

LES RISQUES DES PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE

Les partenariats ONG-entreprise peuvent faire courir des risques aux partenaires. Le temps d'interconnaissance qui précède le partenariat doit permettre de sécuriser le partenariat et les futurs partenaires !

Les risques du partenariat communs aux ONG et entreprises :

- **Conflit d'intérêt** : afin d'éviter ce risque, il convient d'impliquer les directions et gouvernance dans le choix des partenaires. Le risque de conflit d'intérêt doit être étudié avant la prise de contact (quand on est à l'initiative de celle-ci) et vérifié dès cette étape par l'organisation contactée.
- **Risque réputationnel** : Une vérification des antécédents de l'organisation peut permettre de réduire ce risque : a priori, on prend moins de risque en s'engageant avec une organisation saine et sans passif !
- **Surinvestissement humain et/ou financier non justifié** : La formalisation du partenariat permet de cadrer les moyens (humains, matériels, financiers...) alloués par chacun des partenaires pour la bonne réalisation du projet.
- **Instrumentalisation** : il s'agit pour l'ONG de veiller à ne pas être utilisée à l'encontre d'un concurrent de son partenaire et pour l'entreprise de veiller à ce que l'ONG ne récupère pas le projet – en se mettant seule en avant. En mettant en place une relation de confiance, on réduit ce risque d'instrumentalisation. Par ailleurs, une bonne formalisation du partenariat, des apports des uns et des autres et des droits et devoirs en matière de communication permet de se prémunir du risque de récupération.
- **Source de désaccord interne** : pour réduire ce risque, il convient d'intégrer au processus de partenariat l'ensemble des membres de l'organisation : gouvernance et équipe opérationnelle, d'en expliquer l'intérêt pour l'organisation et pour le bien commun. Le temps d'interconnaissance avec l'organisation partenaire identifiée peut également permettre de désamorcer des craintes, dues à une méconnaissance de l'autre. Enfin, il faut veiller à ce que les objectifs sur lesquels sont évalués les équipes ne rentrent pas en conflit avec la bonne mise en œuvre du projet (exemple : les acheteurs ne peuvent pas être évalués uniquement sur les tarifs négociés dans le cadre d'un partenariat qui fait le choix du commerce équitable).

Les risques du partenariat spécifiques aux ONG :

- **Perte de neutralité et donc de crédibilité** : Le périmètre du partenariat doit être défini lors de sa formalisation. Un tel cadrage permet de limiter le risque de perte d'indépendance/neutralité ;
- **Dépendance financière** : il s'agit d'avoir un modèle économique pérenne, non dépendant du partenariat à nouer. Si la recherche d'un partenaire ne vise qu'à répondre à un enjeu financier, ce risque est élevé.
- **Intrusion** : Une formalisation claire du partenariat permet d'en définir les contours. Le devoir de transparence ne concerne que ce périmètre.

Les risques du partenariat spécifiques aux entreprises :

- **Maîtrise des coûts** : La formalisation du partenariat permet de cadrer les moyens (humains, matériels, financiers...) alloués par chacun des partenaires pour la bonne réalisation du projet.
- **Exposition accrue** : ce risque est proportionnel à la taille et à la renommée de l'ONG.
- **Fuite d'informations** : en n'engageant un partenariat qu'après avoir mis en place une relation de confiance, l'entreprise réduit ce risque. Par ailleurs, la formalisation du partenariat peut prévoir des clauses de confidentialité.
- **Accusation de green/social washing** : Ces accusations peuvent surgir lorsque le partenariat mené n'améliore pas les pratiques de l'entreprise (actions philanthropiques et non de RSE) ou que l'entreprise communique beaucoup sur un petit partenariat (en valorisant un engagement qui n'est pas à la hauteur de l'impact négatif de l'entreprise sur le même enjeu). Pour limiter ce risque, il convient de mettre en œuvre des partenariats en lien avec l'activité de l'entreprise ou sa chaîne de valeur, partenariats stratégiques qui permettent à l'entreprise d'être plus vertueuse. Il s'agit également de mettre en place une communication RSE transparente, mettant en avant les engagements de l'entreprise, mais aussi ses marges de progrès (il faut bien commencer quelque part).

CONCLUSION : RISQUE PRINCIPAL = NE PAS CIBLER LE BON PARTENAIRE !