uploads/2023/10/gestion-des-risques.pdf>

Les risques faibles (1) sont des risques ayant peu de chance de survenir. Même s'ils surviennent, leurs impacts n'auront pas d'incidence sur les activités de l'ONG (Hassid, 2008). Ce risque est donc supportable. Les risques de cette catégorie sont caractérisés par la couleur verte dans notre outil. Les risques de probabilités élevés ayant un faible impact (2) sont caractérisés par la couleur jaune. Ces risques sont dits opérationnels en raison de la possibilité de les prévoir et de les anticiper. Les risques catastrophiques (3) ont peu de chances de se produire mais leur impact est important (Hassid, 2008). Ils sont difficiles à anticiper. Notre outil les indique en orange. Les derniers risques (4) sont ceux à éviter. Ils ont de grandes chances de survenir et leur impact sera important. Dans la plupart des situations, il est conseillé d'abandonner un projet comportant ce risque (Hassid, 2008). Toutefois, il peut être pris si le projet représente une chance en or pour l'ONG. Nous les indiquerons en rouge.

Ces risques peuvent être évalués grâce à des entretiens, à des sondages, et à des enquêtes. L'analyse historique permet également d'obtenir des informations importantes pour placer ces risques dans la matrice (Hassid, 2008). L'évaluation des risques dans l'exemple à la page suivante a été réalisée en adéquation avec les tendances, les expériences et les cas spécifiques identifiés à la suite des entretiens, de l'analyse de la littérature, et de mes observations pendant la gestion du projet.

Pour compléter cet outil il est important de rappeler quelques bonnes pratiques renseignées dans les entretiens menés auprès de personnes expérimentées. Une prospection des entreprises partageant les mêmes centres d'intérêts que l'ONG doit être réalisé. En effet, cela permet une meilleure probabilité de réussite des partenariats. De plus un screening des entreprises choisies doit se faire de manière rigoureuse pour ne pas avoir de mauvaise surprise lors de la collaboration. Une fois que ces étapes sont réalisées et que les parties prenantes sont disposées à réaliser un projet commun, une convention de partenariat définissant le cadre de celui-ci doit être établie. Une partie tierce peut intervenir pour aider les parties prenantes à écrire cette convention.

Enfin, cet outil aide à la compréhension des enjeux des partenariats entreprise-ONG pour les ONG. L'identification des risques ainsi que des avantages en fonction des types de partenariats aide à la mise en place de stratégie efficace de l'ONG. En évaluant les risques, l'ONG pourra les limiter suivant diverses méthodes exposées par l'outil.

Le tableau suivant a été réalisé en suivant le contexte de Frères des Hommes. Les risques ont été évalués par la directrice de l'ONG et moi-même dans une matrice des risques (Annexe 5). Selon ces évaluations, nous n'avons identifié aucun risque présentant à la fois un impact et une probabilité élevés pour FDH.

Tableau 12 : Outil de synthèse des risques et des avantages des partenariats

	Avantages	Risques	Gestion des risques
Mécénat Financier	Amélioration des revenus	Dépendance Financière	Screening des entreprises Définition d'une limite des revenus des partenariats Définition d'une limite des coûts des partenariats Conventions de partenariats Participation d'une tierce partie Analyses intermédiaires
	Stabilité financière	Instrumentalisation (Déduction fiscale)	
	Diversification des sources de financement	Dégradation de l'image	
Marketing Sociétal ou social	Amélioration des revenus	Dépendance Financière	
	Publicité	Instrumentalisation	
	Stabilité financière	Dégradation de l'image	
	Diversification des sources de financement	Incompréhension interne	
		Difficulté opérationnelle	
Micro-dons	Amélioration des revenus	Dépendance Financière	
		Instrumentalisation	
		Dégradation de l'image	
	Diversification des sources de financement	Incompréhension interne	
		Difficulté opérationnelle	
		Conflit d'intérêt	
Sponsoring d'événements ou Coréalisation d'un Projet à Impact	Publicité	Dépendance Financière	
		Instrumentalisation	
	Amélioration des capacités internes	Dégradation de l'image	
		Incompréhension interne	
	Extension de l'impact	Difficulté opérationnelle	
		Conflit d'intérêt	
Autres formes de mécénat	Publicité	Instrumentalisation	
	Amélioration des capacités internes	Dégradation de l'image	
	Extension de l'impact	Incompréhension interne	

Pour conclure, cet outil permet à Frères des Hommes d'identifier les avantages et les risques en fonction de sa situation financière et de son objectif de partenariat. Par rapport aux partenariats privilégiés par la stratégie de l'ONG, nous pouvons observer que le marketing social et les micro-dons possèdent les mêmes avantages et les mêmes risques. Ces partenariats présentent la publicité comme un avantage supplémentaire au mécénat financier. En suivant les tendances, Frères des Hommes privilégiera le marketing social car il est plus accessible pour l'ONG. Toutefois, Frères des Hommes se laisse la possibilité de réaliser une action sous forme de micro-dons si l'opportunité se présente.

4.3.4. Mécanismes de suivis et d'évaluations des partenariats

Ayant pris conscience des différentes variables qui composent notre système, il est intéressant maintenant de nous pencher sur les éléments de suivi et d'évaluation des partenariats. Cette évaluation permet aux parties prenantes de tirer des conclusions claires sur leur collaboration afin de savoir si elle peut être reconduite, modifiée, ou achevée. Afin de connaître les mécanismes de suivi et les indicateurs économiques pertinents, nous allons condenser les informations recueillies dans la littérature et lors de nos échanges avec les professionnels du milieu.

Il existe une littérature abondante sur le sujet de ces collaborations. Certains documents sont des outils aidant les parties prenantes voulant s'engager dans un tel processus. Ces guides renseignent sur les bonnes pratiques à suivre pour obtenir un partenariat fructueux. Les mécanismes de suivi et d'évaluation sont parties intégrantes de ces guides.

Pour le suivi des partenariats, nous pouvons réaliser une synthèse des mécanismes prodigués par la littérature, notamment grâce au guide pour une collaboration de Madame Hudlot publié en 2006 et le guide pratique des partenariats stratégiques ONG – Entreprises de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. Les mécanismes synthétisés sont les suivants :

- Définir des personnes et des équipes chargées du suivi du projet pour les futurs partenaires
- Définir les critères de succès du partenariat par des indicateurs de performance
- Organiser des réunions formelles et informelles tout au long de la collaboration
- Réaliser des rapports intermédiaires sur le partenariat
- Modifier les objectifs du partenariat si les rapports intermédiaires ne sont pas concluants
- Réaliser une communication interne et externe sur l'état d'avancement en fonction des modalités fixées
- Mesurer l'impact et l'efficacité du projet en fonction des moyens mis en place et des résultats déjà mesurables
- Analyser ces mesures et l'impact sur les différents partenaires
- Ré ajuster le partenariat si nécessaire

Cette synthèse théorique doit être confrontée à la réalité pour constater si ces recommandations sont mises en place dans les partenariats actuels. Madame Masfrand nous rappelait qu'un avantage de ces partenariats est que les partenaires pouvaient demander des rapports sur leurs activités tout au long de la collaboration. Bien que ceux-ci, selon Madame Masfrand, ne soient pas fastidieux, ils attestent tout de même d'un suivi au niveau de la transparence de ces relations.

En ce qui concerne l'évaluation de ces partenariats, la littérature nous communique aussi des informations pertinentes. L'O.R.S.E., nous propose d'élaborer les périmètres de l'évaluation, que l'évaluation se fasse sur la durée via des examens intermédiaires, ainsi que l'identification des indicateurs qui vont nous permettre d'attester ou non de la réussite du partenariat. L'organisme n'exclut pas d'inclure une tierce partie dans ce processus.

En pratique, les indicateurs de réussites sont peu nombreux. Selon les entretiens semi-directifs, le principal indicateur à prendre en compte est le ratio coûts/bénéfices. Un exemple concret est la participation d'Humundi au 20 kilomètres de Bruxelles. Comme l'a dit Madame Masfrand : « *Ce qu'on essaie de mesurer, c'est le temps investi dans la relation partenariale par rapport aux retours financiers. Si une entreprise nous propose 100 000 €, il est légitime d'investir du temps et des efforts dans ce partenariat. En revanche, pour une contribution de 7 000 €, nous ne pouvons pas mobiliser nos équipes de manière excessive, car nos ressources sont déjà limitées.* » D'autres indicateurs peuvent être mis en place pour mesurer l'impact du projet si celui-ci est mesurable, notamment pour des projets impactant directement des populations, comme le nombre de bénéficiaires ou leur amélioration de vie quelconque. Le rapport entre les coûts et les bénéfices est à considérer à la fois avec un regard économique, mais aussi avec un regard quant aux conséquences et bénéfices non financiers. Ce dernier regard peut inclure la notoriété alliée au partenariat et les résultats qui en découlent. Le temps investi peut être calculé en fonction

Les indicateurs principaux de performance économique du partenariat que nous retenons dans ce cas-ci sont les suivants :

$$\text{Bénéfice Net (€)} = \text{Chiffre d'affaires (€)} - \text{Charge salariale total (€)} - \text{Coût de production (€)}$$

$$\text{Ratio de rentabilité (\%)} = \frac{\text{Bénéfice Net (€)}}{\text{Charge salariale total (€)} + \text{Coût de production (€)}}$$

4.3.5. Modélisation du système des collaborations entreprises-ONG

Dans ce chapitre plus technique, nous nous penchons sur la modélisation des collaborations. L'idée est de construire un modèle sur base d'une analyse précise des relations qui existent entre les acteurs de ce système.

Nous venons de passer en revue certaines variables qui composent les nouvelles relations entre les entreprises et les ONG. Pour rappel, ces variables sont l'objectif de partenariat de l'ONG, les types de partenariats envisageables, les risques et les avantages associés. Il existe des interdépendances entre certaines de ces variables. Afin d'analyser en profondeur ce système, nous allons le représenter suivant le modèle général proposé par Jean-François Lefebvre en 1982 qui traite des méthodes et développements de l'analyse structurelle. Des variables toutes aussi importantes du système ont été rajoutées afin que celui-ci représente la réalité des dynamiques internes des collaborations entre les entreprises et les ONG.

Grâce à la littérature et à la méthode de Gioia utilisée pour catégoriser les points centraux des entretiens semi-directifs, j'ai pu définir les éléments principaux, les autres variables, qui guident les collaborations entre les entreprises et les ONG. En effet, en mettant en commun les entretiens semi-directifs et leurs structures explicatives tirées de la méthode de Gioia, certaines dimensions agrégées sont reprises plusieurs fois.

A travers l'élaboration de la matrice SWOT, les environnements externes offrent des opportunités aux ONG pour créer des partenariats. Ces environnements peuvent être d'ordre politique et économique. Ces environnements sont de nouvelles variables à considérer. En effet, nous avons pu observer que le contexte économique global pouvait influencer la situation des ONG. En temps de crise économique, les démarches philanthropiques des personnes physiques et morales peuvent diminuer et les finances des ONG peuvent être impactées. Cela a été le cas pendant la crise de la COVID-19 (Mikołajczak et al, 2022). Cependant, cette crise n'a pas eu d'impact financier sur toutes les ONG (Oksinska, 2022). L'environnement politique joue aussi son rôle. On a identifié les avantages fiscaux fournis par le gouvernement belge. Par ailleurs, la Commission européenne construirait actuellement de nouveaux leviers pour favoriser ces échanges. (Dufour, 2024)

Les situations économiques et institutionnelles des parties prenantes sont aussi à prendre en compte. Les exemples évoqués lors des entretiens montrent que les partenariats se créent en fonction des besoins des entreprises et des ONG. L'exemple donné par Monsieur Dufour sur la collaboration avec l'entreprise Vaillant est un bon exemple. Vaillant a besoin de fidéliser sa clientèle, SOS Villages d'Enfants a besoin de ressources financières, ce qui mène à une collaboration. Ces besoins deviennent des objectifs qui font partie intégrante de ce système. Ces objectifs amènent donc à des dialogues constructifs entre les parties prenantes pour choisir le type de partenariat adéquat qui satisfait tous les partenaires. En effet, la place du dialogue est importante (Hudlot, 2006). Les personnes interviewées abondent dans ce sens en mettant en avant l'établissement d'une convention de partenariat qui limite les risques. Bien entendu, le type de partenariat choisit est un élément central. Les risques et les avantages illustrent les conséquences de ces collaborations dans le système. Ces conséquences, positives ou négatives, influenceront directement la situation économique de l'ONG. Comme nous nous focalisons sur les ONG dans ce mémoire, nous n'allons pas lier ces conséquences aux entreprises.

