

**Le RAMEAU**

**Etudes des politiques partenariales  
associations/entreprises à l'étranger**

**Décembre 2010**

# Introduction

## A) Présentation de l'étude

Les interactions entre associations sans buts lucratifs et entreprises sont loin de ne représenter qu'une donnée strictement franco-française. Les modifications du modèle de gouvernance qui enlèvent à l'État le statut d'unique régulateur du social se retrouvent dans la quasi-totalité des pays intégrées au système économique mondialisée. Les différentes études initiées par le RAMEAU ont mis en avant cette dynamique partenariale entre associations et entreprises en France. En présentant les volontés des acteurs et l'essence des actions portées, ces études ont permis de mieux comprendre les besoins et les attentes des parties prenantes, les points faibles et avantages des partenariats et les bénéfices que peuvent en retirer l'ensemble de la société.

L'étude présentée ici, loin d'être exhaustive, se propose d'inscrire la démarche du RAMEAU dans une perspective internationale pour présenter les démarches partenariales mises en place dans différents pays étrangers. Il n'est pas question ici de définir avec exactitude les particularités de modèles partenariaux dans les différents pays étudiés. Les études de cas de partenariats répertoriées dans ce rapport soulignent une communication importante soit des parties prenantes soit d'analystes extérieurs et donc une existence et une importance manifeste de ces partenariats dans les pays pris en compte. Ce dossier reprend donc les exemples de partenariats rencontrés.

Le but de ce dossier est double. Le premier objectif vise à démontrer que de nombreux pays ont vu les partenariats entre associations et entreprises se multiplier ces dernières années. La prise en compte de l'exemple suédois, montré comme le champion du système de l'État-providence permet de prouver que le recul de l'État dans la mise en œuvre d'actions sociétales est un phénomène mondialisé. Le second but de l'étude est de présenter les partenariats construits à l'étranger, en essayant de souligner des invariants dans les pays présentés et des innovations dans chacun d'entre eux. Encore une fois, l'étude est une ébauche mais donne des pistes aux lecteurs avides d'informations

supplémentaires ; la bibliographie et les sources documentaires permettent d'aller plus en avant pour chaque donnée de l'étude présentée.

## **B) Méthodologie**

Le choix des pays s'est fait de plusieurs façons. Premièrement, ces pays devaient être représentatifs de différents systèmes présents dans le monde. Par exemple, pour représenter les pays méditerranéens qui possèdent un système associatif particulier il nous fallait prendre comme exemple un des pays de cette zone. Par la suite, c'est la diffusion des informations sur internet ou au sein de différentes œuvres qui ont permis de choisir les différents pays étudiés dans ce rapport : il est clair que l'exemple chinois aurait été intéressant mais le manque d'informations relatives aux partenariats associations/entreprises en Chine ont empêché la présentation de ce cas-pays.

Pour chaque cas-pays, les différentes sources ont permis de présenter les particularités du modèle associatif national et des partenariats associations-entreprises. C'est surtout par les sites internet des parties prenantes que des informations complètes sur ces partenariats nous sont parvenues. Pour certains pays, l'avancée de la réflexion sur ces pratiques partenariales ont vues des acteurs extérieurs (instituts, *think tanks*, universités...) réfléchir sur ces questions et présenter des cas intéressants.

## **C) Présentations des sources**

Les sources ayant permis la rédaction de cette étude sont de nature diverses. Pour la présentation de la vie associative dans les pays présentés, ce document s'est basé sur des ouvrages universitaires mais aussi de rapports provenant d'organisations internationales (OCDE) ou d'instituts (CPCA). Les différents cas de partenariats ont été en majorité trouvés sur internet grâce à la communication faite par les associations et les entreprises parties prenantes de ces partenariats. Dans certains cas, des études externes aux partenariats (universitaires, d'instituts privés...) présentent des cas et soulignent les particularités de ceux-ci, ce qui permet une réelle valeur ajoutée pour notre étude.

#### **D) Présentation du plan choisi pour les cas-pays**

Pour chaque cas-pays, la présentation se découpe de façon similaire. Premièrement, la présentation commence par une rapide exposition du modèle associatif du pays. Ensuite, un exposé des pratiques partenariales est mis en avant. Celui-ci diffère selon les pays car l'avancée des pratiques partenariales et des études sur ce sujet ne sont pas les mêmes. Enfin des études de cas qui paraissent pertinentes et intéressantes terminent l'examen de chaque cas-pays.

## L'Amérique du nord

### I. Cadrage pour le modèle libéral nord-américain

Les organisations volontaires constituent la base du modèle : le bénévolat possède une importance symbolique du fait d'une longue tradition puritaine et individualiste d'initiative privée et charitable<sup>1</sup>. Cette philanthropie, connue aux Etats-Unis dès le XIXe siècle avec les pratiques des grands industriels (comme Rockefeller par exemple), se pratique en opposition de l'emprise de l'Etat fédéral. Les associations sont à la fois très professionnalisées et comprennent de très nombreux bénévoles. Elles sont fédérées et produisent de façon régulière des statistiques sur l'ensemble du secteur à but non lucratif.

Les moyens de financements sont variés : ressources publiques, pratique des dons généralisée, recettes privées multiples. L'un des aspects particuliers de ce modèle est le caractère innovant des collectes de fonds que l'on peut rapprocher de l'esprit d'entreprise caractéristique des pays anglo-saxons (comme les prélèvements sur salaires ou les placements éthiques). Les fondations ont aussi un rôle important.

Les pouvoirs locaux ont une place importante et l'Etat Providence est assez faible au sein de ces pays. Certains secteurs associatifs entrent en concurrence du fait d'appartenances religieuses ou communautaires différentes.

### II. Les Etats-Unis

#### A) Le cadre juridique

Il faut préalablement noter que, du fait de son statut fédéral, les lois concernant les associations aux Etats-Unis diffèrent selon les Etats.

La vie associative s'inscrit dans le cadre plus général du fonctionnement des organismes sans but lucratif (*non-profit organisations NPOs*). Les termes « tiers secteur » et « secteur indépendant » rejoignent l'appellation de *NPOs*. Il existe plusieurs formes de *NPOs* mais

---

<sup>1</sup> Archambault (E.), *Y a-t-il un modèle européen du secteur associatif ?*, 16e colloque ADDES, 16 juin 2001

elles ont en commun le fait de ne pouvoir redistribuer les profits réalisées à leurs propriétaires<sup>2</sup>.

Plusieurs conditions sont nécessaires pour obtenir le statut de *NPOs* :

- Les statuts de l'organisation doivent interdire la redistribution des profits aux membres ou propriétaires de l'association.
- Les **NPOs** ont pour obligation de lister les activités qu'elles exercent.
- Elles doivent déposer une demande auprès de l'IRS.
- Les formes juridiques sont diverses : *Corporations, Unincorporated associations, trusts...*

En ce qui concerne les fondations, deux types de ces structures existent :

- Les *public charities* correspondent à des institutions religieuses, éducatives médicales ou des *NPOs* qui reçoivent des financements publics.
- Les *private foundations* sont des ONG sans but lucratif, dotées de fonds et d'un programme, géré par ses propriétaires et dirigeants, travaillant pour l'intérêt commun.

## **B) Fiscalité**

Les *NPO* peuvent prétendre à une exonération d'impôts sur le revenu. De plus la législation fédérale impose des restrictions par rapport à la liste des activités, désignées par les Etats, dans le cadre desquelles les associations peuvent prétendre à bénéficier d'avantages fiscaux ou d'exonérations d'impôts.

Les dons allant aux *NPO* de la part des contribuables américains sont déductibles de leurs revenus imposables.

## **C) Les aspects spécifiques de la vie associative**

Traditionnellement, les Etats-Unis sont perçus comme le pays référence du secteur à but non lucratif. Déjà au XIXe siècle, Alexis de Tocqueville percevait le monde associatif américain comme une réponse adéquate aux problèmes sociaux. Le mode de gouvernance américain a aussi permis aux associations de participer aux initiatives nationales en termes

---

<sup>2</sup> Doucin (M.), *Guide de la liberté associative dans le monde : les législations des sociétés civiles de 138 pays*, Paris, La Documentation française, 2000

de politiques sociales et sociétales<sup>3</sup>. Les associations remplissent des missions de service public dans le domaine de la santé, de l'éducation et de l'environnement. De plus, les « *think tanks* » contribuent aux réflexions du gouvernement. Les *NPO* jouent un rôle central dans la vie américaine : la Croix Rouge, les groupes de défense environnementale, les plus prestigieuses universités du pays, des musées, des hôpitaux, des centres culturels etc ont ce statut.

Si l'on compare le modèle américain avec le modèle français, les principales différences qui proviennent sont d'ordre culturel : la culture américaine est associationniste<sup>4</sup>, et perçoit la société comme une association de citoyens, ce qui se transcrit dans la pratique généralisée du bénévolat. Au contraire, la France et sa vision républicaine a pendant longtemps freiné le développement des corps intermédiaires<sup>5</sup>.

Par rapport aux modes de financements, ces dernières années ont vu de profondes modifications se mettre en place dans le système américain. Dans les années 1970, la plupart des *NPO* étaient encore financées par le concours de fonds privés. Ce sont de cette source de financement qu'est venu l'essor des organisations de la société civile dans les années 1950-1960. Au cours des années 1980 et 1990, le gouvernement américain a considérablement augmenté le niveau des financements publics en faveur des *NPO*. Un ensemble de règles et d'orientations stratégiques ont donc été modifiées. On assiste aujourd'hui, en grande partie à cause de la crise financière, à une baisse des sources de financement publiques alors que les exigences sociales sont de plus en plus importantes. Le budget américain 2011 prévoit un gel de trois ans des dépenses jugées non prioritaires soit 126 programmes réduits ou annulés<sup>6</sup> qui comprennent des projets associatifs. De plus, la question fiscale pose aussi de nombreux problèmes : une réduction à 28% du plafond des déductions maximales pour les dons à des organismes caritatifs a été décidée. Le secteur associatif est donc victime de l'effet ciseau de la baisse des dons, de l'effondrement des actifs des fondations et des baisses de financements publiques.

#### **D) Quelques chiffres (2007)**

Les salariés travaillant pour les *charities* sont au nombre de 1,5 millions ce qui représente 3% de la main d'œuvre totale des salariés (contre 6% en France).

---

<sup>3</sup> Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier, Regina List, Stefan Toepler, S. Wojciech Sokolowski, and Associates, *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume One*, Baltimore: Center for Civil Society Studies, 1999

<sup>4</sup> Le modèle américain se voit comme une association de citoyens qui ont des origines diverses (ethniques, religieuses, culturelles...). Ces appartenances sont en concurrence mais leur association constitue la nation américaine. Certains politistes parlent de nationalité américaine à « traits d'union ».

<sup>5</sup> Adda (J.), CPCA, *Réflexions et perspectives comparatives France/Etats-Unis*, <http://cpca.asso.fr/spip.php?article2040>

<sup>6</sup> Aviv (D.), (directrice d'*Independent Sector*), *Analyse sur le projet de loi de finances 2011*

Il faut noter l'importance du don privé qui représente 12% du budget des associations et 306 milliards de dollars (soit trois fois plus important en valeur relative qu'en France). Les entreprises et les fondations apparaissent dans ce modèle comme assez importantes. Les fondations sont au nombre de 72 000 dont 2500 fondations d'entreprises et apportent 42 milliards de dollars au secteur associatif américain. Cela représente une petite part des dons privés mais constitue tout de même une manne financière importante<sup>7</sup>.

**Tableaux** : Statistiques nationales sur les fondations nationales<sup>8</sup> (2006)

**Principales fondations américaines en fonction de leurs avoirs**

Bill and Melinda gates Foundation	28 798 609 188 dollars
The Ford Foundation	10 685 961 044 dollars
J.Paul Getty Trust	9 642 414 092 dollars
The Robert Wood Johnson Foundation	8 991 086 132 dollars
Lilly endowment	8 585 049 346 dollars

**Principales fondations américaines en fonction de leurs dons**

Bill and Melinda gates Foundation	1 255 762 783 dollars
The Ford Foundation	22 872 210 dollars
Merck Patient Assistance Program Inc.	19 998 639 dollars
Bristol Myers Squibb Patient Assistance Foundation Inc.	506 639 972 dollars
Lilly Endowment	48 977 921 dollars

**2. Les partenariats associations-entreprises aux Etats-Unis**

L'exemple américain met l'accent sur le caractère innovant que peuvent prendre les partenariats et la politique RSE des entreprises américaines. Lié à l'esprit capitaliste américain pluriséculaire, toujours en quête de nouvelles idées, les responsables associatifs

De B. Obama, <http://cpca.asso.fr/spip.php?article2040>

<sup>7</sup> Adda (J.), CPCA, *Réflexions et perspectives comparatives France/Etats-Unis*, <http://cpca.asso.fr/spip.php?article2040>

<sup>8</sup> e-journal usa, *La Philanthropie aux Etats-Unis*, Mai 2006



et d'entreprises mettent donc en œuvre des techniques innovantes de partenariat. La vision associacionniste de la société américaine entraîne des actions qui font participer les citoyens américains à la mise en œuvre de partenariats entre ONG et entreprises.

### **Etudes de cas :**

Le *Pepsi Refresh Project*<sup>9</sup> de l'entreprise Pepsi souligne (même si dans ce cas les partenariats ne correspondent qu'à des actes de mécénat classique) ce goût pour le marketing et la communication en faveur de financements de projets associatifs. Via le site internet du projet, Pepsi propose aux internautes de voter pour les associations qui méritent le plus de recevoir des subventions de la part de Pepsi. Chaque mois, 42 projets reçoivent par ce moyen des dons importants (5 000, 25 000, 50 000 ou 250 000 dollars peuvent les financements gagnés par les ONG, qui agissent en majeure partie sur le territoire national).

*Ben and Jerry's* a, de façon temporaire, lancé sur le marché un nouveau produit afin de communiquer sur une action initiée par l'association *Freedom to Marry* en faveur du mariage homosexuel aux Etats-Unis. Une de ses variétés de glace, la très populaire *Chubby-Hubby* (« Mari dodu ») s'est vue changée de nom pour s'appeler *HubbyHubby* (« Mari-Mari »).

L'association *Perspectives Family Center* qui agit en faveur des familles en situation précaire à Minneapolis a créé une récompense qu'elle remet chaque année à l'entreprise qui a effectué une action importante pour l'ONG au sein d'un partenariat. Ce *Community Partnership Award* permet une communication en faveur des partenariats ONG/entreprises. En 2005, le prix a été remis à *Dorsey & Whitney LLP*. Le partenariat entre ces deux structures datait de plus de 12 ans. Ce cabinet d'avocat pour les entreprises a fourni une expertise juridique approfondie pour l'association en matière de propriété intellectuelle, de développement économique de la structure et sur d'autres sujets. *Dorsey & Whitney LLP* a conseillé l'association pour les conditions d'obtention de cinq appartements dans la ville de Saint Louis et a financé plusieurs projets de réhabilitation d'appartements pour les familles désœuvrées<sup>10</sup>.

### **Une réflexion sur l'évolution des partenariats**

Comme dans d'autres pays, les ONG travaillant dans le domaine de l'environnement et les entreprises dont les activités les rapprochent de cette problématique, se sont intéressées aux questions des partenariats. Une étude produite par l'*Environmental Defense Fund*, une ONG américaine qui travaille sur les évolutions positives possibles en matières d'écologie, et la *Global Environmental Management Initiative*, une ONG rassemblant des entreprises d'origines diverses dans le but de promouvoir les questions de santé et d'environnement

---

<sup>9</sup> Pour plus d'informations voir sur le site internet du projet : <http://www.refresheverything.com/>

<sup>10</sup> Cf. [http://www.perspectives-family.org/community\\_partnership.htm](http://www.perspectives-family.org/community_partnership.htm)

dans les pratiques entrepreneuriales, est disponible. Ce rapport comprend plusieurs études de cas intéressantes<sup>11</sup>.

### **Etude de cas**

*Environmental Defense Fund* et l'entreprise FedEx ont collaboré pour contribuer aux changements des pratiques de cette dernière. Le partenariat a débouché sur la création de camions hybrides moins polluants et plus rentables pour FedEx. Ceci a été permis grâce à un partage d'expertises développé. L'ONG a apporté ses connaissances en matière environnementale pour proposer le processus le plus adapté pour construire ces modèles hybrides. L'entreprise a quant à elle mobilisé ses réseaux (en l'occurrence les fabricants de camions) pour procéder à l'évaluation technique des camions.

## **III. Le Canada**

### **A) Le cadre juridique**

Ce sont les Constitutions des provinces qui représentent le texte légal pour les questions associatives ; il existe donc plus de vingt lois sur le domaine associatif. La législation fédérale sur les corporations et les crédits d'impôts touchent toutefois le secteur sans but lucratif.

Les associations ne disposent pas de personnalité juridique et se définissent uniquement comme un contrat entre personnes en vue d'objectifs partagés. Les organismes de bienfaisance enregistrés sont exempts d'impôts. Une ONG qui souhaite être créée comme organisme de bienfaisance doit mettre en avant l'absence d'intérêts privés.

Les fondations de droit civil correspondent aux fiducies de la *Common Law*. Ces termes désignent des organismes de bienfaisance dont la fonction est de lever des fonds dans la communauté et de les acheminer vers d'autres organismes de bienfaisance.

### **B) Fiscalité**

L'impôt direct ne touche pas les associations de bienfaisance. Toutes les ONG sans but lucratif sont exemptes d'impôt sur le revenu de leurs placements et sur les revenus d'activité commerciale.

Les particuliers jouissent d'un crédit d'impôt au niveau fédéral et provincial. Ils reçoivent à peu près le remboursement de la moitié de leurs dons. Les dons effectués par les entreprises donnent aussi lieu à des déductions d'impôt.

---

<sup>11</sup> Voir le rapport complet sur : <http://www.gemi.org/resources/GEMI-EDF%20Guide.pdf>

### **C) Les aspects spécifiques de la vie associative en quelques chiffres<sup>12</sup>**

En 2000, sur les associations enregistrées en fonction de leurs revenus, la répartition par secteur des associations est : 49% sont liées au domaine religieux, 14% agissent dans le domaine social, 14% dans le secteur éducatif, 9% dans les activités communautaires, 7% dans la santé et 7% dans d'autres domaines (culture, bibliothèques...). Les fondations disposent de 4,6 milliards de dollars d'actifs et distribuent plus de 350 millions de dollars de subventions.

En 1993, le parti libéral canadien au pouvoir a construit une réflexion sur le mode de gouvernance du pays et à ce propos, a travaillé sur les relations entre les ONG et le secteur public. Au cours de ces discussions qui ont impliquées 42 ministères et des représentants du secteur associatif et bénévole, les questions relatives aux liens entre l'Etat, le secteur associatif et le secteur privé.

### **D) Les partenariats Associations/Entreprises au Canada**

#### **Vision générale des partenariats au Canada**

Il apparaît que le lien unissant les ONG et les entreprises au Canada est fort. Les différents acteurs associatifs et du monde des affaires ont évolué ces dernières années à propos des possibilités qu'ouvrent des partenariats entre ONG et entreprises. Il faut noter l'existence d'un institut canadien qui travaille sur ces questions : le *New Directions group*<sup>13</sup>.

Ces réflexions se sont déroulées par rapport à différents secteurs. A propos des questions de développement durable<sup>14</sup>, une nette volonté de s'engager auprès des entreprises dans différents types d'actions s'est fait percevoir ces dernières années. Avant les années 1990, il existait des désaccords entre le tiers secteur et les firmes sur l'importance des problèmes environnementaux. Aujourd'hui, ces deux acteurs se sont plutôt accordés par rapport à ces questions et de nombreux partenariats se sont mis en place. Mark Rudolph, président de *Rudolph & Associates*<sup>15</sup>, divise les ONG en deux groupes : les puristes et les pragmatiques. De même, les entreprises peuvent être classées soit comme progressistes, soit comme niant les opportunités qu'ouvre ce type de partenariat.

---

<sup>12</sup> Doucin (M.), *Guide de la liberté associative dans le monde : les législations des sociétés civiles de 138 pays*, Paris, La Documentation française, 2000

<sup>13</sup> <http://www.newdirectionsgroup.org/home/index.php>

<sup>14</sup> Voir : <http://www.iisd.org/business/ngo/ngo.aspx>

<sup>15</sup> Un cabinet de conseils sur les questions environnementales : ce cabinet a permis une coalition entre ong et entreprises pour désirant que le gouvernement canadien encourage le développement des énergies renouvelables.

Des ONG comme le *Pembina Institute for Appropriate Development* ont une attitude ambivalente qui consiste à promouvoir ces partenariats mais aussi à critiquer les entreprises quand ces partenariats n'aboutissent pas aux résultats attendus. Greenpeace Canada a quant à elle adoptée une attitude de « confrontation créative » avec les entreprises : pour préserver son indépendance, Greenpeace Canada évite tout type de partenariats mais encourage le dialogue. Au contraire WWF veut encourager ces partenariats et voit dans la pression mise sur les entreprises par les associations un moyen de les développer.

L'un des problèmes majeurs qui entrave la généralisation des partenariats ONG/entreprises dans le domaine du développement durable prend corps aujourd'hui non pas dans le manque d'intérêt des ONG mais du fait des manques de moyens de certaines structures associatives en termes de capacités et de ressources pour mettre à bien des actions communes.

### **Etude de cas : le partenariat entre WWF Canada et *Fairmont Hotels & Ressources*<sup>16</sup>**

*Fairmont Hotels & Ressources* est une des entreprises canadiennes en pointe sur les questions de développement durable. Elle a mis en place des relations constantes avec les communautés et l'environnement où ses hôtels sont implantés. En 1990, elle fut pionnière pour la mise en place de partenariats en vue de minimiser son impacte écologique. Le *Fairmont Green Partnership program* a une vocation globale de changement des pratiques de l'entreprise et se projette au niveau local dans différents partenariats avec les collectivités locales et associations. Le programme est un succès car il implique tous les employés de la firme ; la *Green Team of Fairmont colleagues* est présente dans 60 endroits à travers le monde et assure l'évolution des pratiques de l'entreprise. *Fairmont* a ainsi développé plusieurs partenariats avec la WWF.

Par exemple, l'entreprise a rejoint le *WWF's Climate Savers program*. Grâce à l'expertise de la WWF, l'entreprise dans son ensemble a réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> en procédant à un audit en 2006 pour déceler les opportunités de réduction de consommation d'énergie.

Une des initiatives mises en place par les deux structures est l'*Energy and carbon Management Program*. L'entreprise, grâce à l'aide de l'ONG, a pu développer un plan d'action incluant des objectifs de gestion écologique de leurs hôtels sur 5 ans. Localement, cette initiative s'est transformée en une multitude d'actions. Au *Fermont Kenauk* à Québec, l'hôtel a installé des panneaux solaires pour alimenter 13 chalets en énergie.

D'autres secteurs de la vie associative et entrepreneuriale canadienne ont aussi réfléchi aux orientations à donner aux partenariats entre ONG et entreprises. C'est le cas pour les

---

<sup>16</sup> Pour l'étude complète se reporter aux adresses suivantes :

[http://assets.wwf.ca/downloads/wwf\\_canada\\_climatesavers\\_casestudy3.pdf](http://assets.wwf.ca/downloads/wwf_canada_climatesavers_casestudy3.pdf) et

[http://www.fairmont.com/FR\\_FA/AboutFairmont/environment/GreenPartnershipProgram/Index.htm](http://www.fairmont.com/FR_FA/AboutFairmont/environment/GreenPartnershipProgram/Index.htm)

projets sociaux en faveur des Canadiens<sup>17</sup>. Malgré les progrès à effectuer, plusieurs partenariats ont été mis en œuvre au Canada dans le domaine social.

### **Études de cas :**

- *Bell Canada* et Jeunesse j'écoute ont développé un service téléphonique d'écoute et un site web en faveur des jeunes qui connaissent des difficultés au Canada. L'entreprise *Bell* a apporté des ressources financières, fourni du matériel et ses compétences dans le domaine des hautes technologies pour mettre à bien ce projet associatif.
- *Fairmont Hotels & Resorts* et la Fondation canadienne des femmes ont travaillé à l'élaboration d'un programme « Adoptez un refuge ». ce programme fonctionne au niveau national et au niveau local et national pour satisfaire les besoins immédiats des refuges et pour trouver une solution à long terme pour prévenir la violence familiale. Tous les hôtels sont jumelés avec un refuge : les établissements fournissent des articles de literie, de mobilier et d'entretien ménagers aux refuges. Les employés y travaillent bénévolement. De plus, certains hôtels ont meublé entièrement les appartements des familles qui ont quitté le refuge. Enfin, au niveau national, *Fairmont* a fait don de 330 000 dollars afin de financer des programmes de prévention de la violence dans tout le pays.
- Petro-Canada et l'Association canadienne des banques alimentaires ont collaboré de façon innovante en créant AlimENCRE, projet qui repose sur le principe de transformer des produits au rebut en nourriture. Cet organisme gère un programme éducatif qui génère des moyens financiers confortables pour acheter de la nourriture, éviter que des résidus de plastique et d'encre dégradent l'environnement sensibiliser le public à la faim et à l'environnement et modifier l'attitude face au recyclage. Chaque partenaire apporte son expertise pour le projet : Petro-Canada apporte une contribution financière, son aide pour la planification des activités, les communications de marketing et le lancement de nouvelles actions. L'Association canadienne des banques alimentaires apporte ses connaissances et sensibilise le public aux questions liées à la faim, assure la coordination nationale des banques alimentaires locales et approuve l'affectation des fonds collectés. AlimENCRE fait fonctionner l'ensemble de la gestion courante, des relations publiques et de l'élaboration des projets.

---

<sup>17</sup> Pour une étude générale de cette question se reporter à l'étude du Forum du secteur bénévole et du secteur privé d'avril 2004 sur <http://www.community-fdn.ca/doc/PVSFFREJUL04.pdf>

Un institut qui réfléchit sur ces questions de gouvernance et de partenariats :  
<http://www.newdirectionsgroup.org/home/index.php>

## Le Royaume-Uni

### I. Cadrage pour la modèle libéral européen

Ce modèle regroupe les pays anglo-saxons (Royaume-Uni et Irlande) et se différencie des politiques menées aux Etats-Unis et au Canada. Si la tradition individualiste et puritaine d'initiative privée charitable est aussi très présente au Royaume-Uni, elle s'exerce en relation très étroite avec les collectivités locales et l'Etat. Ce modèle libéral, comme sa variante américaine, repose sur des organisations volontaires au sein desquelles le niveau de volontariat est très élevé. Aux côtés de ces bénévoles en grand nombre se trouvent des salariés très professionnels<sup>18</sup>. Les sources de financements sont très variées : financement public contractuel (parfois en concurrence avec des entreprises), dons élevés et recettes privées multiples.

### II. Le Royaume-Uni

#### A) Cadre juridique

Nous ne prenons ici en compte que les associations bénévoles (*voluntary associations*) et laissons de côté les associations non-bénévoles (syndicats, unions professionnelles).

Les différents types d'associations bénévoles :

**Les *friendly societies*** : ces sociétés de secours mutuels ont une vocation non-commerciale et sont vouées à distribuer des aides financières à partir d'une épargne volontaire constituée par leurs membres.

**Les *industrial and provident societies*** : elles agissent principalement dans le secteur du logement (construction, rénovation) et du crédit (création de sources de crédits au bénéfice des membres à des taux équitables ou raisonnables).

---

<sup>18</sup> Archambault (E.), *Y a-t-il un modèle européen du secteur associatif ?*, 16e colloque ADDES, 16 juin 2001

**Les *companies limited by guarantee*** : ses membres ne sont pas actionnaires et l'objet de son action est la promotion du commerce, des arts, de la science, de l'éducation, de la religion et des actions de bienfaisance.

**Les fondations** : elles sont définies comme des structures permettant de gérer un capital à des fins d'utilité publique, non dotées de personnalité juridique distincte de leurs membres sauf lorsque elles obtiennent la qualité de *charity*, ce qui est le cas général. Les *trusts* peuvent aussi avoir la qualité de *charity*.