Dans son étude, Monsieur Lefebvre décrit plusieurs modélisations de cette analyse. L'une d'entre elle est celle de la modélisation par un graphe non valué. Cette modélisation propose qu'il existe une relation entre deux variables et que l'une influence l'autre (Lefebvre, 1982). Pour réaliser cette modélisation, il faut au départ avoir ces variables bien définies du système que l'on cherche à modéliser. Dès lors, nous pouvons créer une matrice d'incidence qui définit les relations d'influence entre les variables prédéfinies. Cette matrice est une matrice carrée composée de 0 et de 1. Nous posons :

$$A = \{a_{ij}\}$$

$$\begin{aligned} \text{où} \quad & 1 \leq i \leq N \\ & 1 \leq j \leq N \\ & a_{ij} = 1 \Leftrightarrow \text{la variable } i \text{ influence la variable } j \\ & a_{ij} = 0 \Leftrightarrow \text{la variable } i \text{ n'influence pas la variable } j \end{aligned}$$

Il s'agit donc d'influences directes. Lefebvre rappelle que l'influence est un lien de causalité, asymétrique d'interdépendance entre variables. Mais alors comment peut-on identifier ces relations directes ? Pour cela, Lefebvre nous invite à nous poser 3 questions. Imaginons que l'on veut vérifier la relation "*a agit sur b.*"

Les 3 questions de vérification sont (Lefebvre, 1982) :

Est-ce que *b* agit sur *a* ?

Exemple : Est-ce que c'est l'augmentation de types de partenariats qui augmentent les avantages pour les ONG ?

La variable *a* agit-elle sur *b* par l'intermédiaire d'une troisième variable ?

Exemple : Est-ce que le cadre réglementaire influence les risques de l'entreprise via le type de partenariat choisi ?

Les variables *a* et *b* sont-elles agies par une même variable *c* ?

Exemple : Est-ce que les avantages de l'ONG et les risques de l'entreprise sont influencés par le type de partenariat choisi ?

Une fois que nous avons passé en revue les questions pour chaque variable nous obtenons cette matrice d'incidence (les variables de la colonne de gauche influencent ou non les variables correspondantes sur les lignes) :

Tableau 13 : Matrice d'incidence

	Environnement économique	Situation initiale	Objectif ONG	Objectif Entreprise	Environnement politique	Dialogue de partenariat	Types de partenariats	Risques ONG	Avantages ONG
Environnement économique	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Situation initiale	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Objectif ONG	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Objectif Entreprise	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Environnement politique	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Dialogue de partenariat	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Types de partenariats	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Risques ONG	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Avantages ONG	0	1	0	0	0	0	0	0	0

Source: Réalisation personnelle

Grâce à cette matrice nous pouvons réaliser le schéma suivant :

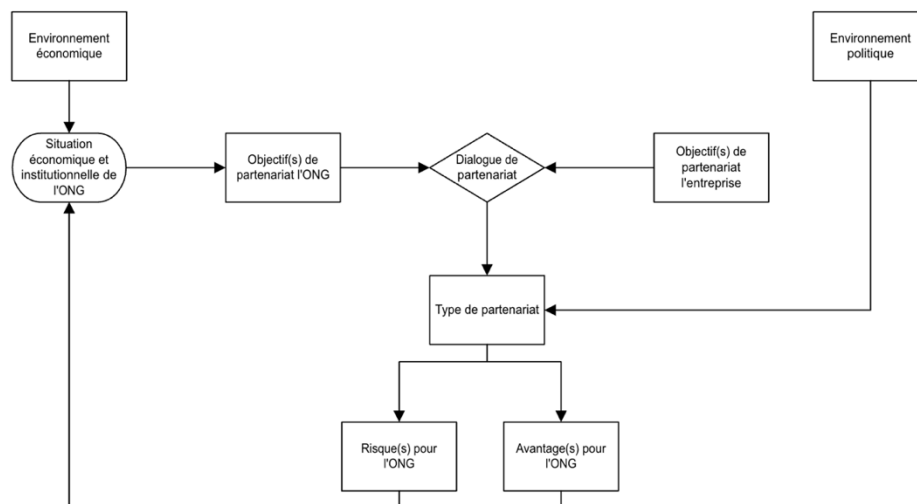


Figure 19 : Modélisation du système

Source: Réalisation personnelle

Nous venons donc de présenter l'analyse structurale des relations entre les entreprises et les ONG (Frères des Hommes spécifiquement). Cela nous permet d'établir une liste de variables cohérentes et interdépendantes agissant les unes sur les autres avec une incidence nulle ou positive. Grâce à cette première analyse, nous pouvons passer à la création de scénarios pertinents en ce qui concerne les futurs partenariats de Frères des Hommes Belgique. Pour se faire nous utiliserons une nouvelle analyse, l'analyse Morphologique.

4.4. La création de scénarios

Pour comprendre comment la création d'une collaboration de la sorte peut, ou non, permettre à Frères des Hommes de se développer économiquement, en tenant compte des formes de partenariats envisageables, des risques et des avantages qui en résultent, il est important de réaliser différents scénarios. En effet, la réalisation de ces scénarios nous permet de comprendre les différentes interactions en ce qui concerne les risques, les avantages et les types de partenariats.

Tout d'abord, il convient de rappeler ce que représente le mot scénario dans ce cas précis. Les scénarios développés seront des représentations cohérentes de futurs partenariats potentiels. Afin que ces scénarios soient pertinents, ceux-ci doivent remplir quelques critères. Le CEDEFOP (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) en évoque plusieurs :

- **Plausibilité** : Les scénarios doivent prendre en compte tous les éléments qui les composent de manière plausible.
- **Cohérence interne** : Des critères préalablement choisis doivent figurer dans chaque scénario. Ici les critères à prendre en compte sont la dimension économique, les formes de partenariats envisageables ainsi que les risques et avantages associés à ces collaborations.
- **Remise en question des postulats du présent** : Les scénarios ont un équilibre entre plausibilité et remise en question.
- **Attractivité pour les parties prenantes** : La simplicité de lecture des scénarios est importante.

- Utilité pour le processus de planification stratégique : La capacité des scénarios à affiner les stratégies et identifier les risques, en développant une capacité de planification face à l'incertitude.

Il existe plusieurs méthodes qui permettent de créer des scénarios. Ici nous allons appliquer l'analyse morphologique.

4.4.1. Analyse morphologique

L'analyse morphologique est une méthode utilisée pour la construction de scénarios prospectifs en décomposant un système en variables et en hypothèses relatives à ces variables identifiées (Lamblin, 2018). Il est conseillé, à ceux s'impliquant dans ce processus, d'identifier au préalable les différentes variables clés du système et comment celles-ci interagissent entre elles au sein de ce système, notamment via une analyse structurale (Lamblin, 2018). Bonne nouvelle, nous venons de la réaliser. Nous utiliserons l'analyse morphologique simple en raison du nombre acceptable de variables.

La construction de cette analyse morphologique passe par diverses étapes qui sont :

1. Hiérarchiser les variables avec leurs hypothèses respectives
2. Identification des hypothèses représentant la tendance
3. Construction des autres scénarios
4. Sélectionner 3 à 7 combinaisons contrastées
5. Rédaction des scénarios

La hiérarchisation des variables de notre système permettra d'identifier celles qui sont les plus influentes et celles qui le sont moins. Afin d'identifier ces variables essentielles, nous pouvons nous référer à la matrice d'incidence ou son graphique résultant. Nous allons classer les variables en fonction de leur motricité et leur dépendance respective. La motricité d'une variable est l'influence de l'évolution de celle-ci sur le système, la dépendance reflète l'influence du système sur cette variable.

Pour faire simple, nous allons identifier les variables qui peuvent modifier de manière directe et indirecte le système. Si la variable identifiée est celle des types de partenariats, alors cela signifie que le changement d'une hypothèse de partenariats aura le plus d'influence sur le système.

Voici une représentation simplifiée :

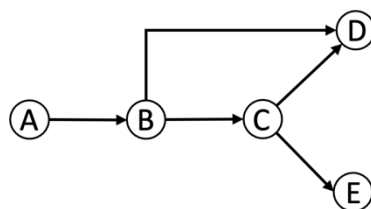


Figure 20 : Exemple de système

Source: Réalisation personnelle

Dans ce schéma, les lettres représentent les nœuds du système (les variables) et les flèches, les arêtes, représentent les chemins et leur direction. Les chemins $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$ et $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow E$ sont les chemins les plus long du système car ils ont le plus de flèches. Le nœud A possède donc deux chemins de longueur 3, car 3 flèches par chemin, qui partent de ce nœud. Il existe aussi deux chemins de longueurs 2 pour la variable A : $A \rightarrow B \rightarrow C$ et $A \rightarrow B \rightarrow D$.

Les variables à hiérarchiser sont :

- La situation économique et institutionnelle initiale de l'ONG
- L'environnement économique externe
- L'environnement politique externe
- Le(s) objectif(s) de l'ONG
- Le(s) objectif(s) de l'entreprise
- Le dialogue de partenariats
- Les types de partenariats
- Les risques
- Les avantages

Nous calculons la longueur de chemin simple la plus élevée à l'aide de notre matrice et du logiciel R Studio (Annexe 6). Le chemin simple, donc qui ne revient pas à un nœud par lequel il est déjà passé, le plus long est de longueur 5. Nous pouvons à présent calculer pour chaque longueur de chemin comprise entre 2 et 5 les arêtes sortantes de chaque nœud.

Nombre de chemins de longueur 2 partant de chaque nœud:
[1] 1 1 1 1 2 2 2 1 1

Nombre de chemins de longueur 3 partant de chaque nœud:
[1] 1 1 2 2 2 2 2 1 1

Nombre de chemins de longueur 4 partant de chaque nœud:
[1] 1 2 2 2 2 2 2 1 1

Nombre de chemins de longueur 5 partant de chaque nœud:
[1] 2 0 0 2 2 2 0 0 1 1

Figure 21 : Le nombre de chemins par nœud

Source: Réalisation personnelle

En faisant la somme de ceci afin de synthétiser les résultats nous obtenons la hiérarchie des variables. Les variables qui ont le plus de motricité dans le système sont : l'objectif de l'entreprise ; l'environnement politique. Cependant nous venons de les hiérarchiser en fonction de leur motricité, des chemins qui partent de ces variables. Il faut rajouter à cela le niveau de dépendance de chaque variable, les chemins qui arrivent à ces variables, pour hiérarchiser complètement les données. Ces calculs ont été réalisés manuellement en raison d'une difficulté de mettre en place le code sur le logiciel R Studio. Le tableau suivant classe donc ces variables.

Tableau 14 : Hiérarchie des variables

Variables	Somme des chemins partant	Somme des chemins arrivant	Total
Objectif(s) de l'ONG	5	10	15
Situation initiale	4	10	14
Dialogue de partenariat	6	7	13
Types de partenariats	6	6	12
Risques	4	6	10
Avantages	4	6	10
Objectif(s) de l'entreprise	7	0	7
Environnement politique	8	0	8
Environnement économique	5	0	5

Cette identification des variables nous conduit maintenant à la deuxième étape de l'analyse morphologique. Il s'agira d'identifier les hypothèses représentants les tendances.

J'ai identifié deux tendances distinctes au cours de mes recherches. La première est celle de l'utilisation du mécénat financier. Selon les informations recueillies dans la littérature et les entretiens, elle serait la première source de partenariat entre les entreprises et les ONG (Masfrand, 2024 ; Coordination Sud & MEDEF, 2009).