**Les associations de fait** : il est possible de constituer une association sans procéder à aucune formalité publique, sauf d'être enregistrées à la *Charity commission*.

**Les cas qui nous intéressent le plus** sont les structures que les Britanniques appellent *charities*. Le secteur associatif est principalement composé de ces *charities* ; La réforme de 2006 du *Charity Act*, menée par la *Charity Commission* a permis à ces organisations de s'administrer elles-mêmes afin d'améliorer la régulation de financements des associations et afin de donner une définition plus claire de ce qu'est une *charity*, de mettre l'accent sur l'intérêt général et enfin pour faire avancer leur indépendance vis-à-vis de l'Etat.

## **B) Fiscalité**

Le régime fiscal est très complexe. Nous pouvons souligner que les organismes de bienfaisance déclarés *Charities* bénéficient de réductions d'impôts. Les dons des entreprises et des particuliers donnent lieu à des réductions d'impôt. De ce fait les organisations reconnues comme *charities* sont soumises à un contrôle gouvernemental exercé par la *Charity Commission for England and Wales*. En 2000, ces exonérations s'élevaient à 1,7 milliard d'euros. La création de la loterie nationale en 1994 a permis au *charities* de bénéficier de financements importants.

## **C) Les aspects spécifiques de la vie associative**

L'importance du secteur associatif est semblable aux autres Etats européens mais se démarque dans son fonctionnement. La présence de corps intermédiaires, situées entre



l'Etat et le marché, est très ancienne, allant de pair avec une vision minimale du rôle de l'Etat en termes de politiques sociales. Si après la seconde Guerre mondiale, l'Etat britannique a développé des actions sociales importantes, son rôle a reculé avec la fin de la période des Trente glorieuses. En 1978, le rapport Wolfenden appelle au développement du secteur associatif pour la mise en place de politiques sociales.

Au Royaume-Uni, les associations sont généralement fédérées en fonction de leurs idéologies ou de leurs secteurs d'interventions. En Angleterre, le *National Council of Voluntary Organisations* fédère et représente le secteur bénévole et associatif en Angleterre. Le NCVO a été mis en place pour interagir horizontalement avec l'Etat, pour créer un environnement politique légal qui soutienne le secteur associatif. Cet organisme travaille à l'épanouissement d'une société civile performante et à des moyens de gouvernance efficaces. De même, il réfléchit aux partenariats avec le secteur privé.<sup>19</sup>

L'arrivée des travaillistes en 1997 marque un nouveau développement pour le secteur associatif. Le gouvernement d'Anthony Blair a de plus développé un système de gouvernance avec l'élaboration des COMPACTS qui assurent aux associations un soutien tout en garantissant son indépendance.

#### D) Quelques chiffres

**Tableau:** Poids économique du secteur associatif<sup>20</sup>

	Royaume-Uni
Population	61 millions
Nombre d'associations	193000 (nombre de <i>charities</i> enregistrés)
Budget	59 Milliards
Répartition des ressources	Fonds privés: 44,6% Fonds publics: 46,6% Dons et libéralités: 8,8%
Emploi salarié	659000 salariés
Bénévolat	22 millions de bénévoles
Modèle du secteur associative	Faible dépense de l'Etat

<sup>19</sup> CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe* des 27, Mai 2008

<sup>20</sup> Deloitte, *Secteur associatif-Comparaison Allemagne-France-Royaume-Uni*, Octobre 2008

	<p>Secteur associative très structure</p> <p>Dialogue important entre l'Etat et les associations</p> <p>Bénévolat très généralisé</p>
--	---

**Tableau :** Description du secteur associatif britannique

	Royaume-Uni
Part des emplois salariés dans les principaux secteurs	<p>Service sociaux : 13%</p> <p>Education et recherche : 40%</p> <p>Santé : 4%</p> <p>Culture et loisirs : 25%</p> <p>Développement et logement : 7%</p>
Part des emplois bénévoles dans les principaux secteurs	<p>Service sociaux : 13%</p> <p>Education et recherche : 3%</p> <p>Santé : 9%</p> <p>Culture et loisirs : 21%</p> <p>Culte : 33%</p> <p>Environnement : 3%</p> <p>Développement et logement : 13%</p>
Part des financements publics dans les principaux secteurs	<p>Service sociaux : 39%</p> <p>Education et recherche : 63%</p> <p>Santé : 38%</p> <p>Droits civiques : 59%</p> <p>Culte : 12%</p> <p>Activités internationales : 40%</p> <p>Développement et logement : 66%</p>
Part des financements propres dans les principaux secteurs	<p>Culture et loisirs : 84%</p> <p>Professionnel et syndicats : 98%</p> <p>Philanthropie : 47%</p> <p>Environnement : 28%</p>

	Développement et Logement : 33% Santé : 40%
Part des financements par la collecte dons) dans les différents secteurs	Culte : 69% Environnement : 45% Activités internationales : 33% Philanthropie : 47% Services sociaux : 65% Culture et loisirs : 2% Droits civiques : 6%

## B) Sur les partenariats associations/entreprises au Royaume-Uni

### L'implication de l'Etat en faveur des rapprochements entre secteur privé et associations.

Au Royaume-Uni, le modèle d'Etat-Providence décline fortement depuis les années 1970. Cependant l'implication de l'Etat dans l'incitation du rapprochement entre entreprises et associations est très visible. Durant le premier mandat d'Anthony Blair, le ministre en charge de la responsabilité sociale des entreprises a participé au lancement d'un réseau intergouvernemental destiné à faire connaître les pratiques exemplaires et à promouvoir (jusqu'au niveau européen) les partenariats entre le secteur public et le secteur privé, en y incluant les associations.

Autre exemple britannique mis en avant par le rapport du forum du secteur privé et du secteur bénévole canadien : « *le Phoenix Fund a été créé par le gouvernement national [britannique] afin de mettre en place une importante base de financement pour soutenir les Community Economic Finance Institutions (CEFI) et stimuler l'esprit d'entreprise dans les régions désavantagées .*

*L'aide financière porte sur les domaines suivants : lacunes à combler, particulièrement au sein des groupes et des régions peu susceptibles de créer des entreprises, pour répondre davantage aux priorités en matière d'intégration sociale, telles que les besoins spécifiques des entreprises de l'économie sociale, des anciens contrevenants, des réfugiés et des collectivités rurales; accroissement de la capacité d'action des intermédiaires économiques; soutien apporté par les entreprises locales à titre expérimental ».*

Les principaux volets du programme sont, à l'heure actuelle, les suivants :

- Fonds de développement destiné à promouvoir des méthodes innovantes d'aide aux entreprises situées dans les régions déshéritées (seulement en Angleterre);
- Réseau expérimental de mentors bénévoles pour les entreprises en phase de pré-démarrage ou de démarrage, dans le cadre de la *Business Volunteer Mentoring Association* (Association des mentors bénévoles pour les entreprises);
- Garantie de capital, de recettes et de prêts pour les *Community Development Finance Institutions* (établissements financiers de développement communautaire). Un fonds de capital de risque pour le développement communautaire a également été mis en place en vue de procurer des fonds de capital-risque aux entreprises de l'économie sociale sans but lucratif implantées les collectivités désavantagées. »

De plus, pour stimuler et favoriser l'accroissement des investissements communautaires des entreprises par des réformes législatives ou réglementaires, il existe au Royaume-Uni une commission indépendante qui supervise les organismes de bienfaisance et qui a proposé d'élargir la définition de la bienfaisance pour inclure différents domaines (progrès social et communautaire, promotion des arts, de la culture et du patrimoine, promotion du sport amateur ou encore la promotion des droits de la personne).

Enfin, le Royaume-Uni a mis en place une politique fiscale de réduction d'impôts afin d'inciter les entreprises à financer des projets associatifs.

## **B) Exemple de différents partenariats :**

**Un engagement envers les communautés :** les pouvoirs publics, comme il a été souligné, se sont fortement désengagés des actions envers les citoyens britanniques désœuvrés. Les associations volontaires prennent en charges les services sociaux non fournis par l'Etat. Des partenariats associations/entreprises ont lieu dans les quartiers défavorisés. Ces partenariats amènent à des actions originales et abouties.

### a) **Partenariat *Tate & Lyle/Community Link***

*Tate & Lyle* est un des leaders mondiaux de production d'aliments et de services alimentaires envers les consommateurs. La société a décidé de mettre à bien un projet de développement dans le quartier de Newham dans l'est de Londres. Le programme initial prend corps dans la volonté de s'engager dans les programmes des associations de quartier en faveur du développement social. *Tate & Lyle* veut restaurer la zone urbaine où son siège est implanté : un de ses objectifs est de faire prospérer l'entreprise par le développement économique de la zone et l'enrichissement des habitants. Le partenariat a été mis en place l'association *Community Links* à Newham. Cette importante association œuvre pour la restauration des quartiers défavorisés, la réhabilitation économique et sociale de ses habitants.

Le premier niveau de partenariat a été le financement de l'association, le sponsor par l'entreprise d'évènements, le don d'équipement et l'apport de ses employés en tant que volontaires. Par la suite *Tate & Lyle* a permis aux entreprises, qui ont pu se développer à Newham, l'utilisation sans charges d'entrepôts pour stocker leur équipement. De plus, l'entreprise a pratiqué le mécénat de compétences afin de pourvoir ces nouveaux entrepreneurs en conseils stratégiques.

Le partenariat a mis en place un moyen de financement plus durable : avec le projet *Auction my stuff*, les objets inutilisés par toute entreprise en Angleterre et par tous les particuliers peuvent être vendus via la plateforme e-bay pour financer les actions de *Community Links* à Newham. *Tate & Lyle* a fourni l'entrepôt pour stocker tous les objets donnés.

Aux vues des résultats de ces partenariats, *Tate & Lyle* a multiplié ceux-ci avec d'autres organisations : par exemple, l'entreprise délivre des camionnettes et des expertises commerciales à *Community Food Enterprise* qui veut promouvoir l'alimentation équilibrée auprès des enfants du quartier.

En 2008, la volonté de *Tate & Lyle* est de créer un centre pour l'entrepreneuriat social dirigé par *Community Links* et elle-même. Ce centre permettrait le soutien d'initiatives économiques privées par des entreprises.

**b) Des engagements actifs de la part des entreprises : d'autres exemples de partenariats**

L'entreprise Deloitte a construit plusieurs partenariats avec différentes organisations comme *Help for Heroes*, *Children, with Leukaemia* ou encore *UK Cancer Research*. Hormis des actions de mécénat classique avec chacune de ces structures, Deloitte a mis en place le *Deloitte Kilimandjaro Challenge*. Ce projet amène cent employés de Deloitte UK à atteindre le sommet du Kilimandjaro pour récolter plusieurs centaines de milliers de livres en faveur de ces organisations.

*British Gaz* et *Help the Aged* ont formé un partenariat en faveur des personnes âgées désœuvrées qui souffrent de précarité énergétique. En plus de financements coordonnées entre l'entreprise et les salariés, le partenariat implique des conseils des bénévoles de cette association pour les salariés de l'entreprise sur les attentes et les besoins des personnes âgées bénéficiaires des ventes des agents de la *British Gaz* qui effectuent du porte-à-porte. Le partenariat constitue une réussite car il aide les personnes âgées et ouvre de nouveaux marchés pour l'entreprise.

## La Suède

### I. Cadrage pour le modèle scandinave

Parmi les modèles dominants en Europe, il faut prendre en compte les dynamiques à l'œuvre au sein des pays scandinaves. Dans ces pays, les associations sont nombreuses mais d'origine récente. Ce modèle, qualifié de socio-démocrate ou d'universaliste, traduit un secteur associatif fédéré et donc fortement organisé hiérarchiquement. Le système de gouvernance met en avant une pratique démocratique dans le secteur associatif. L'un des traits spécifiques tient dans l'importance donnée au statut de membre : droit de vote dans les fédérations et possibilité d'être administrateur pour tous les adhérents<sup>21</sup>. Cette donnée s'explique par le fait que beaucoup des associations scandinaves sont au service de leurs membres et non de la collectivité. Les associations culturelles, récréatives, sportives, les organisations corporatives et professionnelles, les organisations de consommateurs sont les plus nombreuses<sup>22</sup>. On peut noter une participation bénévole élevée.

Les pays scandinaves servent de référence en matière de services publics qui caractérisent l'implication des Etats du nord de l'Europe dans la mise en œuvre de politiques sociales (modèle de l'« Etat-providence »). Mais même si le secteur public pèse fortement sur les actions sociales, le secteur associatif est resté très actif et a participé au développement du type de démocratie consensuelle scandinave. Les Etats scandinaves peuvent être qualifiés de « *state-friendly* » pour leurs liens constructifs avec les associations<sup>23</sup>.

En résumé, l'Etat se considère comme organisateur du social et les associations ont joué un rôle dans l'incitation de ces politiques. Les associations qui agissent dans le domaine de la santé ou de l'éducation se trouvent présentes dans des domaines qui ne sont pas pris en compte par l'Etat (femmes battues, sans domiciles fixes...) ; elles comblent les lacunes de l'Etat-providence.

**Tableau :** Provenance des ressources financières<sup>24</sup>

	Danemark	Finlande	Suède
Ressources publiques	29%	36%	30%

<sup>21</sup> Intervention de K. Johnsen, *Les spécificités du modèle associatif dans les pays scandinaves* aux Journées internationales du CNAM, « Les enjeux de la gouvernance associative ».