Toutefois à la suite de mes observations, je me suis rendu compte que l'utilisation du mécénat financier diminue tandis que le marketing social prend une place de plus en plus importante dans ces relations. Mes observations ont été confirmés par François Dufour. En effet, les entreprises cherchent de plus en plus une contrepartie avantageuse pour eux dans ces partenariats et le marketing social leur promet une publicité avantageuse, de même que l'amélioration de leur responsabilité sociale (Dufour, 2024).

Nous retiendrons donc deux scénarios tendanciels pour la création de nos scénarios à travers cette analyse morphologie. Le premier avec du mécénat financier, et le second avec le marketing social.

Pour créer ces scénarios, il faut élaborer un tableau dit morphologique comprenant les variables de notre système ainsi que leurs hypothèses respectives. Malgré la hiérarchisation des variables calculées précédemment, j'ai décidé de mettre les facteurs externes que sont l'environnement économique et politique en haut du tableau. Cela apporte une meilleure lisibilité pour la construction du scénario. Cela étant, nous retenons que l'objectif définit par l'ONG est tout de même l'élément principale de notre système. Le tableau morphologique de notre système est le suivant.

Tableau 15 : Analyse morphologique

Variables	Hypothèses					
Environnement économique	<u>Croissance modérée</u>	Stabilité	Crise	« Croissance rapide »	Inflation élevée	Taux de chômage élevé
Environnement Politique	<u>Le gouvernement encourage ces collaborations</u>	Le gouvernement impose des règles strictes	« Le gouvernement est indifférent à ces collaborations »	Élections peuvent modifier le cadre légal	Contexte favorise les initiatives environnementales	Environnement politique est instable
Situation économique et stratégique de l'ONG	Phase d'expansion	<u>Difficulté financière</u>	« Croissance économique et stabilité institutionnelle »	Phase de réorganisation	Nouvelle ONG en quête de croissance et légitimité	
Objectif de l'ONG	Augmentation de ses produits	« Sensibilisation du public »	Développer de nouveaux projets	Renforcer ses capacités internes	Développer sa notoriété	
Objectif de l'entreprise	Améliorer sa responsabilité sociale	« Améliorer son image »	Bénéficier d'avantages fiscaux	Créer un nouveau projet qui a du sens	Développer de nouveaux produits	
Dialogue de partenariat	Objectif similaire	Opposition d'intérêts	« Problème de communication »	<u>Orientation des partenariats</u>		
Type de partenariat	Mécénat financier	<u>Marketing social</u>	Mécénat en nature ou de compétences	Micro-dons	« Sponsoring »	Partenariats projets au Sud
Risque pour l'ONG	Dépendance financière	« Incompréhension interne »	Instrumentalisation	Dégradation de l'image	Difficulté opérationnelle	Conflit d'intérêt
Avantage pour l'ONG	Amélioration des revenus	<u>Publicité</u>	« Extension de l'impact »	Stabilité financière	Amélioration des capacités internes	Diversification des sources de financement

Les étapes 3 et 4 de l'analyse morphologique construisent des scénarios différents et contrastés des scénarios tendancieux. Nous garderons cinq scénarios qui permettront d'avoir une vue d'ensemble. Tous nos scénarios sont donc échafaudés, il ne reste plus que la dernière étape de cette analyse morphologique qui est celle de la rédaction des scénarios choisis.

Pour identifier les hypothèses de chaque scénario, j'ai utilisé différentes couleurs pour le texte et dans les cases, ainsi que des annotations diverses, afin de faciliter la vision globale de ces scénarios dans le tableau morphologique.

Scénario N°1 : Don ponctuel d'une entreprise

Malgré une situation économique croissante et le soutien du gouvernement, certaines ONG se retrouvent dans une situation délicate d'un point de vue financier. Leurs revenus ne cessent de baisser, il faut trouver une solution. L'ONG cherche à avoir plus de revenus, d'augmenter ses produits. De l'autre côté, une entreprise souhaite s'ouvrir aux collaborations afin de bénéficier d'avantages fiscaux intéressants que propose l'état. Ces encouragements se focalisent sur un type de partenariat bien particulier, le mécénat financier. En effet, l'ONG renseigne les entreprises sur le mécénat financier qu'elle propose aux entreprises voulant accentuer leur caractère RSE. En ce sens, et via des conditions précises, l'organisation associative se concentre cette forme de mécénat.

Le contexte économique encourage notamment ces pratiques grâce aux avantages fiscaux dont peuvent bénéficier les entreprises mécènes. En effet, un communiqué de presse de la fondation Roi Baudouin sur la philanthropie en 2023 révèle que les avantages fiscaux sont une motivation supplémentaire pour 63% de la population belge (Fondation Roi Baudouin, 2023). L'ONG souhaitant un revenu rapide trouve cette solution plus qu'adaptée à la situation.

Les acteurs se rencontrent et mettent en évidence leurs objectifs similaires qui convergent vers l'utilisation du mécénat financier. Les deux acteurs collaborent donc, et dans le chef des ONG, on y perçoit un risque de dépendance financière tout de même. En effet, c'est uniquement cette source qui parvient à maintenir l'économie de l'association stable. A l'avenir il faudrait diversifier ces sources de financement pour ne pas se faire surprendre par l'arrêt d'une collaboration fructueuse. L'ONG pourrait aussi fixer un plafond dans l'apport financier des partenaires comme l'a fait la WWF. Cette relation permet tout de même à l'ONG de bénéficier d'une amélioration de ses revenus immédiate, importante pour la suite de ses activités.

Scénario N°2 : Cocréation d'un projet à impact social au Sud

Tout se passe pour le mieux dans l'environnement économique et politique général. Ce climat permet à une ONG de bénéficier d'une situation prospère. L'organisation y voit une opportunité de développer encore plus son impact en développant de nouveaux projets. L'ONG met en évidence son envie de réaliser son projet sur site et lance un appel à quiconque souhaite participer à son élaboration. Une entreprise également dans une situation confortable souhaite se développer. Elle aimerait réaliser un projet bénéficiant à des populations dans le besoin.

Dans cette logique, les deux parties prenantes rentrent en contact. Grâce à leurs objectifs communs, elles créent un projet de développement durable en Afrique. L'ONG doit bien prendre en compte que l'entreprise y perçoit également des avantages et doit donc se rappeler qu'un risque de conflit d'intérêt peut survenir. Pour limiter ce risque, les parties prenantes s'accordent sur les conventions à respecter lors de cette collaboration. Quiconque enfreindra une règle, pourra se voir écarter du projet ou poursuivi en justice. Cette collaboration permet à l'ONG d'étendre son impact et de développer ces activités.

Scénario N°3 : Solidarité en temps de crise

Rien ne va plus. Le monde subit une crise sans précédent à la suite de l'apparition d'un virus mettant en pause toutes les activités au sein du globe. Les ONG doivent se réorganiser car aucune personne n'a le droit de sortir de sa maison. Les petites ONG ne bénéficient pas de moyens informatiques performants et peinent à maintenir son activité, il faut améliorer cela. Pendant ce temps, une entreprise souhaitait développer un nouveau projet porteur de sens pour fidéliser sa clientèle et ses employés. Ces acteurs perçoivent une possibilité de collaborer.

Lors du dialogue de partenariat, l'ONG et l'entreprise définissent leurs besoins et leurs attentes. L'entreprise avait en tête de créer un projet qui a du sens, comme l'installation d'un puits dans un territoire reculé. A la suite de ce dialogue, l'entreprise se dit qu'en raison de la crise, ce projet sera difficilement réalisable. En analysant les différentes pratiques de collaboration, les futurs partenaires voient le développement croissant du mécénat en nature et de compétences dans les collaborations entre les entreprises et les ONG.

En ce sens, grâce aux compétences qu'elle possède sur certains logiciels informatiques, l'entreprise propose d'aider l'ONG en leur offrant des formations. L'ONG y voit une opportunité de développer ses compétences pour faciliter la réalisation de ses activités malgré la crise. La mise en place d'un mécénat en nature et de compétence est donc réalisée.

Bien sûr, en raison de cette crise, il est difficile de réaliser cela et la compréhension de nouvelles technologies pour l'ONG peut ne pas être immédiate. Cependant, cela renforce les capacités internes à l'ONG et lui permet de continuer son activité en dehors de leur bureau. De plus, une fois que la crise sera finie, l'ONG constatera une amélioration importante en termes de gain de temps et d'efficacité grâce à ces outils.

Scénario N°4 : Renouvellement de la base de donateurs.

Le contexte économique global est positif. Les gouvernements encouragent les relations intersectorielles. Cependant, malgré ces conditions favorables, la situation financière de certaines ONG est inquiétante. Celles-ci voient leur base de donateurs diminuer au fil du temps, de même donc que le montant total des dons reçus. Suivant cela, une ONG décide de passer à l'action et de trouver un moyen de renouveler cette base de donateurs. Il faut donc développer sa notoriété.

Pendant ce temps, une entreprise souhaite se différencier de sa concurrence en proposant de nouveaux produits innovants. L'ONG contacte plusieurs entreprises dont celle-ci afin d'explorer les pistes de partenariat envisageable. L'entreprise repère une opportunité de développer un produit solidaire qui améliorerait son image auprès de futurs clients et autres parties prenantes. Lors de la mise en commun, les parties prenantes décident d'orienter leur collaboration vers un marketing social. Cela permet à l'entreprise de créer un nouveau produit attractif. Ce produit permet de fidéliser sa clientèle. Ce partenariat permet à l'ONG de bénéficier d'une publicité offerte sans contrepartie financière. De plus une part des bénéfices liés à ce produit est reversée à l'ONG.

C'est l'entreprise qui s'occupe de la confection et de la vente du produit. L'ONG doit simplement réaliser des publications sur ses divers canaux de communication.

Attention tout de même au conflit d'intérêt, où une situation forcerait les acteurs à penser à leur propre bénéfice sans prendre en compte la réussite du partenariat. Cette collaboration permet à l'ONG de bénéficier d'un développement de son image auprès d'un nouveau public tout en espérant renouveler sa base de donateurs.

« Scénario N°5 : Sponsoring d'un événement local. »

Les 20 Km de Bruxelles, l'Humundi race, le trailwalker d'OXFAM. Une multitude d'événements importants pour ces associations se développent. Par exemple, Humundi a décidé de créer sa propre course, ce qui lui ramène de la visibilité, des revenus et de l'intérêt des personnes à participer à un événement pour la bonne cause. « Pourquoi pas nous ? *Se demande une ONG.* » Le contexte est favorable, l'ONG peut se permettre de lancer un projet visant à créer un événement local culturel ou sportif, malgré certaines limites imposées par le gouvernement, qui lui permettra de sensibiliser un public plus large. Seulement c'est un risque de supporter tous les coûts d'un tel événement, l'ONG a donc besoin d'un sponsor. Elle lance un appel aux entreprises voulant faire partie de ce projet. Une entreprise y perçoit une belle opportunité de réunir ses employés autour d'un projet commun pouvant participer au projet et de se faire connaître auprès d'un nouveau public. Les conversations commencent et le dialogue entre les parties prenantes est difficile. Une convention de partenariat n'a pas été établie sur papier. De plus, l'ONG n'a pas réalisé de screening de l'entreprise. La mise en place de l'événement est difficile. Les parties prenantes ne communiquent pas bien l'événement sur leurs canaux. Cependant, l'événement a bien lieu et quelques personnes ont participé à l'événement.

Malheureusement, la communauté de l'ONG ne comprend pas cette association avec une entreprise et partage son mécontentement à l'ONG. En effet, l'entreprise est liée à des activités suspectées d'exploiter de enfants. Toutefois, l'ONG constate que son événement à ressembler des gens issus d'horizon différents dans une commune de Belgique. Grâce à cela l'ONG renforce son impact social au Nord même si la mise en place fut laborieuse et a fortement impacté sa communauté.

Pour conclure, ces scénarios, élaborés de façon objective, permettent d'alimenter la future réponse à la question de recherche de ce mémoire. Grâce à ceux-ci, nous constatons comment ils peuvent être bénéfiques d'un point de vue économique pour l'ONG, tant pour résoudre des problèmes financiers que pour développer des finances déjà en bonne santé. Il existe aussi des scénarios où le partenariat n'est pas une grande réussite, comme le montre le dernier scénario. Ces scénarios mettent en évidence les risques et les avantages relié à ces collaborations. Ces scénarios sont des scénarios théoriques basés sur une étude approfondie de la littérature et des expériences de professionnels. Afin de renforcer ces exemples théoriques, nous allons développer deux cas pratiques liés à Frères des Hommes. Ces cas pratiques dévoilent comment des partenariats entre Frères des Hommes et des entreprises ont été mis en place et quelles en sont les conclusions à retenir.

4.5. Les exemples pratiques

Maintenant que nous avons élaborés des scénarios théoriques, penchons-nous sur les cas pratiques. Cela nous permettra d'avoir des exemples concrets qui révéleront, ou non, le développement économique de l'ONG dans ces partenariats. Nous allons explorer deux partenariats de Frères des Hommes qui mettront en évidence les manquements et réussites de ceux-ci.

4.5.1. Frères des Hommes et Scripta

Il faut spécifier que Frères des Hommes n'est pas tout à fait novice en la matière. Au début des années 2000, Frères des Hommes Belgique s'est engagé dans une collaboration avec un partenaire privé, Scripta. Scripta était une plateforme réunissant diverses entreprises de publicité et de communication, facilitant ainsi le contact avec les clients et la diffusion des messages. Cette plateforme incluait également des journaux, comme la Libre Belgique (Diaz, 2024).

L'idée initiale venait du chef d'entreprise de Scripta qui voulait rapprocher plusieurs ONG parce qu'il voulait offrir une nouvelle expérience différente aux professionnels de la communication et de la publicité. L'idée était de combiner l'aspect professionnel avec une contribution humanitaire. L'entreprise a donc demandé à plusieurs ONG de participer à ce projet afin d'élaborer ce voyage. Malgré le refus de certaines des ONG, Frères des Hommes s'est porté volontaire pour participer au projet. Frères des Hommes devait donc organiser l'entièreté du voyage pour Scripta. Frères des Hommes y percevait une belle opportunité de se faire connaître auprès d'un bon nombre de publicistes. Ce gain de notoriété était donc vu comme le principal avantage de cette collaboration.

Concrètement, les voyages ont été organisés pour des groupes d'environ 40 personnes, principalement des professionnels de la publicité. Les participants ont visité les partenaires locaux au Sénégal, et ont contribué à des projets de construction, notamment une maison pour les associations locales. Les publicistes ont financé environ 30 % du coût total du projet, tandis que Frères des Hommes a couvert les 70 % restants. Il y a eu plusieurs voyages mais ils étaient répétitifs au fil des années. Scripta a commencé à penser à de nouveaux projets. Un moment clé de cette période fut lorsque le chef de projet, qui était aussi un mécène important, a exprimé son souhait de participer directement aux activités de Frères des Hommes. Celui-ci a proposé de donner plus d'argent à condition de devenir président du Conseil d'administration pour contrôler l'utilisation des fonds.

Comme nous l'indiquait Madame Diaz, ce fut un moment de lucidité pour FDH, et il a été décidé de ne pas accepter sa demande. Bien que cet individu ait été très impliqué, il était membre de l'assemblée générale et non du Conseil d'administration, dont les membres sont élus parmi ceux ayant un intérêt pour la mission de l'association, et non pour des raisons financières. L'ONG a donc maintenu sa position et a continué à collaborer avec lui tout en restant dans le cadre de l'assemblée générale. En réponse à cette décision, il a choisi de créer une association parallèle, nommée Baobab. Il a continué à financer ce projet avec son argent et a cherché des alliances avec d'autres ONG, en prenant ses distances avec Frères des Hommes.

À cette époque, Baobab, avec l'aide de FDH, cherchait à obtenir l'agrégation de la DGD (Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire) nécessaire pour que les dons faits par des particuliers à leur organisation soient déductibles fiscalement (Diaz, 2024). Cependant, la DGD a refusé, estimant que l'association était davantage orientée vers un projet commercial qu'humanitaire.

Ainsi, les dons pour Baobab sont passés par Frères des Hommes, qui fournissait les attestations fiscales nécessaires, mais l'argent était transféré à l'association Baobab. Lorsque l'association Baobab a cessé ses activités, car le fondateur s'était réorienté vers d'autres centres d'intérêt comme la chasse, les donateurs ont continué à soutenir les projets Baobab via Frères des Hommes. Frères des Hommes a cessé toute mention de Baobab dans leur communication et sur leur site internet, et a arrêté toute collaboration avec les partenaires sénégalais impliqués dans le projet.

Le partenariat entre Scripta et Frères des Hommes s'est donc arrêté. Pendant cette collaboration, Frères des Hommes a investi énormément d'énergie et d'argent pour un retour sur investissement trop minime. En effet, lors de ces voyages c'était à Frères des Hommes de payer leur propre déplacement, ce qui pour l'ONG, représentait un investissement important. Bien que cette expérience ait permis de créer des contacts et d'obtenir quelques donateurs fidèles, le bilan global n'est pas positif.

En effet, selon Cécilia Diaz, cela leur a appris qu'il est crucial de définir clairement les termes du partenariat dès le début et de mettre en place des conventions écrites. Il est également important de gérer le budget de manière précise et de réaliser des évaluations intermédiaires pour s'assurer que les objectifs soient atteints et que les ressources soient utilisées efficacement. Il faut aussi maintenir une relation équilibrée avec les partenaires et ne pas se laisser éblouir par des opportunités sans évaluer soigneusement les risques et les avantages (Diaz, 2024). La réflexion et la prudence sont essentielles pour garantir le succès des projets et maintenir des relations saines avec les partenaires.

En conclusion, ce partenariat permet de donner un exemple de partenariat qui n'est pas une réussite totale. Le manque d'une analyse du partenariat en amont, ainsi que de ses risques, a fragilisé la potentielle réussite du projet. La définition d'une convention de partenariat solide et d'une définition de la répartition des coûts financiers auraient pu permettre à ce partenariat de perdurer dans le temps sans rencontrer de difficultés (Diaz, 2024). Ce partenariat a quand même permis de récolter quelques nouveaux donateurs toujours présents aujourd'hui. Cette collaboration a permis à Frères des Hommes de bénéficier d'une expérience et de pouvoir en tirer des conclusions constructives pour leur avenir.

4.5.2. Frères des Hommes et Tealou

Dans le cadre de ce mémoire de fin d'études, j'ai réalisé une gestion de projet au sein de l'ONG Frères des Hommes afin d'essayer d'établir une collaboration commerciale avec une entreprise. Au cours de cette gestion de projet j'ai pu mettre en pratique toute la théorie développée précédemment dans ce document. Le résultat de cette gestion de projet va permettre de mettre en évidence la réalité du terrain et de confronter les informations recueillies dans la littérature et via les entretiens semi-directifs réalisés.

Durant 90 jours, j'ai donc élaboré une stratégie de partenariat basée sur les expériences passées d'ONG dans ce domaine et suivant les guides recensés dans la littérature. Je suis parvenu, non sans difficulté, à élaborer un partenariat avec une entreprise belge. Ce partenariat nous servira d'exemple définitif qui nous permettra de répondre à la question de recherche.

Sur base des besoins de l'ONG, en termes de diversification de financement et d'un renouvellement de ses donateurs et donatrices, en raison d'une lente diminution des dons et d'une envie de s'ouvrir à de nouvelles collaborations, une stratégie a été établie. Cette stratégie visait à démarcher des entreprises qui se rapprochaient des valeurs de l'ONG afin de construire une collaboration. Le type de partenariat adéquat était celui du marketing social alliant l'utile à l'agréable en apportant une plus-value financière et de la visibilité. Conscient des risques de rentabilité négative, l'ONG s'est engagée à travers ce stage dans le processus.

Un partenariat fut trouvé entre Frères des Hommes et TeaLou, une société à responsabilité limitée. Ce partenariat s'est établi grâce à divers contacts entre les parties prenantes. A la suite de discussions et de rencontres, nous nous sommes mis d'accord sur la forme du partenariat. Celui-ci prit la forme d'un marketing social dans lequel l'entreprise créa un produit à l'effigie de l'ONG. L'idée était que TeaLou confectionnerait le produit dans un premier temps. Ensuite Frères des Hommes achetait ce produit à un prix très avantageux et s'en servait pour le revendre à travers ces événements et dans son réseau. TeaLou touchait donc une petite marge sur l'achat des produits. Il convient de rappeler que cette stratégie n'est pas en adéquation avec les dires de Monsieur De Roose. Lors de notre entretien, celui-ci mentionnait qu'il est plus judicieux de se rattacher à un produit déjà existant car il a déjà été approuvé par les consommateurs. Cette collaboration devait aussi se faire connaître chez les parties prenantes de Frères des Hommes et de TeaLou. En ce sens, l'entreprise disposait d'une partie des produits dans son magasin et en fit la promotion à la fois dans son réseau et sur les plateformes digitales. Le caractère gagnant-gagnant de ce partenariat était donc bien présent.

En amont de la réalisation de cette collaboration, un screening a été réalisé. La condition sine qua non de cette collaboration était que le produit vendu soit éthique et se rapproche des valeurs de Frères des Hommes. Après des recherches et des discussions avec TeaLou, j'ai pu confirmer que le produit vendu respectait les valeurs de l'ONG. La personne de contact de TeaLou m'a confirmé que l'organisation d'où provenait le thé était éthique et était certifiée ETP (Ethical Tea Partnership). L'ETP est une organisation britannique qui réunit divers producteurs et fournisseurs de thé. La mission de ses membres est de catalyser un changement systémique à long terme, au bénéfice de tous ceux qui travaillent dans le secteur du thé, en particulier les habitants des régions productrices de thé (ETP, s.d.).

Afin d'être sûr, je me suis renseigné sur la certification ETP. Il ne s'agit pas d'un label. Cependant, en examinant les conditions d'entrée de l'organisation, j'ai pu confirmer que la certification ETP respecte les valeurs de Frères des Hommes. En effet, selon les règles établies par l'organisation ETP : *« Les membres de l'ETP sont tenus de faire en sorte que tous les sites de leur chaîne d'approvisionnement conservent une certification valide de Rainforest Alliance, Fairtrade ou UTZ, ou participent en tant que licencié à l'un de ces systèmes de certification et respectent les règles de ce système »* (ETP, p.1, 2019). La condition sine qua non étant vérifiée, le partenariat a pu être réalisé.

Il convient de noter qu'en raison de l'impact marginal que pouvait représenter ce partenariat d'un point de vue économique, une convention de partenariat n'a pas été mise en place. Cela a eu quelques répercussions mineures. En effet, il y a eu une incompréhension dans la répartition des produits. Finalement, Frères des Hommes a reçu l'intégralité des produits achetés et doit maintenant les vendre dans son réseau. Les revenus récoltés lors de la vente de ces produits dans le magasin seront transférés à Frères des Hommes. Une communication a été réalisée par TeaLou et Frères des Hommes sur leurs réseaux sociaux respectifs pour informer le public sur cette nouvelle collaboration.

Ce partenariat n'étant pas actif depuis longtemps il est difficile d'en faire l'évaluation finale. Cependant, nous pouvons nous projeter dans le futur et estimer la rentabilité de l'opération. En reprenant notre formule de la rentabilité d'une collaboration nous pouvons nous faire une idée plus précise des gains financiers de l'opération. Comme j'étais stagiaire, il n'existe pas de charge salariale, la rentabilité était donc positive puisque le chiffre d'affaires excédait le coût de production.

Pour que l'exemple soit pertinent, nous prendrons comme référence, sur les conseils de Madame Gudelj, le salaire barémique du secteur socio-culturel de la Communauté française, de la Communauté germanophone et de la Région wallonne, de la sous-commission paritaire 329.02.