<sup>22</sup> Archambault (E.), *Y a-t-il un modèle européen du secteur associatif ?*, 16e colloque ADDES, 16 juin 2001

<sup>23</sup> CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27*, Mai 2008

<sup>24</sup> Etude de l'Université Johns Hopkins de 2004 in CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27*, Mai 2008

Dons et mécénat	9%	6%	10%
Recettes d'activités et cotisations	62%	58%	60%

**Tableau** : Ressources financières<sup>25</sup>

	Danemark	Finlande	Suède
Ressources publiques	29%	36%	30%
Dons et mécénat	9%	6%	10%
Recettes d'activités et cotisations	62%	58%	60%

## II. L'exemple de la Suède

### A) Cadre juridique

L'article 5 du chapitre 2 de la Constitution suédoise assure aux citoyens le droit de former des associations. Trois statuts d'associations existent : les **organisations à but non lucratif** (ou NPO), les **associations à but lucratif** (œuvrant pour la promotion d'intérêts économiques) régies par une abondante législation et les **fondations**. Les associations doivent répondre à différents critères :

- la recherche de l'intérêt général se doit d'être écrite dans les statuts et au moins 4/5 de son activité doit être destinée à la réalisation de cet intérêt général
- l'association doit être ouverte à toute personne désirant œuvrer pour la cause défendue
- 80% des ressources de l'association doivent être utilisées dans les 5 ans à la réalisation de cet intérêt commun.

L'Etat autorise différents types de financements pour les associations à but non lucratif : subventions des pouvoirs publics, cotisations de membre, activités bénévoles, vente de produits.

<sup>25</sup> Etude de l'Université Johns Hopkins de 2004 in CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27*, Mai 2008



Il existe en Suède un grand nombre de fondations, régies par une loi qui définit leur statut juridique et fixe ses activités (cadre de celles-ci dans la défense de l'intérêt général).

## **B) Fiscalité**

Une association à but non lucratif n'est pas imposable (sauf dans le cas où l'association prend part à des actions dans un secteur concurrentiel). Elles sont néanmoins soumises à l'impôt foncier.

Les associations payent la TVA lors des achats mais ne la facture pas lors de la vente de produits ou services.

## **C) Les aspects spécifiques de la vie associative**

La vie associative en Suède prend racine au XIXe siècle avec l'apparition des sociétés de tempérance pour résoudre les conflits sociaux, la formation d'Eglises et le développement d'organisations (culturelles, sportives...) par les mouvements ouvriers.

Aujourd'hui, à l'image du modèle scandinave, la Suède se caractérise par une coopération rapprochée entre l'Etat et le tiers secteur ; ce dernier prend part aux discussions nationales. Le secteur associatif y est développé dans les domaines du sport, de la défense des causes, de la culture et des loisirs. Les secteurs de la santé, des services sociaux et de l'éducation sont moins pourvus.

Aujourd'hui, on peut noter un déclin de l'Etat-Providence en Suède. Les fonctionnaires perçoivent le secteur associatif et les entreprises comme des remplaçants potentiels aux actions sociales menées par l'Etat. Ceci est marqué par la création de la Confédération des organisations du tiers secteur et des entreprises privées travaillant dans le secteur social et de la santé devant organiser les relations entre l'Etat et le secteur privé et associatif. La baisse des financements publics et la gestion entrepreneuriale oblige les associations à différencier les modes de financements. Le tiers secteur souffre d'un manque de politique concrète à son égard et se tourne de plus en plus vers des missions de prestations de service. A long terme les associations agissent pour la reconnaissance du secteur.

## **D) Quelques chiffres**

**Tableau :** source du financement public<sup>26</sup>

Subventions	du	33%	690 millions d'euros
-------------	----	-----	----------------------

<sup>26</sup> Etude de l'Université Johns Hopkins de 2004 in CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27*, Mai 2008

gouvernement		
Subventions régionales	7%	149 millions d'euros
Subventions municipales	19%	392 millions d'euros
Financement de services (surtout par la région et la municipalité)	41%	889 millions d'euros
Total	100%	2120 millions d'euros

Les associations suédoises seraient environ 200000 rassemblant 32 millions de membres et chaque Suédois adhère environ à quatre associations.

La vie associative (en 2000) représente un chiffre d'affaire de 7 milliards d'euros soit 5% du PIB. 60% des ressources proviennent des activités et des cotisations et 11% des donations. Les heures de travail bénévoles représentent 300 000 emplois à temps plein et 8,2 milliards d'euros.<sup>27</sup>

## **B) Les partenariats associations/entreprises en Suède**

**Cf.** document général: *Nordic partnership discussion paper : a new era of Nordic partnerships for sustainability?* 2004.

Les affirmations et explications suivantes peuvent être appliquées à l'ensemble des pays scandinaves pour la question du développement durable.

En 2004, une conférence sur les partenariats entre entreprises et ONG dans les pays scandinaves sur le thème du développement durable a permis un état des lieux et une réflexion sur les évolutions à mettre en œuvre propos de ce sujet.

Les ONG et entreprises scandinaves partagent une vision commune du partenariat ONG/entreprises qu'ils considèrent comme une coopération pour répondre à des objectifs partagés basée sur une division des rôles clairement définis et avec un certain degré de risques et de responsabilités partagées. Les parties prenantes scandinaves rejettent les dialogues, la philanthropie traditionnelle, les accords sans contrats (et la confiance aveugle). Hormis ces restrictions, les entreprises et les ONG voient en ces partenariats des possibilités multiples. Les ONG et les entreprises réfléchissent ensemble pour comprendre

---

<sup>27</sup> Doucin (M.), *Guide de la liberté associative dans le monde : les législations des sociétés civiles de 138 pays*, Paris, La Documentation française, 2000

quels changements appellent ce type de partenariat dans la gestion de leurs structures. Les plaidoyers en faveur de ces pratiques proviennent d'acteurs individuels qui réalisent les opportunités de tels partenariats.

La motivation peut provenir de trois différents niveaux : celui de l'intérêt général, celui des actionnaires et celui des ONG et des entreprises elles-mêmes. Au niveau sociétal, la motivation provient de la reconnaissance de la société des buts globaux de développement durable par exemple. Les parties prenantes reconnaissent ces objectifs.

Au niveau des actionnaires, les attentes ne sont pas unanimes. Les ONG voient ici un élément crucial du manque de partenariats en œuvre dans les pays scandinaves. Au niveau des ONG et des entreprises, le temps et les contraintes budgétaires sont les deux principaux freins à la construction de partenariats. Ici, il semble que les avantages soient mieux perçus par les ONG que les entreprises.

	Moteurs du partenariat	Freins du partenariat
ONG	Mener les missions à bien  Levée de fonds	Intégrité  Réputation  Compréhension des entreprises
Entreprises	Apport en termes de compétences organisationnelles, de compréhension des enjeux d'intérêt général...	Coûts  Scepticisme  Bénéfices à courts termes

En termes de partenariats entreprises/ONG, le modèle scandinave suit sa vieille tradition de dialogue qui est la norme. Les partenariats sont rares. Pourtant les avantages au sein de ces pays sont nombreux : tradition démocratique, la recherche de consensus par rapport au conflit, les facilités d'accès aux associations.

Les problèmes viennent du fait que les ONG voient les partenariats comme un nouveau schisme, une pratique modifiant totalement leurs valeurs et leur mode d'organisation malgré le fait que peu d'entre elles aient une véritable expérience de partenariat.

ONG et entreprises attendent beaucoup des partenariats mais mettent en avant qu'ils ne représentent pas la réponse à tous les problèmes. Ce concept ne doit pas être utilisé pour imager tous les rapports inter secteurs (dialogue de tradition scandinave, philanthropie) ou permettre aux entreprises de faire du *greenwashing*.

### Recommandations :

Faire progresser la compréhension entre les acteurs/Identifier les objectifs et les moyens/Chercher les bons partenaires/Augmenter l'échelle des partenariats.

Les entreprises se doivent de s'intéresser aux opportunités qu'ouvrent ces partenariats et les ONG briser les stéréotypes face au monde de l'entreprise. Les pouvoirs publics se doivent de faciliter ces rapprochements.

Problèmes attendus	Solutions suggérées
Manque de ressources, temps et argent	<ul style="list-style-type: none"><li>- Développer des nouveaux outils pour établir des relations appropriées entre les ressources et les bénéfices des partenariats</li><li>- Développer des outils pour mesurer l'impact et la valeur ajoutée du partenariat</li><li>- Légitimer auprès des partenaires les ressources engagées</li></ul>
Peur d'une perte d'intégrité et de cooptation	<p>S'assurer que les rôles et les responsabilités sont bien définis , mettre en place des principes directeurs...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bien expliquer le programme aux actionnaires</li><li>- Elargir la perspective du partenariat pour y inclure toute la société et ainsi donner plus de responsabilité au partenariat</li></ul>
Risques concernant la réputation des acteurs	<ul style="list-style-type: none"><li>-Développer des règles claires d'engagement en y incluant un audit du partenariat pour mettre en avant la responsabilité des parties prenantes, être transparent et établir des chaînes de communication simples</li><li>- Assurer des portes de sorties simples du partenariat</li></ul>

	– Formaliser les accords et engagements
--	---

## B) Les exemples de partenariats:

WWF Sweden et Ikea ont été deux initiateurs des rapprochements entreprises/ONG en Suède.

Ces deux organismes ont mis en place un partenariat visant à modifier les pratiques d'Ikea en termes de développement durable. Grâce à WWF, Ikea utilise de façon plus responsable des ressources naturelles renouvelables dans la conception des produits (coton, bois) et la lutte contre le changement climatique.

En Suède, Ikea et WWF ont permis la mise en place d'un concours « Durabilité ». Sponsorisé par Ikea, il a permis de sensibiliser les écoliers au développement durable par la collecte de 50 millions de coupelles en aluminium, ce qui a permis de recycler 35 tonnes d'aluminium. WWF Suède.

WWF et Ikea en Suède ont aussi mis à bien un projet d'utilisation des ressources forestières responsable. Depuis 2002, Ikea Suède et WWF Suède partagent leur expertise pour répondre à ce problème environnemental. Leur collaboration a permis de réduire l'impact environnemental et social en partageant leur expertise sur cette problématique.

**Point intéressant** : le partenariat s'est développé au niveau global. Le partenariat sur les changements des pratiques d'Ikea s'est développé au niveau mondial par la mise en œuvre d'actions communes sur la problématique de consommation responsable du bois dans diverses régions du monde. De plus des partenariats locaux se sont multipliés au sein des antennes étrangères d'Ikea en Italie, au Canada, etc) ; en France par exemple, la WWF a apporté son expertise pour optimiser l'utilisation des transports des clients et des collaborateurs ou encore sur l'utilisation des énergies renouvelables. Enfin, un accord général entre WWF et Ikea prenant en compte l'ensemble des activités de l'entreprise au niveau global a été signé. Ceci met en avant le troisième niveau d'un partenariat initié en Suède entre les deux organisations.

WWF Suède a aussi accompagné l'entreprise *Sveaksod*, le plus grand propriétaire de forêts en Europe en apportant son expertise pour mettre en œuvre un changement des pratiques de l'entreprise. *Sveaksod* s'est engagé à protéger 20% des 3,5 millions d'hectares de forêt en préservant ces arbres disponibles.

Sites internet :

<http://www.peacelink.it/consumo/docs/301.pdf>

## L'Allemagne

### I. Cadre général pour le modèle corporatiste

Il concerne les pays d'Europe continentale occidentale comme l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, la Belgique et les Pays-Bas. Tous ces pays ont des caractéristiques qui les rapprochent malgré des différences visibles. Le secteur à but non lucratif y apparaît comme puissant, structuré et ancien, institutionnalisé et fédéré suivant des appartenances idéologiques, religieuses, politiques ou encore syndicales. Au sein de ces pays, les associations ont initié un mouvement de revendications sociales alors en essor en Europe et ont intégré ces besoins dans les politiques publiques de l'Etat. Elles sont affiliées aux actions de l'Etat-Providence et se sont professionnalisées. Dans ces Etats, les associations apparaissent comme puissantes. Certaines grandes organisations actives dans le domaine du social, de la santé et du médico-social sont quasi publiques (financement en grande partie par l'Etat et par la Sécurité sociale et relèvent du droit public). Les dons représentent une part assez faible des financements. Le secteur sans but lucratif s'inscrit dans un environnement marqué par une tradition de décentralisation, d'Etat-providence puissant et un système de Sécurité sociale « bismarckien » (assurantiel à base professionnel)<sup>28</sup>.

**Tableau :** le modèle corporatiste<sup>29</sup>

	Allemagne	Autriche	Belgique	France	Pays-Bas
Population	82 millions	8,3 millions	10,5 millions	63 millions	16,3 millions
Nombre d'associations	553 500	107 000	90 000	1 100 000	9 000
Ressources	Public :	Public :	Public :	Public :	Public :

<sup>28</sup>Archambault (E.), *Y a-t-il un modèle européen du secteur associatif ?*, 16e colloque ADDES, 16 juin 2001: il est à noter que le système français peut s'inscrire par bien des aspects dans ce modèle.

<sup>29</sup>CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27*, Mai 2008

	64%	50%	77%	34,3%	59%
	Dons et mécénat : 3%	Dons et mécénat : 6%	Dons et mécénat : 5%	Dons et mécénat : 4,9%	Dons et mécénat : 2%
	Recettes d'activité et cotisations : 32%	Recettes d'activité et cotisations : 43%	Recettes d'activité et cotisations : 19%	Recettes d'activité et cotisations : 60,8%	Recettes d'activité et cotisations : 39%
Bénévolat	22 000 000	55 000	809 000	14 000 000	43% de la population
Emploi salarié	1 120 000		500 000	1 900 000	669 000

## II. Le cas de l'Allemagne

### A) Le cadre juridique

L'association allemande peut être à but lucratif ou à but non lucratif. Pour ces dernières, l'inscription doit se faire au registre des associations, tenu auprès de tribunal d'instance dans le ressort duquel elle installe son siège social.

Les fondations représentent la voie par laquelle un donateur peut disposer de ses biens. Elles sont marquées par deux caractères : elles sont placées sous tutelle administrative et restent une organisation privée avec un patrimoine pour garantir la réalisation de leur objet. L'Etat peut verser des subventions aux associations mais contrôle leur utilisation.

### B) Fiscalité

Les associations sont soumises à plusieurs exonérations de charges et de taxes. Par exemple toutes les organisations sans but lucratif sont exonérées d'impôts sur les sociétés. Les dons en numéraire ou en nature faits par les entreprises et les particuliers sont déductibles dans certaines limites.