Suivant les conseils de Madame Gudelj, directrice de Frères des Hommes, dans l'hypothèse où j'étais en possession d'un diplôme d'ingénieur commercial, à la fin de mes études, mon salaire serait celui de l'échelon 4.2. Ce salaire brut serait alors de 20,18 €/heure (CGSLB, 2024). Le temps estimé total de gestion de ce partenariat est d'une semaine, soit 40 heures. En estimant le temps de gestion du partenariat, et en prenant cette référence du salaire horaire nous obtenons (Annexe 7) :

$$\text{Bénéfice Net (€)} = 1120 \text{ (€)} - 807,20 \text{ (€)} - 616 \text{ (€)} = - 303,20 \text{ €}$$

$$\text{Ratio de rentabilité (\%)} = \frac{-303,20 \text{ €}}{807,20 \text{ (€)} + 616 \text{ (€)}} = -21,30\%$$

Dans la réalité, si tout le stock est vendu, l'ONG fera un bénéfice net de 504 €. Toutefois, en théorie, si ce partenariat avait été mené par un employé de Frères des Hommes disposant de compétences, ce partenariat n'aurait pas été économiquement viable. Pour la même charge salariale, il aurait fallu réaliser une collaboration avec 68 produits vendus en plus pour que la balance des bénéfices et des coûts soit à l'équilibre.

Par ailleurs, il serait intéressant d'évaluer la publicité mise en place, notamment sur les réseaux sociaux des deux parties prenantes. Le partenariat étant encore trop précoce, il est difficile d'évaluer les bénéfices de cette publicité.

En conclusion, nous pouvons dire que ce partenariat est une réussite car il a permis à Frères des Hommes de bénéficier d'une nouvelle expérience et d'en tirer des conclusions utiles pour de futurs partenariats. En plus d'une rentabilité positive dans la réalité, Frères des Hommes a bénéficié d'une publicité gratuite auprès d'un nouveau public. Dans le chef de l'entreprise, cela a donné une plus-value à l'image de l'association en plus d'un léger gain financier.

4.6. La réponse à la question de recherche

Ces résultats, issus de scénarios et de cas pratiques, explorent les récentes collaborations entre les acteurs du secteur privé et les organisations non-marchandes. Grâce à cette approche, nous sommes en mesure de répondre à la question de recherche qui guide ce mémoire : Comment une collaboration commerciale entre une entreprise et une ONG, comme Frères des Hommes, peut-elle contribuer à son développement économique, tout en tenant compte des diverses formes de partenariats possibles, des risques, et des avantages associés ?

En nous appuyant sur une méthodologie qualitative rigoureuse, comprenant une analyse structurelle approfondie de l'ONG et l'utilisation de la méthode Gioia pour recueillir des informations précieuses, nous avons élaboré des scénarios complets, cohérents, et pertinents pour la planification stratégique. Ces scénarios offrent une vision d'ensemble des relations entre les entreprises et les ONG, mettant en lumière les implications économiques, les dynamiques de collaboration, et les perspectives de croissance pour Frères des Hommes.

Pour mieux comprendre les dynamiques de ces collaborations, nous avons élaboré plusieurs scénarios basés sur différentes formes de partenariats possibles entre Frères des Hommes et des entreprises privées. Une élaboration d'un modèle théorique de ces collaborations a permis de mettre en lumière les éléments clés de ces partenariats. Ces scénarios incluent les différentes formes de mécénat, des partenariats stratégiques comme du sponsoring, ainsi que des actions de marketing social alignées avec les valeurs de Frères des Hommes. En ayant réalisé un diagnostic financier et une analyse stratégique, les objectifs principaux de Frères des Hommes ont été définis. L'amélioration de ses revenus et de sa notoriété sont les objectifs de Frères des Hommes. Ces objectifs s'accordent avec les tendances de partenariats actuels.

Dans le premier scénario tendanciel, Frères des Hommes profiterait d'une action de mécénat financier d'une entreprise. L'ONG bénéficierait d'un soutien financier direct sans contrepartie, permettant à Frères des Hommes de mener à bien ses projets tout en maintenant une certaine autonomie. Dans le second scénario tendanciel, un partenariat stratégique impliquerait une collaboration plus étroite avec une entreprise, ce qui pourrait non seulement renforcer les finances de l'ONG, mais aussi augmenter sa visibilité grâce à des campagnes communes. Les autres scénarios permettent d'avoir des exemples différents qui élargissent la réflexion et proposent d'autres alternatives.

Tout projet comporte des risques. Les analyses réalisées les identifient et permettent de les évaluer en suivant une matrice des risques. Cette évaluation demande une recherche historique, des avis d'experts et des observations de tendance. Les risques pour les ONG sont importants à analyser. Les ONG n'ayant pas les mêmes moyens que de grosses associations, se doivent de vérifier que les risques de perte d'argent ne sont pas présents. En effet, celles-ci ne peuvent pas se permettre financièrement de prendre un risque trop élevé. L'outil établi qu'est le tableau permet à celle-ci de bien les analyser, en fonction de chaque type de partenariats identifiés. Cette étape est importante pour la gestion des risques.

Grâce aux entretiens, certaines pratiques de cette gestion ont été développées. L'élaboration d'une charte éthique des partenariats, un screening des potentielles entreprises partenaires, la création d'une convention de partenariat, ainsi que des évaluations intermédiaires réduisent tous les risques liés à ces relations.

Enfin, ces collaborations peuvent permettre à l'ONG de se développer économiquement. Ceci est clair. Mais comment ces relations les aident-elles ? Ces relations avec les entreprises privées incluent des avantages intéressants pour la situation de Frères des Hommes. Une liste de ces avantages a été établie, sans se limiter à la situation de Frères des Hommes, pour offrir un panel plus large des dynamiques de ces collaborations. Pour Frères des Hommes, une collaboration commerciale permet à l'ONG de limiter la diminution de leurs dons. Ces dons sont essentiels pour obtenir des subsides, eux-mêmes essentiels pour accomplir la mission de Frères des Hommes. De plus, certains types de partenariats développent la notoriété de l'ONG. Cette publicité peut permettre de renouveler la base de donateurs vieillissante de Frères des Hommes et attirer de potentiels futurs employés.

Grâce à l'analyse SWOT nous avons vu que la communication est un domaine à améliorer pour l'ONG. Ces collaborations apportent également une notoriété supplémentaire et permettent de toucher un public plus large, ce qui est important en raison de leurs diminutions de donateurs. Ces partenariats peuvent leur permettre de renouveler cette base de donateurs dans le futur. Enfin, l'ONG a des ambitions, et pour se faire elle développe ses ressources humaines. Ces partenariats permettent donc d'amortir les coûts et attirent non pas seulement les donateurs, mais aussi de potentiels futurs employés qui se retrouvent dans les activités et valeurs de l'ONG.

Pour conclure, les partenariats de type mécénat financier, marketing social ou encore micro-dons, entre une entreprise et Frères des Hommes permettent à cette dernière de profiter d'avantages financiers et d'une publicité sans devoir y apporter une énergie et un coût trop importants. Ils permettent de contrebalancer la diminution de ses dons et de développer son image, à court terme. Ces collaborations peuvent également apporter une stabilité financière à long terme, tout en conservant d'autres sources de financement pour ne pas dépendre d'un partenaire. Dans une logique de développement, ces partenariats offrent la possibilité à l'ONG de développer ses ressources humaines en ayant la notoriété et les moyens nécessaires pour accueillir de nouvelles forces.

5. Contributions

Grâce aux résultats développés dans ce mémoire, nous pouvons présenter les contributions qu'il apporte d'un point de vue pratique.

5.1. Le cas Frères des Hommes

La situation de Frères des Hommes présentait des défis de financement qu'il fallait résoudre pour ne pas subir de conséquences trop importantes sur le long terme. L'ONG souhaitait essayer l'expérience de ces nouvelles relations. Les recherches et les résultats ont permis à l'ONG Frères des Hommes de s'ouvrir à nouveau à ces nouvelles formes de partenariats. Une synthèse des nombreux éléments entourant ces collaborations a permis à l'organisation d'établir une stratégie robuste conjuguée à leurs objectifs de développement.

En effet, grâce à une analyse rigoureuse de Frères des Hommes, d'un point diagnostic et d'une analyse de ces forces et faiblesses, la stratégie fixée fut prolifique. Celle-ci a été mise en place tout en sachant les risques et les avantages qui entouraient ces relations. En examinant les capacités et les objectifs de l'ONG, Frères des Hommes s'est consacrée à certains types de partenariats, notamment le mécénat financier et le marketing social. Les autres formes de partenariats n'ont pas été retenues en raison de leur difficulté d'implémentation accrue et d'un gain estimé insuffisant. Les échanges avec les professionnels du milieu et les connaissances littéraires recueillies ont permis à l'ONG de bénéficier d'une expérience qu'il n'avait pas au départ. En effet, en suivant les pratiques conseillées par les sources, l'ONG a su parvenir à une fin qui la satisfait. En utilisant le principe de l'essai erreur, Frères des Hommes a pu se rendre compte de l'efficacité ou non de certaines méthodes et en prend note pour l'avenir.

Concrètement, Frères des Hommes s'est construit une base solide par l'intermédiaire d'une présentation institutionnelle destinée aux échanges avec les entreprises. Cette présentation, développée au cours de la gestion de projet, a été réalisée en collaboration avec l'agence digitale Alpaga. Grâce à leurs expériences avec le monde associatif, cette agence nous a conseillé dans le contenu de cette présentation, avec un regard professionnel en la matière. La présentation fut exposée lors de l'assemblée générale et a convaincu l'ensemble des personnes présentes. La présentation institutionnelle destinée à de prochains potentiels partenaires est un atout important pour l'organisation. Elle propose aux entreprises les pistes de partenariats étudiées tout en laissant libre court à l'imagination des entreprises voulant proposer un autre type de partenariat innovant. Cette connaissance des risques, des avantages, et des formes de partenariats réalisables, permettra de dissiper les doutes des futurs collaborateurs.

De plus, la stratégie mise en place a permis de se focaliser sur des secteurs d'activités adéquats afin de limiter les risques de dégradation de l'image par l'éloignement des valeurs de l'association. Les brasseries, chocolateries et magasins vendant des produits issus du commerce équitable faisaient parties des entreprises sélectionnées. Au cours de l'implémentation de la stratégie de partenariat et de mes recherches, je me suis notamment rendu à l'HORECATEL, afin d'en apprendre plus sur les attentes des brasseries par rapport à ces partenariats. Grâce à cela nous nous sommes rendu compte que le secteur brassicole n'était pas une solution concluante en raison de la crise de la COVID-19 n'ayant pas épargné ce secteur. Frères des Hommes s'est aussi rendu compte que le secteur des chocolateries était bouché. En effet, les principales chocolateries ont déjà des partenaires issus du secteur non marchand. La concurrence existe aussi dans le milieu associatif. En effet, les ONG doivent se différencier des autres ONG pour attirer de nouveaux donateurs et de potentielles entreprises partenaires.

Pour finir, l'ONG est parvenue à trouver un accord avec une entreprise. Les résultats sont difficiles à évaluer pour l'instant en raison de la précocité de la relation. Néanmoins, Frères des Hommes est satisfaite de la visibilité que cette collaboration peut leur rapporter auprès d'un nouveau public et profitera en plus d'un bénéfice financier. Cette première expérience permettra de tirer des conclusions lors de son évaluation à posteriori. Cette collaboration n'étant pas très couteuse en temps, en énergie et en argent, servira d'exemple pour les futures volontés collaboratives de l'association.

A présent, Frères des Hommes a une vision claire et complète par rapport à ces partenariats en plus d'une première nouvelle expérience sur le sujet. L'ONG bruxelloise, consciente des avantages de ces relations, peut concevoir la création de collaborations supplémentaires grâce à une connaissance globale développée à la suite de cette recherche.

5.2. Les autres ONG

La plupart des petites ONG n'utilisent pas encore cette opportunité de financement. Les ONG peuvent décider de ne pas s'engager dans ce genre de relations par conviction tandis que d'autres n'en connaissent simplement pas les tenants et les aboutissants.

Cette recherche vise à encourager cette deuxième catégorie d'organisations à s'ouvrir au monde de l'entreprise. Le tableau de risques et avantages en fonction des partenariats disponibles est un outil intéressant pour les ONG. Cet outil permet aux associations de comprendre les enjeux de ces partenariats et de définir les types de partenariats adéquats en fonction de leurs objectifs. La méthode d'identification et d'évaluation des risques est intéressante pour ces ONG afin de se questionner sur leurs stratégies. Cet outil peut être complété par la méthode de la création de scénarios suivant l'analyse morphologique. Cela permet aux ONG de profiter d'une vue d'ensemble pertinente pour choisir la stratégie adéquate.

Enfin, cette recherche met aussi en lumière le besoin important de réaliser une transformation. Ce mémoire est aussi destiné aux ONG encore méfiantes et réticentes à l'idée de partager une collaboration avec des acteurs du monde privé. Cette étude peut montrer à ces organisations l'importance et surtout l'impact à court, et à long terme que ces partenariats représentent. Comme argument nous pouvons citer que la tendance de la diminution des dons au sein de multiples ONG est réelle et qu'il faut se renouveler d'une quelconque manière pour pouvoir subsister. En effet, le monde des ONG est lui aussi concurrentiel. Ces collaborations représentent une solution supplémentaire pour ces organisations méfiantes.

5.3. Les entreprises

Cette étude fait aussi un état des lieux de ces partenariats pour les entreprises. Bien qu'elle se concentre sur les ONG, cette étude permet aux entreprises de mieux comprendre les défis auquel font face les ONG d'aujourd'hui. En effet, les ONG constatant la diminution de leurs dons se porteront davantage sur ces relations. Il y a là une opportunité pour les entreprises de développer leur RSE.

Cette opportunité est néanmoins relative. Comme l'affirme Alexandra Mauduit dans sa thèse intitulée « *Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ?* », l'impact de ces relations sur la RSE est limité (Mauduit, p.280, 2013). En revanche, l'autrice met l'accent sur la CVP, discuté également lors de cette étude. Ce principe découle donc de celui de la RSE et permet aux deux acteurs de collaborer en partageant une vision commune de leur responsabilité sociale. Un exemple mentionné dans cette étude est que les ONG peuvent évaluer la responsabilité sociale d'une entreprise et faire des recommandations d'amélioration grâce à son expertise sur certains sujets spécifiques notamment sur la communication de leurs ODD (Tockert, 2024). Nous avons aussi donné l'exemple de l'amélioration dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise.

Par ailleurs, le monde des entreprises est un milieu très concurrentiel. Les entreprises cherchent à se démarquer et une collaboration avec une ONG peut leur être bénéfique. D'une part l'entreprise peut s'aligner avec ses concurrents en matière de RSE comme nous l'avons souligné auparavant. D'autre part, elle pourrait inciter les clients à préférer leur entreprise et leurs produits plutôt qu'une autre. Pour faire un exemple grossier, que choisiriez-vous entre une tablette de chocolat à 5 € dont 1 € reviendrait à une ONG, et une tablette à 5 € dont l'intégralité revient uniquement à l'entreprise ?

Cette compréhension du contexte dans lequel évolue les ONG et de l'opportunité que représente ces partenariats pour les sociétés privées encouragent les entreprises à se questionner sur l'implémentation d'une stratégie de collaboration avec des ONG. Dans un monde extrêmement concurrentiel où la responsabilité sociale des entreprises est scrutée, ces collaborations sont une opportunité pour les entreprises de s'aligner sur les enjeux socio-environnementaux.

5.4. Les politiques

Nous pouvons aussi considérer que cette étude peut encourager les politiques et gouvernements à considérer de plus en plus ces relations. Encadrer ces relations pour limiter les risques serait un moteur pour de nouvelles collaborations pour des parties prenantes trop craintives pour l'instant. L'avantage fiscal octroyé aux dons sans contrepartie montre déjà une considération des états pour ces partenariats. En développant les types de partenariats disponibles dans cette étude, et notamment ceux peu connus, nous démontrons qu'il existe encore des opportunités pour les entités publiques d'encourager davantage ces relations.

De plus, l'état pourrait sensibiliser et encourager les entreprises voulant réaliser des collaborations à ne pas négliger le choix de plus petites ONG pour leur futur partenariat. J'ai pu constater au fil de mes recherches que la plupart des relations sont construites avec des ONG reconnues nationalement. Comme l'a dit Madame Masfrand, Humundi en est conscient et n'hésite pas à rediriger des entreprises vers d'autres ONG lorsque des partenariats ne sont pas envisageables.

6. Discussions

Avant de passer à la conclusion de ce mémoire, nous allons présenter les limites et perspectives du projet. Les limites servent à mettre en évidence les éléments qui auraient pu améliorer la qualité de cette étude. Les perspectives exploreront les prochaines recherches futures qui peuvent faire suite à celle-ci et apporter des éléments supplémentaires.

6.1. Limites

Tout d'abord, l'échantillonnage utilisé pour cette étude qualitative peut représenter un frein à la qualité intrinsèque de la recherche. En effet seulement quelques ONG ont pu être interviewées. Il est donc difficile de représenter une population sur base de cet échantillon. De plus, les entretiens semi-directifs ont été menés qu'avec des professionnels du secteur non-marchand ayant au moins une expérience de partenariat avec des entreprises. Une interview à tout de même été conduite avec une entreprise n'ayant pas réalisé de collaboration mais dont les informations sont importantes.

La difficulté d'approche des entreprises est aussi un élément à prendre en compte. Malgré certains contacts établis auprès d'entreprises à la suite des premiers entretiens avec les membres des ONG, ceux-ci déclinaient constamment la proposition par manque de temps.

Ensuite, nous pouvons nous questionner sur la méthodologie utilisée. En effet, bien que complète, l'analyse structurelle et morphologique, et l'utilisation de la méthode Gioia, ne sont pas vérifiables quantitativement. Il est donc difficile de généraliser les résultats pour l'ensemble des collaborations existantes. Cependant, les choix ont été réalisés en suivant certaines tendances actuelles et dans une réflexion de logique pour construire des résultats objectifs et réels. Des données quantifiables comme un échantillonnage important représentant la proportion des types de partenariats en Belgique aurait été plus qu'intéressant.

Pour conclure, ce mémoire présente des limites en termes d'échantillonnage ne pouvant pas représenter toutes les relations entre les entreprises et les ONG. Cela s'est ajouté à la difficulté d'obtenir des informations précises sur la gestion et le résultat des partenariats, notamment du monde privé. Cependant chaque information recueillie est vraie et représente donc un scénario réel.

6.2. Perspectives et recommandations

Nous venons de présenter les limites de cette étude. Nous allons à présent discuter des perspectives de cette étude mais commençons tout d'abord par renseigner certaines études qui peuvent fournir des informations pertinentes complémentaires. Cela permet d'avoir une compréhension encore plus complète et détaillée sur ces relations.

Nous avons parlé brièvement des pratiques RSE ainsi que de la CVP. La thèse soutenue par Alexandra Mauduit sur la co-construction des stratégies RSE en lien avec ces collaborations intersectorielles développe la question de la responsabilité sociale des entreprises dans les collaborations. Suivant une recherche qualitative pertinente, Madame Mauduit présente ces conclusions à la suite d'une analyse de 11 cas exploratoires et 3 cas d'études approfondies.

Les formes de partenariat ne cessent d'évoluer avec leur temps. En ce sens, analyser les nouvelles pratiques de partenariat suivant les apparitions de nouvelles technologies permet d'avoir une idée de l'évolution de ces relations dans le futur. Grégoire Vanderstichelen a réalisé une étude pertinente sur la question. Celle-ci vous permettra d'en apprendre plus sur les pratiques innovantes, notamment pour l'apparition des micro-dons en Belgique. Nous avons mentionné quelquefois la crise de la COVID-19 et son impact sur les finances des parties prenantes de l'économie. Explorer comment les changements dans le contexte économique ou institutionnel affectent la viabilité et l'efficacité des collaborations entre entreprises et ONG est plus que pertinent. L'étude intéressante, disponible sur le site en ligne de la bibliothèque de l'ICHEC, réalisée par Klaudia Oksinska, nous dévoile les impacts de cette crise planétaire sur les relations commerciales entre les entreprises et les ONG.

Afin d'accentuer la théorie de cette étude, une étude complémentaire comparative peut être menée auprès d'autres ONG. En effet, celles-ci pourraient concevoir moins ou plus de risques, moins ou plus d'avantages en fonction de leur situation.

Le secteur d'activité de l'ONG peut notamment jouer un rôle. Comparer des ONG de différentes tailles et de différents secteurs pourrait être révélateur d'une même pensée ou de pensées différentes. Évidemment, les acteurs privés doivent être inclus dans le dialogue pour pouvoir confirmer les résultats.

Sachant que les relations décrites dans cette étude sont encore relativement récentes, il serait intéressant de pouvoir évaluer leur implication à long terme. L'indépendance financière, leur mission sociale ainsi que l'évolution des relations entre les parties prenantes sont des points importants à approfondir. Nous pouvons mentionner les conseils donnés par les intervenants de ce mémoire. Les conseils donnés aux entreprises pour ces collaborations sont de ne pas se focaliser sur les grandes ONG mais d'identifier les plus petites ONG qui possèdent des activités et spécificités tout autant intéressantes. Ces partenariats ne doivent pas être motivés par un objectif de visibilité ou d'amélioration de son image, les entreprises doivent être motivées par un réel désir de s'investir dans un projet qui a du sens. Il est également essentiel pour les entreprises de comprendre les avantages à court et à long terme de travailler avec le secteur non-marchand. Cela peut résoudre des problèmes visibles et invisibles au sein de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit de reconsidérer leur vision du monde non-marchand. Pour les ONG, il est nécessaire de ne pas se limiter à un cadre classique, de penser en dehors de la boîte. Un partenariat ne se résume pas uniquement à de l'argent sur un compte, cela peut inclure de nombreux autres aspects que nous avons détaillés tout au long de cette recherche.

A travers mon expérience dans une ONG belge voulant se développer via ces collaborations, je peux moi aussi essayer de donner quelques recommandations plutôt pratiques pour les ONG. Lors de l'implémentation de la stratégie de partenariat de Frères des Hommes, je me suis rendu compte de la difficulté de se rendre attractif vis-à-vis des entreprises. En effet, le nom de l'ONG était un frein conséquent dans la recherche de partenariat et était souvent un argument mis en avant par les entreprises lors d'un refus de collaboration. De plus, il faut bien comprendre que les entreprises doivent y trouver un intérêt. En ce sens, bon nombre d'entreprises, notamment du milieu brassicole n'ont pas été conquises par la proposition en raison du manque de communication et de followers sur les réseaux sociaux de l'ONG. Il faut considérer que lorsque l'on fait partie d'une organisation de taille modeste, il est vraiment difficile d'attirer l'attention des entreprises reconnues. Même si rien n'est impossible, je conseillerais aux ONG de mettre toutes les chances de leur côté en recherchant les entreprises de taille équivalente à la leur ayant déjà réalisé ce type de partenariat.

7. Conclusion

Ce travail de recherche a tenté de répondre à la question suivante : comment la création d'une collaboration commerciale entre une entreprise et une ONG permet-elle à cette dernière de se développer économiquement, tout en tenant compte des différentes formes de partenariats, des risques et des avantages associés ?

Au fil de cette étude, nous avons constaté que les relations entre les entreprises et les ONG ont considérablement évolué, ouvrant la voie à une multitude d'opportunités de collaboration. Ces partenariats, qui peuvent prendre des formes variées telles que le mécénat, le marketing social, ou encore la création de projets communs d'impact social, permettent aux ONG de diversifier leurs sources de financement et d'accroître leur visibilité. En effet, la collaboration avec des entreprises offre non seulement des ressources financières supplémentaires mais également un nouveau canal pour sensibiliser le public aux causes défendues par les ONG.

Cependant, cette dynamique collaborative n'est pas exempte de défis. Les risques identifiés incluent la dépendance financière, les questions liées à l'alignement des valeurs, et les enjeux de l'image. Ces risques nécessitent une gestion proactive et la mise en place de consignes claires dès le début du partenariat pour assurer une relation équilibrée et durable. Le tableau de synthèse de ces risques, de leur gestion, et des avantages constitue un outil pertinent pour définir une stratégie de partenariat adaptée aux ONG. Il est important d'établir les règles du jeu avant de démarrer la partie.