### C) Les aspects spécifiques de la vie associative

Pratiquement chaque association fait partie d'une fédération, ce qui montre le rôle d'intermédiaire de ce secteur associatif entre l'Etat et la société civile.

Par exemple, il existe 6 fédérations de protection sociale : deux sont liées à l'Eglise, deux autres à la Croix Rouge et à une petite agence, une au parti social démocrate, et la dernière est indépendante<sup>30</sup>. Leur rayon d'action est très large : responsables des deux tiers des maisons de retraite et des résidences pour handicapés, elles prennent de même en charge la moitié des services dans le domaine de la jeunesse et assurent 40% des services des hôpitaux. 10% de leurs subventions proviennent du secteur public. En Allemagne, « *l'Etat a pris en charge une partie importante de la responsabilité sociale sans assurer la prestation des services, faisant ainsi des grandes associations non lucratives des « spécialistes » de la protection sociale*<sup>31</sup> ». Les relations avec le secteur public se déroulent à deux niveaux : le financement, la coopération et la prestation de services sont négociées avec l'Etat au niveau fédéral et au niveau régional (Länder). Très institutionnalisé, le secteur associatif est intégré dans le secteur public allemand et est très organisé dans les services sociaux et coexiste au niveau des Länder avec un secteur public très décentralisé.

La régulation est basée sur les principes de subsidiarité et de « bien public ». La coopération avec l'Etat est fondamentale du fait de ces principes. Celui-ci est dans l'obligation légale de coopérer avec les associations actives et de leur assurer un soutien financier<sup>32</sup>. Le principe de préférence donné aux associations dans le domaine des services sociaux est une des particularités allemandes : localement, les associations ont une forte influence sur la société civile.

Au cours des années 1990, le financement public a perdu en sécurité et la concurrence avec le secteur non lucratif s'est accrue.

---

<sup>30</sup> CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27*, Mai 2008

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> *Ibid.*

## 2. Les partenariats en Allemagne

Une étude-comparée menée par John Tsalikis et Bruce Seaton<sup>33</sup> sur le sentiment des populations espagnoles, britanniques et allemandes vis-à-vis des pratiques éthiques des entreprises montre que les Allemands sont plus sceptiques que leurs voisins par rapport à la mission de défense de l'intérêt général des entreprises. Cela est sans doute à rapprocher de l'histoire politique allemande qui fait de l'Etat et des associations les acteurs uniques des politiques sociales. Il est difficile de tirer des conclusions de cette affirmation par rapport aux partenariats associations/entreprises en Allemagne. Il est assez difficile de trouver des informations sur ces partenariats au niveau national (par exemple les grandes entreprises allemandes communiquent sur leurs actions RSE mais peu sur ce type de partenariats). Encore une fois, les entreprises apparaissent sans doute moins comme des acteurs légitimes que dans un pays comme le Royaume-Uni pour répondre aux besoins de l'intérêt général dans des actions précises pilotées par des associations. De plus, depuis le XIXe siècle, le modèle de gouvernance allemand s'est basé sur le consensus et le dialogue entre les différents secteurs afin de prendre les meilleures décisions possibles. Banques, entreprises et syndicats dialoguent dans une optique de paix sociale et de sécurité sociétale. Ce modèle a faibli au cours des années 1990<sup>34</sup> et c'est au cours des années 2000 que la question de la responsabilité sociétale des entreprises est venue au centre du débat. Mais c'est la question de gestion interne de ces entreprises qui a surtout été prise en compte. Ajouter à cela le rôle prépondérant de l'Etat dans le secteur associatif, sans doute que les partenariats entre associations et entreprises apparaissent comme moins nécessaires en

---

<sup>33</sup> Tsalikis J., Seaton (B.), *The International business ethics index : European Union*, "Journal of Business Ethic", 2007

<sup>34</sup> « Une loi de 1954 prévoit en effet que les conseils de surveillance des entreprises de plus de 500 salariés doivent comprendre des représentants des salariés. Dans le cas des entreprises employant plus de 2000 personnes, le président du conseil de surveillance, en général un représentant des actionnaires, dispose d'une deuxième voix décisive en matière de prises de décisions. Tombé presque en désuétude dans les années 90, les conseils de surveillance ont été réactivés ces dernières années, à la suite des scandales financiers allemands et américains. Les membres du directoire se voient dorénavant dans l'obligation d'informer dans le détail l'ensemble du conseil de surveillance du développement de l'entreprise et chaque membre qui en fait la demande. Si les objectifs fixés ne sont pas atteints, les membres du directoire doivent donner des explications. Sont inclus dans le rapport de bilan les performances de la maison mère mais aussi celles de ses filiales". Cf. : article de Claire Stam : *Allemagne La RSE un remède à la crise ?* du 3 mars 2003 sur [http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/politique\\_developpement\\_durable/strategie/allemande\\_rse\\_remede\\_crise/33172.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/politique_developpement_durable/strategie/allemande_rse_remede_crise/33172.jsp) Un autre article intéressant sur les pratiques allemandes et le dialogue entre syndicats et entreprises : [http://www.novethic.fr/novethic/entreprises/politique\\_developpement\\_durable/strategie/allemande\\_siemens\\_et\\_ig\\_metall\\_s\\_accordent\\_emploi\\_vie/131309.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/entreprises/politique_developpement_durable/strategie/allemande_siemens_et_ig_metall_s_accordent_emploi_vie/131309.jsp)

termes de progrès sociétal. Au cours de l'opération « Des Droits pour tous, des règles pour les multinationales » qui s'est déroulée à l'automne 2010, les représentants des associations allemandes ont mis en avant la difficulté de leur pays pour sensibiliser les entreprises et l'opinion aux responsabilités sociétales des multinationales allemandes.

### **Etude de cas**

Cependant, certains exemples de partenariats ONG/entreprises en Allemagne sont visibles du fait de la communication des structures associatives en pointe sur ce sujet. Comme pour les exemples précédents, il faut noter que ce sont les grandes ONG environnementales qui recherchent à créer des liens avec les entreprises.

Sur ce point, le partenariat construit entre WWF Germany et Allianz est très intéressant<sup>35</sup>.

Michael Anthony directeur des projets du département des partenariats stratégiques d'Allianz (assurance, services financiers), après une discussion avec Emilio Galli-Zugaro, chef de la communication chez Allianz, a décidé de mettre en place un partenariat avec WWF. En janvier 2005, les deux organisations décident de produire une analyse de l'impact des entreprises spécialisées dans la finance par rapport aux catastrophes climatiques. WWF a été choisi par les directeurs d'Allianz car cette ONG était perçue comme un groupe de pression sérieux ayant déjà produit des travaux sur les liens entre finance et questions énergétiques. En 2005, le rapport souligne la double responsabilité du secteur financier en matière de développement durable. Ce secteur doit créer des services qui associent les risques économiques aux catastrophes climatiques pour protéger leur entreprise et leurs clients. De plus, la finance doit en partie conduire la transition de passage à une économie verte globale. Les deux parties prenantes se sont rendues compte que les risques liés aux changements climatiques étaient sous-estimés par les assureurs, ceci pouvant entraîner des pertes importantes. Alors qu'avec un travail de réflexion, il est possible de faire du changement climatique des occasions d'investissements bénéfiques pour les banques.

Le 28 juin 2005, le rapport fut exposé à l'*European financial hub* et reçut un accueil favorable. Ce rapport permit la création d'un groupe restreint d'employés d'Allianz provenant de différents départements dont la mission consistait à mettre en place une feuille de route et un plan d'action pour agir au sein de l'entreprise en faveur de

---

<sup>35</sup> Cf. <http://www.imd.org/news/upload/IMD-2-0142.pdf> pour lire l'étude complète de ce partenariat (en anglais)

l'environnement. WWF a apporté son expertise pour aider ce groupe à établir cette feuille de route. En Janvier 2006, Allianz a adopté sa stratégie de développement durable.

Par la suite, le partenariat n'a cessé de se développer. Allianz et WWF Germany ont développé leurs analyses en étudiant au cas par cas les possibilités d'innovations en termes de gestion des risques environnementaux afin de mettre en œuvre des actions directrices. Toutes formes de partenariats et d'actions sont discutées, hormis les formes philanthropiques d'aides aux associations.

En septembre 2007, l'accord cadre pour un partenariat de trois ans a été signé entre les deux structures. En même temps, Allianz créait son *Allianz Climate Solutions*, groupe institutionnalisé dont la mission était de remplacer le groupe de collaborateurs informels créé deux ans plus tôt. Le partenariat entre WWF Germany et Allianz se concentrait principalement sur les moyens d'action et les stratégies à mettre en œuvre mais aussi sur des actions de plaidoyer. Par ailleurs, la réduction des émissions de gaz à effet de serre devint une priorité de l'entreprise : en avril 2008, le bureau exécutif a validé la décision de réduire ces émissions de 20% avant 2012.

L'intérêt de ce cas réside dans la durée et dans l'évolution des niveaux de partenariats qui se sont créés au cours du temps. Le fait que les deux organisations aient des branches dans de nombreux autres pays a ouvert des perspectives de développement du partenariat.

Pour WWF-Allemagne, la difficulté provenait du fait qu'un partenariat de cette ampleur n'avait jamais été appliqué. Aujourd'hui, quelques projets ont pris forme et le partenariat, plus visible, a montré les visions, les défis et les limites des actions des deux organismes.

## L'Espagne

### I. Cadrage du modèle méditerranéen<sup>36</sup>

Les pays qui relèvent de ce modèle sont la Grèce, l'Italie, l'Espagne et le Portugal. Le secteur lucratif est moins développé pour des raisons historiques. L'opposition entre l'Eglise catholique ou orthodoxe et l'Etat a enrayé l'émergence d'un secteur associatif important. C'est en effet l'Eglise qui a dominé ce secteur à travers des organisations charitables. Puis, les organisations charitables religieuses se sont progressivement sécularisées. De plus les périodes de dictature ont empêché le développement du secteur associatif. Ces pays possèdent des organisations professionnelles, syndicales et corporatives liées au mouvement ouvrier et la solidarité mutualiste y est opposée à la charité. Le bénévolat n'est que peu pratiqué du fait de la prédominance de réseaux de solidarité familiaux, communautaires ou paroissiaux.

Les recettes des organisations à but non lucratif proviennent de financements publics substantiels. Le système de dons est peu développé et les fondations peu nombreuses<sup>37</sup>.

**Tableau** : le secteur associatif dans les pays méditerranéens<sup>38</sup>

	Espagne	Italie (1999)	Portugal
Population	43,8 millions	58,7 millions	10,6 millions
Nombre d'associations	250 000	220 000	23 500
Force de travail salarié		610 000	
Bénévolat		3,2 millions	
Budget du secteur		37,6 millions	

<sup>36</sup> Archambault (E.), *Y a-t-il un modèle européen du secteur associatif ?*, 16e colloque ADDES, 16 juin 2001

<sup>37</sup> *Ibid*

<sup>38</sup> CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe* des 27, Mai 2008

		d'euros	
Structuration des ressources	50% des ressources sont publiques	55% des ressources sont publiques	

## II. L'Espagne

### A) Cadre juridique

Le droit d'association est reconnu en Espagne depuis la constitution de 1869. La loi du 24 décembre 1964 définit le cadre national. Les dispositions de cette loi sont inapplicables si la communauté autonome se déclare apte en matière associative (comme en Catalogne). Par exemple, dans ce cas, l'enregistrement se fait au niveau régional. Les associations qui intéressent notre étude se disent « d'utilité publique ». Pour utiliser cette terminologie, elles doivent poursuivre un but d'intérêt général, consacrer 70% de leurs ressources à la réalisation de ce but dans les trois ans suivant sa création, ne pas avoir de participation majoritaire dans des sociétés commerciales, ne pas avoir comme activité principale une activité commerciale, déposer ses comptes chaque année auprès de l'autorité publique responsable, s'engager en cas de dissolution à reverser son patrimoine à une structure poursuivant des objectifs similaires, que les dirigeants et représentants statutaires exercent gratuitement leurs fonctions.

Les fondations ont une forme juridique différente et sont définies comme l'affectation de biens, de façon stable et permanente, à l'accomplissement d'un but d'intérêt public.

### B) Fiscalité

Les associations sont soumises à la TVA mais certaines opérations, comme l'enseignement de langues par des centres éducatifs, sont exonérées.

Les associations sont exonérées de l'impôt sur les sociétés pour leurs actions à but non lucratifs. Plusieurs autres exonérations (impôts locaux par exemple) sont possibles pour les associations espagnoles.

### **C) Les aspects spécifiques de la vie associative**

L'émergence du secteur associatif est relativement récente et concorde avec la fin de la dictature de Franco. Entre 1938 et 1975, seules Caritas et ONCE (fondées respectivement par l'Eglise en 1942 et par l'Etat en 1938) sont actives en Espagne. Les associations ne prennent une place importante qu'à partir du milieu des années 1980. En 1988, est mis en place un programme national de financement de l'action sociale de financement des associations et un décret royal, la même année, décrit les conditions d'attribution de ces subventions. La structure du secteur associatif espagnol découle de l'organisation méditerranéenne de la société décrite auparavant : son origine tient des organisations caritatives de l'Eglise catholique et des groupements laïques d'origine populaire. Ce mouvement associatif occupe des champs différents : culturel, social et économique. Le mouvement associatif est segmenté et très lié à l'action de l'Etat à travers ses programmes sociaux. En 2000 et sur demande du gouvernement, la Plate-forme des associations d'action sociale (PSANGO) se crée. Il est un organe de discussion du secteur associatif avec le gouvernement. En 2010, cet organe comprend 25 ONG, fédérations et organismes publics qui représentent des milliers d'organisations locales, régionales et étatiques.

La distribution par activités montre une prépondérance des associations à finalités culturelles ou de convivialité (sport, jeunesse et de quartier).