Notre analyse a également révélé les limites de cette étude. Premièrement, la diversité des contextes dans lesquels évoluent les ONG rend difficile une généralisation des conclusions. Chaque partenariat est unique, chaque ONG est unique et les résultats peuvent varier en fonction de nombreux facteurs contextuels comme le démontrent les scénarios rigoureusement étudiés.

Pour surmonter ces limites, des recherches futures pourraient se concentrer sur des études de cas supplémentaires, en utilisant des approches quantitatives pour mieux mesurer les impacts financiers des partenariats entre les entreprises et les ONG. De plus, l'étude de collaborations sur le long terme permettrait de mieux comprendre l'évolution des relations et leur durabilité.

En conclusion, bien que les collaborations entre les entreprises et les ONG présentent des défis, elles offrent également des opportunités considérables pour le développement économique des ONG. Ces partenariats, lorsqu'ils sont gérés avec soin et dans le respect des valeurs de chaque partie, peuvent devenir des leviers puissants pour favoriser le développement des causes sociétales et environnementales.

Comme le rappelle la devise du royaume de Belgique :

« L'union fait la force »

8. Bibliographie

ACODEV. (s. d.-a). *Accréditation en tant qu'OSC* / ACODEV. Consulté 1 août 2024, à l'adresse

<https://www.acodev.be/accr%C3%A9ditation.html>

ACODEV. (s. d.-b). *Financement des OSC* / ACODEV. Consulté 1 août 2024, à l'adresse

<https://www.acodev.be/les-ong-de-developpement/financement-des-osc>

ACODEV. (s. d.-c). *L'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire* / ACODEV. Consulté 3 août 2024, à

l'adresse <https://www.acodev.be/la-cooperation-au-developpement/leducation-a-la-citoyennete-mondiale-et-solidaire>

Admical - CSA. (2016). *Le mécénat d'entreprise en France*.

https://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/barometre_admical_csa_2016_vdef.pdf

Admical - CSA. (2022). *Le baromètre du mécénat d'entreprise en France*.

https://admical.org/sites/default/files/uploads/admical_2022_infographie_barometre_vdef.pdf

Allegre, G. (2019). Soutenabilité sociale—Des Objectifs de Développement Durable aux politiques publiques. *OFCE Policy Brief*, 48, 1.

Action Damien. (s. d.). Burundi. *Action Damien*. Consulté 3 août 2024, à l'adresse

<https://actiondamien.be/ce-que-nous-faisons/14-pays-d-intervention/burundi/>

Action Damien. (s. d.). *Action-Damien—Rapport d'activité 2023*. Flipsnack. Consulté 14 août 2024, à

l'adresse <https://www.flipsnack.com/65F78F77C6F/action-damien-rapport-d-activit-2023/full-view.html>

Ancion, N., Scattareggia, F., Gillet, V., Jijakli, H., & Crutzen, N. (s. d.). *Analyse financière des agriculteurs urbains wallons et bruxellois*.

André, B., Arlette, L., Cecilia, D. W., Didier, C., & Pierre, W. (s. d.). *LISTE DES ADMINISTRATEURS ET COMMISSAIRES*.

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008).

Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.

Avril, E. (s. d.). >> *L'union fait la force !*

Banque Nationale de Belgique. (2024). *Définition des ratios pour les associations et fondations*.

https://www.nbb.be/doc/ba/nbbstat/definition_ratios_associations_et_fondations.pdf

Bertinet, L. (1999). Mecenat d'entreprise et patrimoine. *BULLETIN D'INFORMATIONS-ASSOCIATION DES BIBLIOTHECAIRES FRANCAIS*, 131-135.

Binninger, A.-S., & Robert, I. (2007). ONG-entreprise : Les liaisons dangereuses. *L'Expansion Management Review*, 127(4), 16-25. <https://doi.org/10.3917/emr.127.0016>

Bonvalet, P. (2007). Apports et limites des ONG dans la lutte contre le sida au Bénin. *L'Économie politique*, 36, 21-32. <https://doi.org/10.3917/leco.036.0021>

BOUAYAD, A. N., EL YAMLAHI, I., & ROUGGANI, K. (2021). Diagnostic financier de l'entreprise : Par où commencer? *Revue Economie & Kapital*, 20.

<https://revues.imist.ma/index.php/REK/article/view/31402>

Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2023, December 5). Akosombo Dam. Encyclopedia Britannica.

<https://www.britannica.com/topic/Akosombo-Dam>

Bussi, M. (2022). *L'entretien semi-directif*.

CADTM. (2024, août 1). *Éléphant blanc / éléphants blancs*. CADTM. <https://www.cadtm.org/Elephant-blanc-elephants-blancs>

CNCD. (s. d.). *Valeurs, gestion, financement*. CNCD-11.11.11. Consulté 6 août 2024, à l'adresse <https://www.cncd.be/-gestion-ethique-finances-transparence->

CNCD. (2016). *Charte éthique portant les partenariats d'entreprise du CNCD-11.11.11*.

Companyweb. (s. d.-a). *Freres Des Hommes (ASBL)—Schaerbeek (1030)—BE 0461.977.940*.

Companyweb.be. Consulté 2 août 2024, à l'adresse

<https://www.companyweb.be/fr/0461977940/freres-des-hommes>

Companyweb. (s. d.-b). *Iteco (ASBL)—Schaerbeek (1030)—BE 0415.499.795*. Companyweb.be. Consulté 3 août 2024, à l'adresse <https://www.companyweb.be/fr/0415499795/iteco-centre-de-formation-pour-le-developpement>

Coordination Sud. (s. d.). *Entreprises et ONG de solidarité internationale—Quels partenariats pour quels objectifs ?* Coordination SUD. Consulté 1 août 2024, à l'adresse

<https://www.coordinationsud.org/document-ressource/entreprises-et-ong-de-solidarite-internationale-quels-partenariats-pour-quels-objectifs/>

Coordination SUD et MEDEF. (2009). *Entreprises et ONG de solidarité internationale. Quels partenariats pour quels objectifs ? Typologie, analyse et perspectives*. Consulté en ligne le 1^{er} mars 2024 à l'adresse suivante:

https://www.fedevaco.ch/fileadmin/user_upload/Fedevaco/Partage_de_savoirs/Partenariat/ONG-entreprise_quel_partenariat_pour_quels_objectifs.pdf

Corley, K., & Gioia, D. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off.

Administrative Science Quarterly, 49, 173-208. <https://doi.org/10.2307/4131471>

Cousi, C. (2020, février 27). *Comment utiliser les méthodes mixtes en recherche ?* Methodo Recherche.

<https://methodorecherche.com/comment-utiliser-methodes-mixtes/>

CGSLB. (2024). *C.P. POUR LE SECTEUR SOCIO-CULTUREL 329*.

https://www.cgslb.be/sites/default/files/aclvb/documenten/sectoren/flash/non-profit/329-02_f_juin.pdf

de la Rochefoucauld, M. (2018). La place du dialogue dans les rapports ONG entreprises. *Vie & sciences de l'entreprise*, 206(2), 77-102. <https://doi.org/10.3917/vse.206.0077>

De Roose, M (2024, 13 août) *Business développeur*. [Entretien]. Appel téléphonique

Diaz, C (2024, 13 août) *Chargée projets Sud*. [Entretien]. Appel téléphonique

Don, V. (s. d.). *LORS DE LEURS ACHATS*.

Donorinfo. (s. d.-a). *Frères des Hommes ASBL – Faire un don en toute confiance*. Consulté 1 août 2024, à

l'adresse <https://www.donorinfo.be/fr/faire-un-don/freres-des-hommes-asbl>

Donorinfo. (s. d.-b). *Médecins Sans Frontières (MSF) asbl – Faire un don en toute confiance*. Consulté 1

août 2024, à l'adresse <https://www.donorinfo.be/fr/faire-un-don/medecins-sans-frontieres-msf-asbl>

Dufour, F. (2007). Dire « le Sud » : Quand l'autre catégorise le monde. *Autrepart*, 41(1), 27-39.

<https://doi.org/10.3917/autr.041.0027>

ETP. (s. d.). About us. *ETP*. Consulté 18 août 2024, à l'adresse <https://etp-global.org/about-us/>

Fairtrade. (s. d.). *Obtenir le label*. Fairtrade Belgium. Consulté 6 août 2024, à l'adresse

<https://www.fairtradebelgium.be/fr/passez-au-fairtrade/obtenir-le-label/>

Ferenczy, Z. A. (2005). *LES ONG HUMANITAIRES, LEUR FINANCEMENT ET LES MEDIAS*. [https://www.ie-](https://www.ie-ei.eu/Ressources/file/memoires/2005/FERENCZY.pdf)

[ei.eu/Ressources/file/memoires/2005/FERENCZY.pdf](https://www.ie-ei.eu/Ressources/file/memoires/2005/FERENCZY.pdf)

Fondation Roi Baudouin. (s. d.). *77% des Belges pensent que l'on contribue à un monde meilleur en faisant*

un don ! Koning Boudewijnstichting. Consulté 9 août 2024, à l'adresse [https://kbs-frb.be/fr/77-des-](https://kbs-frb.be/fr/77-des-belges-pensent-que-lon-contribue-un-monde-meilleur-en-faisant-un-don)

[belges-pensent-que-lon-contribue-un-monde-meilleur-en-faisant-un-don](https://kbs-frb.be/fr/77-des-belges-pensent-que-lon-contribue-un-monde-meilleur-en-faisant-un-don)

Fougier, E. Pô, J-D. (2005). *Les relations ONG-entreprises : bilan et perspectives. Synthèse des réflexions du*

groupe de travail Ifri-Institut de l'entreprise. Consulté en ligne le 11 mars 2024 à l'adresse suivante:

https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/archives/wp_6_0.pdf

Frères des Hommes. (s. d.). *Rapport annuel 2022 Frères des Hommes*.

Frères des Hommes. (2020, juin 23). *L'association | Frères des Hommes*.

<https://www.freresdeshommes.org/a-propos-2/a-propos/>

Fundraisers. (s. d.). *Les « micro-dons », petits coups de pouce aux associations—Fundraisers*. Consulté 5

août 2024, à l'adresse [https://fundraisers.be/?view=article&id=1673:les-%C2%AB-micro-dons-](https://fundraisers.be/?view=article&id=1673:les-%C2%AB-micro-dons-%C2%BB,-petits-coups-de-pouce-aux-associations-%20&catid=27)

[%C2%BB,-petits-coups-de-pouce-aux-associations-%20&catid=27](https://fundraisers.be/?view=article&id=1673:les-%C2%AB-micro-dons-%C2%BB,-petits-coups-de-pouce-aux-associations-%20&catid=27)

Garibaldi, G. (2008). *Analyse stratégique*.

[https://www.academia.edu/43217988/Analyse Strate gique G%C3%A9rard Garibaldi ?auto=down](https://www.academia.edu/43217988/Analyse_Strat%C3%A9gique_Garibaldi?auto=download)

[load](https://www.academia.edu/43217988/Analyse_Strat%C3%A9gique_Garibaldi?auto=download)

Gioia, D., Hamilton, A., & Corley, K. (2013, janvier). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*.

[https://www.google.com/search?q=Seeking+Qualitative+Rigor+in+Inductive+Research%3A+Notes+o](https://www.google.com/search?q=Seeking+Qualitative+Rigor+in+Inductive+Research%3A+Notes+on+the+Gioia+Methodology&rlz=1C5CHFA_enBE1050BE1050&oq=Seeking+Qualitative+Rigor+in+Indu)

[n+the+Gioia+Methodology&rlz=1C5CHFA_enBE1050BE1050&oq=Seeking+Qualitative+Rigor+in+Indu](https://www.google.com/search?q=Seeking+Qualitative+Rigor+in+Inductive+Research%3A+Notes+on+the+Gioia+Methodology&rlz=1C5CHFA_enBE1050BE1050&oq=Seeking+Qualitative+Rigor+in+Indu)

[ctive+Research%3A+Notes+on+the+Gioia+Methodology&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAE
QRRg9MgYIAhBFGDzSAQc0NzFqMGo0qAIAAsAIB&sourceid=chrome&ie=UTF-8](http://www.sxf.uevora.pt/wpcontent/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf)

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*.