### **D) Quelques chiffres**

L'importance de la donnée régionale en Espagne est fondamentale pour comprendre le secteur associatif. Les études de 1996 dénombrent 80 000 associations locales contre 12 500 de niveau national. Les autres associations se divisent entre les différents niveaux territoriaux : régional (22 400), provincial (36 000), et *comarcal* (9 000). Quatre régions connaissent une grande implantation des associations : l'Andalousie avec 25 000 associations, la Catalogne (24 000), Madrid et Valence<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Doucin (M.), *Guide de la liberté associative dans le monde : les législations des sociétés civiles de 138 pays*, Paris, La Documentation française, 2000

### III. Les partenariats associations entreprises

Avant de décrire quelques partenariats, il faut intégrer la question locale et régionale dans la stratégie RSE des entreprises espagnoles.

L'exemple de la banque *La Caixa* est en ce point parlant :

Les échelons locaux ont <sup>40</sup> participé de façon essentielle à la création d'associations comme prestataires de services. La ville de Barcelone a été pionnière dans ce domaine en décentralisant en 1985 la gestion de certains services sociaux, puis la constitution a placé la gestion des politiques sociales entre les mains des autorités régionales. Dès les années 90, ce sont les régions autonomes et le gouvernement qui ont permis le développement des associations.

L'entreprise *La Caixa* a mis en place une politique RSE très poussée et réfléchie en agissant sur de nombreux fronts à la fois.

- L'une des innovations de son action tient dans la pratique de ses employés. Premièrement, l'entreprise a créé un programme sur son intranet qui met à disposition plusieurs projets associatifs que les employés peuvent choisir de soutenir. L'*Employee in Solidarity Programme* de la Caixa permet d'aider à la mise en place des projets subventionnés (grâce au partage d'expertise des parties prenantes), de garantir le suivi des dons. Ces derniers sont déduits de la paye des salariés.
- La donnée régionale/locale qui nous intéresse prend corps dans le programme de volontariat construit par *La Caixa*. Pour les retraités de *La Caixa* et le personnel qui peut prendre une retraite anticipée, *La Caixa* a créé plus d'une quarantaine d'associations locales dans les régions autonomes (les *Asociaciones de Voluntarios de la Caixa*) qui agissent sur le terrain en partenariat avec les ONG. Tous les volontaires choisissent les associations avec lesquelles ils veulent travailler et les projets qu'ils veulent soutenir. On

---

<sup>40</sup> CPCA, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27*, Mai 2008



peut parler ici de partenariats multiples au niveau local entre la Caixa et des ONG.

### **Les partenariats de *La Caixa* <sup>41</sup>:**

L'étude du cas de cette grande entreprise est assez intéressante. Les programmes mis en œuvre sont multiples et interagissent avec différentes structures. Il serait trop long de tous les décrire mais nous pouvons en présenter quelques uns.

**Incorpora de la Caixa :** ce programme propose d'aider à la réinsertion sociale par l'emploi des personnes en difficulté. *La Caixa* propose son expertise à différents employeurs possibles et permet aux organismes sociaux de recevoir une formation sur la réinsertion sociale par l'emploi.

**Programme de conservation des espaces naturels en Catalogne :** ici, la fondation de *La Caixa* se trouve en partenariat multiple avec des associations de réinsertion (*Associació per a la Promoció i Inserció Professional (APIP)*, *ASOCIACIÓ BENESTAR I DESENVOLUPAMENT*, *Associació Sant Tomàs P.A.R.M.O - TAC-OSONA*) et les pouvoirs publics locaux (la députation de Barcelone). Toutes ces structures travaillent en commun pour un objectif double : la conservation et la réhabilitation d'espaces naturels en Catalogne et la réinsertion professionnelle de personnes en difficulté (handicap, précarité) grâce aux travaux. *La Caixa* apporte des ressources financières et une expertise complémentaire à celle des associations

### **L'initiative de *Socialbid* <sup>42</sup>:**

Les créateurs de cette entreprise solidaire, Eduardo Jiménez et Rodrigo Aguirre de Cárcer, mettent en avant le retard en termes de partenariats ONG/Entreprises et d'initiatives en termes d'économie solidaire et sociale.

Le principe de leur entreprise : mettre aux enchères ou à prix cassés des produits haut de gamme, puis reverser l'argent récolté à des ONG.

---

<sup>41</sup> Cf.: <http://obrasocial.lacaixa.es/>

<sup>42</sup> Cf. : <http://www.socialbid.org/outlet/info>

Elle fonctionne comme un triangle entre les donateurs, les entreprises et *Socialbid*. Les ONG peuvent avoir accès à des sources importantes de financement, surtout les plus petites. Ça leur permet aussi d'avoir une plus grande visibilité. Les entreprises peuvent donner toutes leurs marchandises invendues. Elles évitent ainsi de perdre de l'argent. *Socialbid* organise aussi des ventes particulières avec certaines marques (avec HP pour des ordinateurs, avec Vodafone, ou la marque de vêtements *Timberland*).

Les deux associés se sont engagés à ne toucher aucun pourcentage sur les bénéfices de la société. Cela permet une certaine transparence vis-à-vis des entreprises et des ONG. En revanche, les autres investisseurs, les banques par exemple ou les sociétés de capital-risque qui ont investi, touchent une partie des bénéfices. Automatiquement, 25% des bénéfices vont à la quarantaine d'ONG avec lesquelles *Socialbid* travaille. En deux ans d'existence de *Socialbid*, elles ont touché près de 650 000 euros.

## L'Inde

### A) Le Contexte juridique

Le *Societies Registration Act* de 1860, le *Cooperative association Act* de 1912 et le *Indian trust Act* de 1882 régissent la vie associative indienne.

### B) Fiscalité<sup>43</sup>

Le *Financial Act* de 1983 a atténué le montant des subventions des entreprises aux associations indiennes en ne permettant plus les exonérations de taxe des dons des entreprises indiennes. De même les exemptions de taxes des activités non lucratives sont limitées.

Les donateurs privés bénéficient d'avantages fiscaux, accordés au cas par cas pour une activité précise.

### C) Caractéristiques de la vie associative<sup>44</sup>

Il est assez difficile de décrire le secteur sans but lucratif indien du fait des différents facteurs qui ont participé à son émergence et qui le rendent très diversifié. Plusieurs invariants peuvent cependant être soulignés. L'Inde possède une longue tradition de volontariat mais au sein d'une société segmentée. La générosité s'est toujours exercée au sein du cercle familial, au sein des castes...La philanthropie individuelle et religieuse est une des données importantes de l'histoire de la charité indienne.

Si l'on se rapporte à l'histoire contemporaine de ces 50 dernières années, il est possible de séparer deux périodes.

Au cours des années 1960 et 1970 de nombreuses organisations à but non lucratif se sont créées. Leurs actions sociales avaient pour but le renforcement des communautés désœuvrées : le développement socio-économique du pays initiait ce mouvement. Les actions principales de ces organisations consistaient à aider les personnes victimes de catastrophes : famines, inondations, cyclones...

Ce que les anglo-saxons appellent des *NPO* et qui correspond le mieux à l'objet décrit ici, ont été formés au milieu des 1960's par des ONG internationales ; ces *NPO* indigènes se voulaient actives dans le développement (économique, sanitaire...) et le renforcement des capacités des populations indiennes.

---

<sup>43</sup> Doucin (M.), *Guide de la liberté associative dans le monde : les législations des sociétés civiles de 138 pays*, Paris, La Documentation française, 2000

<sup>44</sup> Se rapporter à : Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski, and Associates *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume Two, chapitre 5 by Siddhartha Sen "India"* Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004

Des ONG locales ont été créées par les classes moyennes indiennes au milieu des années 1960. Dès cette époque, elles étaient déjà capables d'un haut degré de spécialisation.

Les *CBO* (*Community based organisations*), qui agissent au niveau local pour l'amélioration des conditions de vie des populations, ont suivi la même trajectoire dans le développement de leurs missions.

Les années 1980 et 1990 voient la formation d'ONG en plus grand nombre et plus structurées. Une des nouveautés de cette période prend corps dans les liens tissés avec le secteur économique. Une certaine philanthropie d'entreprise s'est développée pour les projets ruraux. Malgré le *Financial Act* de 1983 les entreprises semblent actives dans le soutien des populations pauvres. En 1989, la contribution annuelle des entreprises sous forme de dons s'élevait à 289 millions de dollars.

Le modèle associatif indien se caractérise par le nombre de structures à but non-lucratif qu'il comprend. Ce qu'on peut rapporter aux *NPO* indiennes sont les associations de volontaires, les organisations philanthropiques, les organismes politiques différents des partis, les organisations féministes, les groupes religieux, les associations gérées par les églises locales, les *CBO*, les ONG gouvernementales...

Cependant, les structures qui sont sans doute les plus aptes à nous intéresser dans le cadre de l'étude des rapprochements du monde associatif, dans le cas indien<sup>45</sup>, avec les entreprises prennent le nom de *voluntary agencies*. L'acronyme VOLAG s'utilise pour parler de ces formes d'associations. Elles représentent le secteur à but non lucratif qui met en œuvre des actions caritatives. Les VOLAG agissent pour l'intérêt général au contraire d'autres organisations à but non lucratif qui agissent en faveur de telle ou telle partie de la population (comme les associations religieuses).

Les ONG, formées généralement par les classes moyennes pour aider les pauvres sont assez professionnalisées. Dans les autres pays, les ONG représentent des organisations humanitaires qui détiennent ce statut d'ONG reconnu par les organisations internationales tel que l'ONU, l'Union européenne ou encore des gouvernements nationaux. Mais l'Inde ne comprend pas de mécanisme de reconnaissance de cette catégorie : généralement les moyennes et grandes structures associatives recevant des financements de l'étranger sont considérées comme des ONG.

Une différence notable se dégage aussi au sein du système indien qui distingue deux types d'associations. Des grandes structures ayant une administration centrale et des filiales dans tout le pays se substituent à l'Etat dans des secteurs dépourvus de son action. Proches du gouvernement, elles reçoivent des subventions de l'Etat et souffrent de leur lourde bureaucratie. Les petites associations (dont les *CBO*), quant à elles travaillent à une échelle

---

<sup>45</sup> Il apparaît que les problématiques de développement économique et de solidarité avec les personnes en situation difficile prêtent à des partenariats avec le monde de l'entreprise. Les informations à notre disposition lors de la recherche documentaire se concentraient sur ce genre de problématique.

micro sociale et ont du mal à se coordonner : elles restent cependant l'un des seuls liens entre les plus pauvres et le reste de la société.

## 2. Les partenariats associations/entreprises

Ces dernières années, le modèle indien a connu le développement de mouvements associatifs qui ont adopté une approche idéologique dont le projet était le développement socio-économique d'une classe sociale ou d'une communauté religieuse précise. Auparavant l'action sociale des organisations sans but lucratif volontaires se caractérisait par la quête de l'intérêt général et le désintéressement. Les associations sont plus professionnelles, collectent des fonds et sont souvent patronnées par des entreprises. Des actions ciblées entre des associations de grande taille et des entreprises peuvent faire entrer en jeu des *CBO* pour des questions logistiques.

La première donnée intéressante est la communication des fondations d'entreprises indiennes au sujet des relations à mettre en œuvre avec les ONG. Le nombre de ce type de fondations a fortement évolué du fait du développement économique de l'Inde ces dernières années. Les fondations privées qui doivent leur naissance à des initiatives personnelles se sont aussi multipliées.

### Etudes de cas

La *Smile* fondation a vu le jour en 2002 quand un groupe de professionnels du monde de l'entreprise a décidé de financer, d'accompagner et de soutenir des projets visant à assurer l'éducation et la santé des enfants défavorisés. Bailleur de fonds, la fondation se définit comme un *Social Venture Philanthropist*<sup>46</sup> mais place au centre de son projet la mise en place d'initiatives innovantes se démarquant de simples financements. Cette fondation prône aussi le rapprochement entre associations et entreprises. Personnellement, la fondation a entrepris le rapprochement avec des associations locales. Le programme « *Smile on Wheels* » mis en œuvre par la fondation met en place des camionnettes médicalisées qui permettent aux populations des bidonvilles et des zones rurales reculées d'accéder aux soins. A Jaipur, au Rajasthan, *Smile* s'est appuyé sur la connaissance de l'environnement local de l'association *Shikshit Rojgar Samiti Prabandhak* (SRKPS) et de son réseau de volontaires pour permettre à une unité mobile de soins de toucher 22 400 ménages dans 6 localités de cette région<sup>47</sup>.

La *Smile* fondation permet aussi des partenariats entre entreprises et associations en rapprochant ces deux types d'acteurs : la fondation les guide dans le choix des partenaires qui correspondent le plus à leurs besoins. Les partenaires financiers de la *Smile* fondation sont très divers. Une initiative intéressante a été l'organisation en 2009 en partenariat avec

---

<sup>46</sup> Cf. le site de la fondation : [www.smilefoundationindia.org](http://www.smilefoundationindia.org)

<sup>47</sup> Herrik du Halgouet, « Des entreprises financent des hôpitaux mobiles en Inde », sur <http://ong-entreprise.blogspot.com/2010/09/des-entreprises-finacent-des-hopitaux.html>

Microsoft India de la « Journée de la connexion des ONG »<sup>48</sup>. La *Smile* fondation a mobilisé son réseau de partenaires et ses connaissances sur le secteur associatif tandis que Microsoft India a apporté des ressources financières et a présenté lors des ateliers le rôle des nouvelles technologies de l'information et des compétences nécessaires pour permettre la réinsertion professionnelle des Indiens en difficulté.

Par la suite ce projet a permis la mise en place par Microsoft India de son *Unlimited Potential - Community Technology Skills Programme* (UP-CTSP), l'éditeur de logiciel a conclu un partenariat avec 14 ONG<sup>49</sup> afin de mettre en place 1.000 centres communautaires d'apprentissage de la technologie dans des zones rurales et des bidonvilles dans 20 états et territoires de l'Union. Ces efforts ont donné des bases en informatique à plus de 160.000 personnes desservis par les nouvelles technologies<sup>50</sup>. Au sein des *Community Technology Learning*, ces personnes peuvent recevoir des cours sur le fonctionnement des ordinateurs, d'internet gratuitement ou à bas coûts et ainsi avoir de nouvelles perspectives de carrière. Un partenariat local avec *Drishtee* fondation a permis, grâce à l'apport de ressources financières et de matériel informatique, l'ouverture d'un centre qui dispense des cours d'informatique pour les femmes sans emplois.

### **Autres exemples de partenariats<sup>51</sup>**

Deux aspects du modèle indien sont très visibles. Le premier prend corps dans les actions nombreuses mises en œuvre par les fondations d'entreprises en partenariat avec des associations. Ensuite, sur les secteurs d'intervention de ces acteurs qui sont surtout le développement économique et social des populations pauvres et aussi les problématiques

---

<sup>48</sup> Herrik du Halgouet, « Microsoft India soutient les ONG », sur <http://ong-entreprise.blogspot.com/2009/05/microsoft-soutient-les-ong.html>

<sup>49</sup> La liste des partenaires: World Links – Udayan Care

- Development Alternatives
- M S Swaminathan Research Foundation (MSSRF)
- Datamation Foundation Charitable Trust
- NASSCOM Foundation
- Mahila SEWA Trust
- Drishtee Foundation
- Indian Society of Agribusiness Professionals (ISAP)
- Grameen Sanchar Society (GRASSO)
- CAP Foundation (including sub-partnerships with Prayas and many other NGOs)
- Aga Khan Foundation, India
- Saath Charitable Trust
- Smile Foundation
- Aide et Action, India

<sup>50</sup> Cf. [http://www.microsoft.com/india/msindia/msindia\\_ourmission\\_projectjyoti.aspx](http://www.microsoft.com/india/msindia/msindia_ourmission_projectjyoti.aspx)

<sup>51</sup> [http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/WBI\\_Book.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/WBI_Book.pdf): cette étude propose plusieurs cas intéressants de partenariats ong/entreprises en Inde sur la problématique du sida.

liées au sida. Tout ceci va de pair avec l'évolution socio-économique du pays qui a créé de nombreuses disparités au sein de la population. L'Inde se range en tête du classement des pays en termes du nombre de milliardaires mais connaît en même temps une grande pauvreté qui accentue les problèmes de santé. Les objectifs des associations et des fondations d'entreprises se centrent donc principalement sur le développement économique en faveur des personnes qui n'ont pas profité de l'essor économique du pays.

- Le partenariat entre *DHAN Foundation and Sir Ratan Tata Trust (SRTT)*, à Mumbay a permis la création d'une formation en management de deux ans : la *Tata-Dhan Academy*. Grâce à l'apport financier de la fondation d'entreprise et l'expertise de Dhan sur les questions de développement économique, la formation propose de préparer des étudiants aux questions de développement économique, de micro-finance, de création de micro-entreprises et de renforcement des capacités au sein des populations locales. L'académie propose aussi un programme de recherche sur ces questions économiques d'innovations sociétales.
- *Population service international* et la compagnie *Mphasis Ltd.* se sont associés afin d'agir pour la sensibilisation du personnel sur les problématiques du sida. Les membres de l'association ont mis en place des formations de plusieurs employés de l'entreprise provenant de toutes les succursales de l'entreprise. Après la formation, chaque employé devient référent et peut à son tour former ses collègues. Des distributeurs de préservatifs ont aussi été installés dans les entreprises.
- L'entreprise *Applabs* soutient activement l'action de l'ONG *Rakshana Deepam* dans son programme d'aide aux populations malades du virus du sida. L'association s'occupe de loger et de promouvoir les soins possibles aux malades pauvres. L'entreprise fournit du matériel et des objets de première nécessité aux personnes en difficulté. De plus les employés de la firme rencontrent ces personnes tous les trois mois et proposent des forums de discussions et des formations informatiques.

## Le Japon

### Etude des partenariats associations/entreprises en Asie du Sud-est <sup>52</sup>

Les 7 et 8 juin 1999 se sont réunis à Tokyo 88 PDG et leaders du monde associatif afin de discuter les conclusions de l'étude menée par le *Japan center for international exchange* (JCIE) sur des partenariats menés dans la région. Si l'étude dépasse le cadre de partenariats strictement nationaux (car la réflexion prend en compte les initiatives d'entreprises étrangères dans les pays étudiés), elle souligne les attentes et les perspectives d'actions des acteurs asiatiques. Malgré l'ancienneté de l'analyse, plusieurs informations aident à comprendre les facteurs qui ont permis l'émergence des partenariats et les formes que celles-ci ont prises ces dernières années.

L'une des caractéristiques qui ont permis de mettre en œuvre des partenariats est le développement des ONG locales dans la région à partir des années 1980. Augmentant en nombre, elles ont vu leur caractère et leur forme évoluer, passant de simples redistributrices de ressources financières en acteurs actifs au sein des communautés. La construction de réseaux entre ces associations constitue aussi un fait nouveau et primordial. Les problèmes restent la stabilité de ces associations en termes de financements et leur indépendance face aux gouvernements. Enfin, les désaccords entre entreprises et association représentent des freins à l'initiative partenariale (comme nous l'avons vu dans de nombreux pays).

Pour les entreprises, il est clair que l'aspect globalisant de l'économie et l'entrée de capitaux étrangers en Asie du Sud-est a entraîné une augmentation des dons en faveur des ONG « émergentes » en Asie. Ces entreprises étrangères ont de même initié des partenariats allant au-delà de la simple philanthropie. Cela souligne une meilleure reconnaissance des ONG comme partenaires fiables et utiles.

Le développement des ONG asiatiques à la fin des années 1980 et au début des années 1990 ne peut se comprendre que dans le cadre du « miracle économique » de la région. L'émergence d'une classe moyenne et la multiplication d'initiatives privées a en effet

---

<sup>52</sup> Se reporter à : Yamamoto (T.), "Corporate-NGO Partnership : Learning from Case studies" in *Corporate-NGO Partnership in Asia Pacific*, ed. Tadashi Yamamoto and Kim Gould, 1999



permis la création d'ONG pour répondre aux problèmes résultant de l'activité des entreprises (le gouvernement étant aussi accusé de ne pas avoir garanti un développement économique équitable entre les citoyens). Des initiatives associatives se sont donc succédées afin d'offrir une meilleure redistribution des ressources. Ces initiatives ont entraîné une auto-réflexion plus aboutie sur leur rôle dans la société. : le haut niveau technologique des ONG en Asie a permis la construction de réseaux, qui ont facilité les échanges et donc le partage des connaissances vis-à-vis des avancées de chaque association. Des initiatives nouvelles ont ainsi pu être forgées. La crise économique de 1997 a donné un rôle encore plus important à ces ONG dans leur mission de protection des plus faibles qui a été reconnu par les populations locales. Les gouvernements se sont aussi tournés vers les ONG, les considérant comme de bonnes réponses aux problèmes sociaux causés par la crise économique. Dans les esprits, les ONG ont remplacé les gouvernements pour répondre aux problèmes sociaux auxquels ils ne pouvaient faire face.

La longue période de croissance des entreprises, jusqu'à ce que la crise économique de 1997 survienne, a permis la multiplication des dons des entreprises en faveur de l'intérêt général. L'impact des entreprises sur la communauté devenant de plus en plus important, elles ont perçu à cette époque les ONG comme des partenaires utiles pour répondre aux volontés des actionnaires qui ont alors la volonté de faire des actions sociétales un composant essentiel de leur stratégie commerciale. Les mauvaises pratiques des entreprises ayant été pointées du doigt lors de cette crise, la démarche partenariale pour leurs dirigeants a été perçue comme une nécessité. Les entreprises percevaient les ONG comme capables d'apporter une expertise intéressante au sein de partenariats.

L'environnement politique en Asie prête à des partenariats multiples car les problèmes sont interconnectés entre les différents secteurs de la société. De plus, le phénomène de démocratisation a permis de résoudre la méfiance des gouvernements face aux entreprises dans la région. Les ONG, structures indépendantes, sont de plus devenues assez sûres d'elles pour mettre en place des partenariats.

Pour le cas plus spécifique du Japon, le tremblement de terre de 1995 a mis en avant le rôle de la société civile dans la prise en charge des problèmes sociaux : encore une fois, que cela soit au Japon ou en Corée du Sud, l'essor économique n'a pas pris en compte les besoins sociaux grandissant et les gouvernements n'ont pu répondre à tous ces besoins. Les

1,3 millions de volontaires mobilisés pour le tremblement de terre de 1995 a démontré que la société civile se présentait comme une force crédible pour le Japon.

L'engagement des entreprises pour le bien être de la communauté est un facteur favorisant l'émergence des partenariats : nombre d'entreprises se sont tournées vers l'écologie qui constitue une problématique qui concerne l'ensemble de la société. De plus, ce secteur représente un vivier important d'ONG compétentes. Ces partenariats permettent aux entreprises d'augmenter les contacts avec la société dans son ensemble. Les ONG donnent aussi aux entreprises la possibilité d'améliorer leur stratégie d'affaires : une amélioration de l'image de l'entreprise, comme objectif du partenariat, ne suffit plus aux dirigeants économiques. Ceux-ci désirent acquérir, grâce à ces partenariats, une nouvelle connaissance du marché, une implantation locale importante, faire évoluer leur stratégie commerciale et leur modèle de gouvernance. Les pressions pour la mise en place d'une politique RSE appellent les entreprises aux partenariats.

L'étude fait ressortir qu'en Asie du Sud-est, les ONG ont vu dans les entreprises un moyen de réaliser leurs buts. L'un des principaux apports souligné par les ONG prend forme dans les compétences marketing qui amènent à faire évoluer les ONG dans leur stratégie, en apportant par exemple la culture du résultat. Autre exemple, les entreprises peuvent apporter leur influence politique et mettre à contribution leurs réseaux. Le problème étant que les petites ONG manquent de visibilité pour contacter des entreprises et réussir des partenariats innovants.

En Asie du Sud-est, le bien commun et la réussite de la communauté, plus que la liberté individuelle, semblent être des principes fondamentaux. C'est pourquoi l'engagement bénévole se trouve fortement mis en valeur par les entreprises.

La conférence de Tokyo a mis en avant les principes permettant des partenariats efficaces entre associations et entreprises. Une bonne communication semble primordiale pour les parties prenantes. Des freins comme le rejet de certaines ONG des entreprises qui ne veulent pas les prendre en compte comme des acteurs sociaux légitimes ou l'absence de professionnalisme au sein des organisations à but non lucratif, empêchent la mise en œuvre rapide d'échanges productifs. Enfin, les parties prenantes ont souligné le devoir de faire entrer les autorités publiques dans les partenariats, car elles ne peuvent rester absentes des dialogues entre entreprises et ONG.

### **III. Le Japon**

#### **A) Le cadre juridique**

Le droit japonais distingue les organisations à buts non lucratifs dotées de la personnalité juridique de celles qui n'en sont pas pourvues. L'obtention du statut d'association ou de fondation dotée de la personnalité morale requiert comme conditions l'absence de but lucratif et la qualité d'organisme reconnu d'utilité publique. La loi *NPO* de 1998 a introduit une nouvelle catégorie pour les associations qui ne satisfont pas aux exigences précédentes d'universalité, mais qui ont pour objet de contribuer à faire progresser les intérêts du plus grand nombre sans discrimination. Cette loi a pour objet d'assouplir les conditions de constitution des associations et fondations : la vie associative en développement au Japon depuis 15 ans doit être mise en relation avec la crise de confiance qui a affecté la plupart des lieux d'autorité traditionnels. C'est au niveau local que le déploiement des associations, sur les questions sociales et environnementales, est le plus important. Il est à noter que le gouvernement peut faire des dons d'argent aux organismes privés si le contrôle gouvernemental peut être assuré.

#### **B) Fiscalité**

La réforme de la fiscalité de 2001 permet des déductions d'impôts pour les donateurs à des associations qui ont un statut de « NPO » reconnu par la loi de 1998 et certifié par l'Etat. Une autre réforme fiscale en 2002 incite les contributeurs privés à donner aux associations au Japon<sup>53</sup>.

#### **C) Les aspects spécifiques de la vie associative au Japon.**

Quelques informations qui aident à comprendre la réflexion sur les partenariats au Japon<sup>54</sup> :

---

<sup>53</sup> Doucin (M.), *Guide de la liberté associative dans le monde : les législations des sociétés civiles de 138 pays*, Paris, La Documentation française, 2000

<sup>54</sup> Se reporter à : Yamamoto (T.), "Corporate-NGO Partnership : Learning from Case studies" in *Corporate-NGO Partnership in Asia Pacific*, ed. Tadashi Yamamoto and Kim Gould, 1999 et cf. <http://www.asiapacificphilanthropy.org/node/59>

- a) *Keidaren*, la Fédération des entreprises japonaises, se montre active sur la question de l'engagement en faveur des associations : cet organisme a mis en place des structures pour favoriser le financement de projets : par exemple, l'Association des Entreprises pour le Soutien des Arts ou encore le Conseil pour une Meilleure Entreprise Citoyenne.
- b) La pratique « associative » est ancienne au Japon : les associations de quartier (ou *chonai-kai*) sont actives dès le milieu du XIXe siècle. Dans les années 1980, on dénombre 3 278 *chonai-kai* au Japon.
- c) Les fondations qui donnent des subventions et la remise de récompenses pour les initiatives sociales sont assez répandues au Japon. Ces fondations investissent les dons privés (individuels et provenant d'entreprises) en récompenses d'activités sociales, pour financer des étudiants et des chercheurs. Il en existe de trois types : les fondations indépendantes mises en place par des individus ou des familles, les fondations d'entreprises et fondations « communautaires » en place dans des régions spécifiques
- d) Au cours des années 1960 et 1970, l'essor économique impressionnant du Japon s'est accompagné de l'émergence d'organisations philanthropes privées et de fondations établies par des entreprises. De plus, le tremblement de terre de 1995 a mis en avant l'engagement volontaire de la société civile en faveur de l'intérêt général.
- e) Comme nous l'avons montré pour la région, la crise de 1997 a souligné que le système de gouvernance centré sur l'Etat et la poursuite exclusive de bénéfices par les entreprises étaient responsables des problèmes sociaux japonais collatéraux de la crise.
- f) Le gouvernement japonais s'est impliqué dans la restructuration de son modèle de gouvernance qui donne une place plus importante aux associations : la loi *NPO* de 1998, les réformes fiscales de 2001 et 2002 mais aussi l'initiative parlementaire qui a permis le lancement de la Ligue des parlementaires pour supporter les *NPO* (204 parlementaires membres).
- g) Le volontariat est très développé au Japon. Les bénévoles agissent pour les missions associatives mais aussi à un niveau plus élevé de coordination entre les ONG Au

Japon il existe des Centre d'assistance aux associations qui fournissent des volontaires. Trois types de centres existent : les centres qui sont des organismes privés, ceux établis par le gouvernement ou les collectivités locales et celles qui proviennent de la *Social Welfare association*.