Routledge. http://www.sxf.uevora.pt/wpcontent/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf

Godet, M. (s. d.). *Manuel de prospective stratégique, Tome 2—L'art et la méthode*. Consulté 7 août 2024, à

l'adresse https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/godethtml_1263315692359.html

Gudelj, F. (2024, 6 février). Directrice [Entretien]. Schaerbeek.

Guillard, V. Renaudin, V. (2012). « Un petit don, cher client ? » : Quand le micro-don d'argent s'invite à la
caisse des supermarchés. *Décisions Marketing*, 66, 85-88. <https://doi.org/10.3917/dm.066.0085>

Handicap International. (s. d.). *L'arrondi sur salaire, une autre façon d'être solidaire*. L'arrondi sur salaire,
une autre façon d'être solidaire. Consulté 5 août 2024, à l'adresse [https://www.handicap-
international.fr/fr/l-arrondi-sur-salaire-une-autre-facon-d-etre-solidaire](https://www.handicap-international.fr/fr/l-arrondi-sur-salaire-une-autre-facon-d-etre-solidaire)

Hassid, O. (2008). *LA GESTION DES RISQUES*. [https://sante-tube.com/wp-
content/uploads/2023/10/gestion-des-risques.pdf](https://sante-tube.com/wp-content/uploads/2023/10/gestion-des-risques.pdf)

Heraut-Zérigui, M. (2017). *RSE : LA CONTRIBUTION DES ONG À LA PERFORMANCE GLOBALE DES
ENTREPRISES RESPONSABLES* [Phdthesis, Université Paul Valéry Montpellier 3].
<https://hal.science/tel-01653911>

Hudlot, B. (s. d.). *ONG Et Entreprises En Belgique : Guide Pratique Pour Une Collaboration Fructueuse*.
Consulté 1 août 2024, à l'adresse [https://philea.issuelab.org/resource/ong-et-entreprises-en-
belgique-guide-pratique-pour-une-collaboration-fructueuse.html](https://philea.issuelab.org/resource/ong-et-entreprises-en-belgique-guide-pratique-pour-une-collaboration-fructueuse.html)

iles de paix. (s. d.). *Rapport Annuel 2023—Iles de paix*.

Imbs, P., & Grandclaude, D. (s. d.). *LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE : NOUVEAU CADRE D'ANALYSE DES
PARTENARIATS ENTREPRISES-ONG?. De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale: la RSE,
renouveau pour la GRH?*, 420.

Info Don. (s. d.). *L'arrondi solidaire—8 ans après le lancement. France générosités*. Consulté 5 août 2024, à
l'adresse <https://www.francegenerosites.org/ressources/francais-larrondi-solidaire/>

Institute, G. D. (2023, octobre 18). To die a good death : The story of NGO closures. *Global Development*

Institute Blog. <http://blog.gdi.manchester.ac.uk/to-die-a-good-death-the-story-of-ngo-closures/>

Kiayima Kitengie, J., & Mukalalirya Kambale, B. (2019). *Analyse des determinants d'octroi de credit*

bancaire aux commerçants de kisangani par la first bank of nigeria (fbnbank)—agence de kisangani.

25(2). <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt->

[libre.pdf?1575763704=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt-libre.pdf?1575763704=&response-content-)

[disposition=inline%3B+filename%3DCorresponding_Author_KIAYIMA_KITENGIE_Ju.pdf&Expires=172](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt-disposition=inline%3B+filename%3DCorresponding_Author_KIAYIMA_KITENGIE_Ju.pdf&Expires=172)

[3920080&Signature=A5coem1Lx8p9cDUSn-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt-3920080&Signature=A5coem1Lx8p9cDUSn-)

[sGRkPzdXulVPLkAn4ZTyuU679c9j7Lc8Z9mLGqsKt4QJBtAmaZ9JISIH6j-23DiYWQRM-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt-sGRkPzdXulVPLkAn4ZTyuU679c9j7Lc8Z9mLGqsKt4QJBtAmaZ9JISIH6j-23DiYWQRM-)

[fCjnMEceglSdnmKu-IUVKcNK29NHcMmq6IFg6T-u506zwttTLKtkaxsLr--](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt-fCjnMEceglSdnmKu-IUVKcNK29NHcMmq6IFg6T-u506zwttTLKtkaxsLr--)

[7~YJrpx3V~m4F4JTmELThWYyeKz5Hmd2x9IQqUB6NVHQamHW-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt-7~YJrpx3V~m4F4JTmELThWYyeKz5Hmd2x9IQqUB6NVHQamHW-)

[~udw6kjKcOBgiR6iMq6npzVt1TOWziHz3W0X1Y0qmKuNt6v3oK3~6n6hYPs59DFRwBO9IP-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt~udw6kjKcOBgiR6iMq6npzVt1TOWziHz3W0X1Y0qmKuNt6v3oK3~6n6hYPs59DFRwBO9IP-)

[hS6FRnbbA5BEB66AIC7YqOgiZig2trO3khJkMGUeCwKPPvkNrudPV3ps6MPFr3BDR3gIV2UucZdQ_&K](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt-hS6FRnbbA5BEB66AIC7YqOgiZig2trO3khJkMGUeCwKPPvkNrudPV3ps6MPFr3BDR3gIV2UucZdQ_&K)

[ey-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61451987/IJIAS-18-242-0220191207-55780-1mtkxvt-ey-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Kaspar. (2024, janvier 9). *The Gioia Methodology*. Kaspar Roost. <https://roostkaspar.com/the-gioia->

[methodology/](https://roostkaspar.com/the-gioia-methodology/)

Keltoum, B.-M. (s. d.). *Le sponsoring sportif : Quel impact sur l'audience interne du sponsor?* Consulté 1

août 2024, à l'adresse <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/217/5/2/97823>

Lamblin, V. (s. d.). *L'analyse morphologique—Futuribles*. <https://www.futuribles.com/>. Consulté 7 août

2024, à l'adresse <https://www.futuribles.com/lanalyse-morphologique/>

Lassailly-Jacob, V. (1983). *Grands barrages africains et prise en compte des populations locales*.

<https://doi.org/10.3406/spgeo.1983.3798>

Lefebvre, J.-F. (s. d.). *L'analyse structurelle : Méthodes et développements - Futuribles*.

<https://www.futuribles.com/>. Consulté 8 août 2024, à l'adresse

<https://www.futuribles.com/lanalyse-structurelle-methodes-et-developpements/>

- Mach, A. (2002). Le pouvoir des ONG sur les entreprises : Pression, partenariat, évaluation. *Annuaire suisse de politique de développement*, 21, Article 21. <https://doi.org/10.4000/aspd.936>
- Masfrand, C. (2024, 29 mai) Fundraising Manager [Entretien]. Entretien via Teams
- Mauduit, A. (s. d.). *Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : Pour co-construire les stratégies de RSE?*
- Mitlin, D. (1998). *Le secteur des ONG : son rôle dans le renforcement de la société civile et dans la garantie d'une bonne gestion des affaires publiques.*
- Mikołajczak, P., Schmidt, J., & Skikiewicz, R. (2022). ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES THE COVID-19 PANDEMIC CONSEQUENCES TO THE ACTIVITY OF NGOs * ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9, 130-149. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3\(20\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3(20))
- Mucchielli, A. (2007). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives.*
- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes : The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.006>
- Nations Unies. (s. d.). *Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio 1992* | Nations Unies. United Nations ; United Nations. Consulté 4 août 2024, à l'adresse <https://www.un.org/fr/conferences/environment/rio1992>
- Nations Unies. (1993). *Allocutions prononcées par les chefs d'état ou de gouvernement au cours du sommet de la conférence.* Conference on Environment and Development, New York. Nations Unies.
- Nations Unies. (2002). *Rapport du Sommet Mondial pour le Développement Durable.*
- Nations Unies. (2023). *Objectifs de développement durable : 17 objectifs pour transformer notre monde* | Nations Unies. United Nations; United Nations. Consulté 14 août 2024, à l'adresse <https://www.un.org/fr/exhibit/odd-17-objectifs-pour-transformer-notre-monde>

Nations Unies. (2023, août 1). Financement du développement : Ce qu'il faut savoir maintenant.

Développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/2023/08/01/explainer-financing-for-development-what-to-know-now/>

Nlongue, T. Philippe, S. (2018) Fiscalité du sponsoring et du mécénat dans les entreprises commerciales. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2018. Prom. : Thilmany, Jean. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:15389>

Opinionway. (2023). *Les Français et l'arrondi solidaire*.

https://www.laretailtech.com/global/gene/link.php?news_link=2023152234_841897407_opinionway-pour-microdon.pdf&fg=1

Parquet du Luxembourg. (2024, août 6). *Communiqué du parquet de Luxembourg dans l'affaire dite « Caritas »*. <http://justice.public.lu/fr/actualites/2024/08/communiqu-pl-affaire-caritas-ceo-fraud.html>

Parquet du Luxembourg. (2024, juillet 22). *Communiqué de suivi du parquet de Luxembourg en relation avec l'affaire Caritas*. <http://justice.public.lu/fr/actualites/2024/07/affaire-caritas-suivi.html>

Parquet du Luxembourg. (2024, juillet 19). *Communiqué du parquet de Luxembourg dans le dossier dit « Caritas »*. <http://justice.public.lu/fr/actualites/2024/07/communiqu-parquet-luxembourg-caritas.html>

Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1828(3), 1-47. <https://doi.org/10.3917/cris.1828.0005>

Perroulaz, G. (2004). Le rôle des ONG dans la politique de développement : Forces et limites, légitimité et contrôle. *Annuaire suisse de politique de développement*, 23-2, Article 23-2. <https://doi.org/10.4000/aspd.446>

Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP Methods Brief / Fiches méthodologiques du LIEPP*. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value—How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Renaudin, V. (2012). « Un petit don, cher client ? ». Quand le micro-don d'argent s'invite à la caisse des supermarchés. *Décisions Marketing*, 66(2), 85-88. <https://doi.org/10.3917/dm.066.0085>
- SPF belge. (s. d.). *Responsabilité sociétale des entreprises | Belgium.be*. Consulté 1 août 2024, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_societale_des_entreprises
- SPF Finances. (2024). *Dons*. SPF Finances. https://finances.belgium.be/fr/particuliers/avantages_fiscaux/dons
- SPF Finances. (2024) *Déclaration à l'impôt des sociétés*. SPF Finances. https://finances.belgium.be/fr/entreprises/impot_des_societes/declaration
- SPF Justice. (s. d.). *Sociétés, associations et fondations | Service public federal Justice*. Consulté 1 août 2024, à l'adresse https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations
- Streel, A. (2015). Les ratios financiers? La technique d'analyse financière par excellence. *News@Winbooks*, 25. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/219655/1/News%40WinBooks-25-fr-light.pdf>
- Tallack, B. (2020, juillet 2). *5 existential funding challenges for large INGOs | Bond*. Bond | The International Development Network. <https://www.bond.org.uk/news/2020/07/5-existential-funding-challenges-for-large-ingos/>
- Tinacci, M. R., & Vasconcelos, Ó. A. (2020). *Les effets du mécénat de compétences en association sur les personnes impliquées et leurs parcours*. <https://cnam.hal.science/hal-02573875>
- Tockert, R. (2024, 13 août) *Administrateur délégué*. [Entretien]. Microsoft Teams
- Thiery, P. (2005). Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise. Entre civisme et cynisme. *Décisions Marketing*, 38(2), 59-69. <https://doi.org/10.3917/dm.038.0059>

Via Don Bosco. (s. d.). *Nos projets en cours*. VIA Don Bosco. Consulté 3 août 2024, à l'adresse

<https://www.viadonbosco.org/fr/nos-projets-en-cours/>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