#### **D) Les partenariats**

Dans les années 1990, des entreprises japonaises ont compris l'importance de s'engager pour des missions d'intérêt général et elles furent très actives dans le domaine de l'environnement. *Keidanren* a mis en place une charte environnementale en 1991 qui reconnaît la responsabilité des dégradations environnementales des entreprises et présente des standards environnementaux pour celles-ci.

L'entreprise *Yasuda Kasai* a mis en œuvre une politique pour répondre aux enjeux environnementaux en 1994 qui a permis l'adoption d'une charte : la *Yasuda Fire and Marine Global Environment Charter* en juillet 1998. L'entreprise a établi un ECO comité pour répondre aux exigences écologiques dans son activité journalière. L'entreprise a aussi créé un système de départ de volontaires permettant à ses employés de travailler durant trois ans pour une *NPO* tout en percevant leur salaire.

#### **Quelques exemples de partenariat**

La communication des partenariats est le fait des grandes entreprises ou des ONG très structurées (souvent étrangères) ; ces partenariats communiqués ont une mission environnementale ou éducative pour la plupart.

L'entreprise Honda communique sur ses actions RSE mais ne valorise pas les partenariats. Si les ONG japonaises apparaissent comme des acteurs légitimes pour des actions sociales ou environnementales, les partenariats associations/entreprise ne semblent pas avoir une importance majeure dans la politique de l'entreprise ou du moins, la communication

d'Honda sur ce sujet manque d'ambition. Mais certaines actions sociétales sont tout de même à présenter<sup>55</sup> :

- Honda se montre active sur des problématiques qui touchent son secteur marchand et agit sur la population entière. Grâce à des actions de prévention routière dans différentes régions, Honda à la fois aide la progression de la sécurité routière et permet de se créer de nouveaux marchés auprès de futur conducteur avec des campagnes de prévention pour la sécurité routière. Par exemple, un partenariat avec *l'Asaka District Driving Safety Association* (Japon) a été mis en place. L'entreprise a mobilisé ses employés pour sensibiliser des écoliers : Honda a fourni des véhicules et des volontaires qui ont partagé leur expertise sur la prévention routière
- Honda construit aussi des partenariats qui utilisent des méthodes qui ont fait recette à l'étranger. Pour la Croix rouge japonaise, l'entreprise s'est inspiré des multiples « produits-partage » dans le monde. En effet, Honda a reversé 0,05% du montant des achats des clients Honda chez leurs concessionnaires faits avec la carte *Honda C card*.

L'entreprise NEC Japon construit aussi des partenariats avec des associations sur les mêmes thèmes<sup>56</sup> :

- L'un de ceux-ci souligne, comme dans d'autres pays, la cohésion de groupe et l'importance du volontariat de la société japonaise. Pour l'ONG *Ecocap Movement* Japon, NEC Japon a entrepris une collecte de bouchons de bouteilles plastiques par les employés de l'entreprise. Ces bouchons furent vendus à des recycleurs par le réseau *Ecocap*. L'argent généré a permis de financer des actions en faveur des enfants dans les pays en voie de développement.
- NEC Japon et *NPO Junior Achievement Japan* ont été partenaires pour soutenir les étudiants japonais. NEC a fait don d'ordinateurs pour les élèves japonais et a dépêché des employés pour donner des cours portant sur la haute technologie et le management.

---

<sup>55</sup> Cf. <http://world.honda.com/group/Japan/>

<sup>56</sup> Cf. [http://www.nec.co.jp/community/necmd/e/2008/domestic/syuto/syuto\\_48.html](http://www.nec.co.jp/community/necmd/e/2008/domestic/syuto/syuto_48.html)

## Conclusion

Quelles conclusions tirer d'une étude qui se veut une ébauche des pratiques partenariales dans le monde ?

Premièrement, il apparaît que malgré les différents modèles associatifs empruntés à Edith Archambault, tous les pays étudiés voient la société civile et les entreprises mettre en œuvre des partenariats innovants. Différents analystes, que ce soit aux États-Unis ou au Japon, ont souligné la faillite de l'État ou tout du moins les limites que peuvent connaître les pouvoirs publics dans la protection sociale et la recherche d'innovations sociétales. La crise de 2008 met un peu plus encore en avant la nécessité des acteurs économiques et associatifs de construire des partenariats solides pour la défense de l'intérêt général, comme la crise économique de 1997 a ouvert les yeux à l'ensemble de la communauté japonaise sur ce sujet. Si l'implication des firmes et de la société civile semble une donnée partagée dans de nombreux pays, des innovations intéressantes dans chaque pays apparaissent : l'innovation en matière de communication aux États-Unis ou la décentralisation des partenariats au niveau local en Espagne sont de bons exemples. Cependant il semble que ce sont les invariants entre les partenariats montés dans les pays étudiés qui doivent attirer notre attention.

### **1. Le domaine de l'écologie en figure de proue des logiques partenariales**

Dans tous les pays étudiés, le développement durable et le respect des normes environnementales apparaissent comme les axes principaux des partenariats mis en œuvre. Plusieurs exemples peuvent amener à cette affirmation. Les grandes ONG environnementales (comme WWF) semblent à la pointe du sujet des partenariats avec les entreprises. De plus, l'écologie est un sujet consensuel qui intéresse l'ensemble de la société, ce qui amène les entreprises à s'investir pour cet enjeu et à communiquer auprès du grand public sur ce type de partenariats. Enfin, les organisations internationales et les gouvernements nationaux placent l'écologie au centre des devoirs RSE par différents moyens. Celles-ci retirent

donc des bénéfiques à entreprendre des démarches auprès d'associations pour le respect de l'environnement.

## **2. Les actions auprès des communautés**

Une autre caractéristique rencontrée dans l'ensemble des pays étudiés est l'engagement des acteurs pour le développement économique des communautés. La communication autour de ces questions de la part des entreprises est importante. Ceci s'explique par le rôle premier des firmes qui est la création de richesses. Le développement de micro-entreprises dans les régions défavorisées indiennes ou le développement de quartiers urbains à Londres ou Montréal s'inscrivent dans la même démarche de développement de richesses pour atténuer les inégalités au sein de la communauté nationale.

## **3. Des attentes, des limites et conseils partagés dans de nombreux pays**

Les documents qui résument les différentes conférences et études menées sur les partenariats à l'étranger présentent des similitudes dans la présentation des problématiques. Les parties prenantes soulignent les mêmes apports, attentes et craintes par rapport aux partenariats qui se rapprochent aussi des réponses faites en France par les responsables. Les tables rondes menées au Canada, en Suède et au Japon et présentées dans l'étude sont intéressantes. Les parties prenantes attendent des partenariats qu'ils aillent plus loin que le simple mécénat financier. Associations et entreprises estiment que ces partenariats apportent un plus pour leur structure. Les freins présentés par les associations sont identiques selon les pays : le manque de moyens des associations, la peur de l'utilisation de l'association par l'entreprise ou encore le refus de voir cette dernière comme capable d'agir pour le bien commun. Pour les entreprises, les motifs de refus ou d'échec dans la mise en place de partenariats se répètent dans les différents pays. Le manque de professionnalisme des associations ou encore le manque de communication durant le montage du projet semble des freins importants au développement des pratiques partenariales.

Il est possible à la vue de l'étude de dresser quelques conclusions sur les différents modèles nationaux et sur l'impact de ceux-ci sur la construction de partenariats.



## **Le modèle libéral**

Des pays comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni apparaissent comme les pays qui ont le plus de potentiels pour entraîner associations et entreprises dans la voie du partenariat.

Aux Etats-Unis, le modèle de « gouvernance » qui donne une place importante à la société civile et aux acteurs économiques représente un terreau fertile pour la mise en place de partenariats. De plus, l'innovation en termes économiques avec cette tradition de capitalisme créatif permet de monter des actions communes intéressantes. La culture puritaine de charité et d'engagement sous forme de bénévolat des individus assurent un soutien des politiques partenariales. Un des points négatifs peut se résumer par l'opposition possible de certains de ces acteurs aux politiques publiques et au gouvernement fédéral. Une concertation entre ces trois champs pourrait être bénéfique.

Le Royaume-Uni se présente comme le pays dans lequel les possibilités paraissent comme les plus grandes. A la confiance dans le modèle de « gouvernance » et la croyance dans l'utilité des entreprises sur un plan sociétal s'additionne l'implication de l'Etat britannique dans les politiques sociales. Une tradition d'Etat providence britannique et l'arrivée au pouvoir de Tony Blair a donné une impulsion supplémentaire aux partenariats ONG-Entreprises.

## **Le modèle scandinave**

En Suède, le rôle de l'Etat comme régulateur du social et protecteur des populations n' pas entravé le développement d'un secteur associatif structuré. Cependant les sujets et champs d'actions dans lesquels interviennent les pouvoirs publics sont quelque peu délaissés par les associations. Le modèle de l'Etat providence en Suède étant en déclin, il apparait que les politiques associatives aient une nouvelle légitimité à agir. Quelque peu délaissées par l'Etat, celles-ci se sont tournées vers des missions de prestation de service ce qui les a amenées à travailler avec le secteur économique. C'est sans doute pour ces raisons que les partenariats représentent aujourd'hui un champ de réflexions de la société civile suédoise et scandinave. Mais la tradition de dialogue sans montage de projet constitue un frein à la mise en œuvre

d'alliances innovantes. Enfin, les parties prenantes scandinaves restent persuadées que les partenariats ne constituent pas les réponses à tous les problèmes sociétaux.

### **Le modèle corporatiste**

Les pays qui composent ce modèle possèdent des grandes différences. Un focus sur les partenariats aux Pays-Bas amènerait sans doute à des conclusions différentes que l'étude du cas allemand. Cependant ces pays partagent des caractéristiques communes : un secteur associatif puissant, structuré et proche de l'Etat. Pour le cas allemand, ces caractéristiques peuvent constituer une base intéressante pour les partenariats mais la tradition d'affiliation à l'Etat providence des associations empêchent sans doute des actions de partenariats en nombre. De plus, les dons représentent une part assez faible des financements. En résumé, différentes approches du problème de l'engagement des entreprises dans des actions d'intérêt général n'est pas pris en compte par les pouvoirs publics et les Allemands sont assez sceptiques quant à ce type d'engagement de la part de ces acteurs. Cela tient sans doute à l'histoire allemande qui a placé l'Etat au centre des politiques sociales. De plus, la tradition de dialogue entre les différents champs de la société civile allemande (associations, syndicats, banques, entreprises) et l'Etat freine peut être un engagement plus innovant de la part des acteurs économiques aux côtés des associations.

### **Le modèle méditerranéen**

Le cas de l'Espagne montre un retard certain sur les partenariats associations-entreprises. Ceci tient dans le fait que le secteur associatif dans ces pays est peu développé pour des raisons sociologiques (structure familiale, place de l'Eglise dans les réseaux...) et historiques (dictatures...). Cependant des partenariats sont initiés par des grandes entreprises multinationales qui ont analysé ce type d'initiatives chez leurs homologues étrangers. Des caractéristiques spécifiques comme la décentralisation des politiques associatives due au modèle fédéral

espagnol sont intéressantes et reproductibles à l'étranger. La politique menée par *La Caixa* constitue sur tous ces éléments un bon exemple d'initiative entrepreneuriale.

### **L'exemple d'un PVD puissant**

L'exemple de l'Inde paraît intéressant car ce pays est en plein développement économique, ce qui donne une marge de manœuvre intéressante pour les grandes entreprises indiennes. Toutefois, des problèmes sociaux et sanitaires majeurs touchent les populations rurales et les communautés pauvres urbanisées. Ces données associées à une tradition de volontariat pluriséculaire qui s'appuie aujourd'hui sur des *CBO* et au développement depuis les années 1960 d'associations et ONG plus structurées ont entraîné des actions partenariales. Des grandes fondations d'entreprise engagent donc des actions pour le développement économique de populations pauvres en s'associant à des ONG et en s'appuyant sur des *CBO* pour comprendre les attentes de la population et être efficace. La *Smile Foundation* constitue un exemple très intéressant qui met en avant ces liens multiples en construction en Inde.

### **Une puissance économique non-occidentale**

Le développement économique japonais sous l'ère Meiji et le « miracle économique » du pays dans les années 1970 ont été permis en partie grâce à une politique intelligente de reproduction de certains modèles occidentaux. Les partenariats entre associations et entreprises découlent d'un principe similaire de prise en compte de la question après l'étude des politiques menées par des multinationales comme *Levi's* en Asie auprès des associations. Cependant, c'est la crise asiatique de 1997 qui a ouvert la voie à des discussions entre les parties prenantes pour le développement des partenariats et la prise en compte par les entreprises de leurs responsabilités sociétales. Aujourd'hui, les grandes entreprises japonaises communiquent beaucoup et donnent des exemples d'actions menées en commun avec des associations locales. De plus, le Japon

possède des caractéristiques qui permettent la mise en place d'actions auprès des populations défavorisées par exemple. La vision de la société éloignée de l'approche individualiste occidentale et qui se rapproche plus de la nécessité d'œuvrer pour la communauté amène un grand nombre d'employés ou de bénévoles à s'investir dans ce genre de missions.

Pour conclure, on peut dire que l'intérêt central de ce document prend corps dans l'existence à l'étranger de dynamiques partenariales entre associations et entreprises et cela depuis plusieurs années. Des conférences internationales se sont même déroulées, comme au Japon, pour faire avancer la question centrale de l'engagement sociétal des entreprises et des associations. Plus important, des organismes indépendants, comme le *News Direction group* au Canada, se sont constitués pour étudier cette problématique et aider les parties prenantes dans leur quête de partenariats.