



INTERVIEW
ABDOU DIOUF
 à quoi sert la
 francophonie ?

MARCHÉS
 Les défis du
MERCOSUR



ONG-ENTREPRISES
la nouvelle dynamique



Comité National des Conseillers du Commerce extérieur
Président : Bruno Durieux
Délégué général : Claude Le Gal

ÉDITEUR

CCE Communication
SA au capital de 45 000 €
RCS Paris B 393 472 600
Tour CIT - 3 rue de l'Arrivée - 75015 Paris

Conseil de surveillance

Président
Jean-Marie Aoust
Vice-Président
Claude-Bernard Dubedat
Conseiller du Président
Pierre Vincent

Membres

Claude Le Gal, Jacques Rambosson, Nicolas Bussièrre

Président du directoire et directeur de la publication

Jean-Marie Taupin
Directeur général
Christine Gravisse



SYNDICAT DE LA PRESSE
ÉCONOMIQUE JURIDIQUE ET POLITIQUE

Comité de Rédaction

Président d'honneur : Gérard Moatti

Membres

Jean Dannenberger, Jacques Rambosson,
Nicolas Bussièrre, Claude Le Gal

Rédacteur en chef

Madeleine Barbier Decrozes
Tél. : 01 45 07 06 65 - Fax : 01 46 29 01 23
email : mbdceci@club-internet.fr

Journaliste

Sophie Marek - Tél. : 01 40 47 05 86
email : smb.ccei@fiag.fr

Conception et réalisation

Sepeg International
SA au capital de 112 000 €
RCS Paris : B 3 49 488 338
24, rue de Cronstadt 75015 Paris
Tél. : 01 53 68 90 00 - Fax : 01 53 68 90 10
email : sepeg@sepeg.com

Administration et gestion

FIAG International
Tour CIT - 3 rue de l'Arrivée - 75015 Paris
SARL au capital de 16 000 €
RCS Paris B 392 691 796
Nicole Gilbert-Collet
Jean-Marie Taupin
email : ngc@fiag.fr - jmt@fiag.fr

Publicité : MISTRAL MÉDIA

74, av. du Dr Arnold Netter 75012 Paris
Tél. : 01 40 02 99 00 - Fax : 01 40 02 99 01

Directeur de la publicité

Luc Lehericy
email : luc.lehericy@mistralmedia.fr

Abonnement 1 an - 6 numéros : 70 €
étudiants : 35 €

Conseillers CCE : CNCCEF,
22, av. Franklin-Roosevelt - BP 303
75365 Paris cedex 08
Tél. : 01 53 83 92 92 - Fax : 01 53 83 92 99
email : gestadmi@cnccef.org
Hors Conseillers : CCE Communication
Tour CIT - 3 rue de l'Arrivée - 75015 Paris

Dépôt légal : 900 235 - CPPAP 64 718 AS

La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.

Impression Mame, Tours

ONG ET ENTREPRISES

SAVOIR OSER

La réussite, dans les affaires comme en tout, tient le plus souvent au respect d'un équilibre entre audace et raison. Une entreprise doit, pour croître et se développer, considérer posément tous les facteurs qui régissent son fonctionnement. Voilà pour la raison. Mais elle doit aussi se donner les moyens de voir loin et saisir, lorsqu'elles se présentent, les opportunités. C'est là qu'il faut savoir faire preuve d'audace. *Audaces fortuna juvat!*

L'audace, il en fallait aux premières entreprises qui décidèrent, à partir des années 1980, de franchir le fossé qui séparait leur monde de celui des ONG pour coopérer et monter des opérations communes. Peu nombreuses au départ, elles commencent à faire école ; les partenariats ONG-entreprises se multiplient.



DR

*Bruno Durieux,
Président du Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.*

L'étude que vient de réaliser un groupe de CCE, à partir d'exemples de terrain prouve que cette audace correspondait, en fait, à une vraie sagesse. Le monde que nous nous préparons à laisser aux générations futures sera d'autant plus prometteur que nous saurons, aujourd'hui, fédérer toutes les énergies. Mieux, si nous nous efforçons d'y parvenir même, et surtout, lorsque les intervenants viennent d'horizons totalement différents, comme c'est le cas entre les entreprises et les ONG, nous l'enrichirons à un point que nous ne soupçonnons pas. C'est un peu la leçon des analyses et témoignages que nous présentons dans l'ouvrage « *Quand ONG et pdg osent* », véritable plongée dans un monde en construction où s'imposent de nouveaux rapports et de nouveaux modes d'action. Je tiens à féliciter le groupe de travail et l'équipe de CCE qui se sont attaqués à ce sujet et dont la qualité des réflexions a justifié et mérité une publication que j'invite chacun d'entre nous à lire et à diffuser.

Quelle sera la place de la francophonie dans le monde de demain ? Le secrétaire général de la francophonie et ex-président du Sénégal Abdou Diouf nous trace, avec une grande humanité, les contours d'une culture mondiale qui ose, elle aussi, résister aux pressions du « tout économie » et place l'homme au cœur du système. ●



ONG-ENTREPRISES

La nouvelle dynamique

En août 2002, plus de deux cents ONG et multinationales se retrouvaient à Johannesburg pour signer, ensemble, la même charte. Parmi elles, des ennemies aussi avérées que Shell et Greenpeace. Depuis, même si les choses n'ont, du moins en surface, pas beaucoup avancé pour la lutte contre la pauvreté et des émissions de CO² – sujets essentiels de l'accord –, entreprises et ONG travaillent de plus en plus souvent ensemble et sont fières de le faire savoir. Alors, terminées les diatribes sur la voracité des uns et l'inefficacité des autres ? Peut-être pas complètement, mais elles sont en voie d'apaisement et – surtout – on assiste, grâce à ces partenariats ONG-entreprises, à la naissance de

nouveaux comportements. Un peu comme l'association du yin et du yang, ces mariages de raison entre entités aussi dissemblables et complémentaires génèrent une dynamique dont on mesure mal la portée. En effet, au-delà des arrangements pratiques où l'entreprise gagne en image ce qu'elle apporte aux ONG – et que, de toute façon, les pouvoirs publics peinent à assurer –, un autre monde se dessine. De nouveaux modes d'action s'imposent, de nouveaux pouvoirs aussi, dont les CCE ont voulu décrypter les contours à partir de leurs expériences sur les chantiers mêmes où ils sont en train de s'inventer.

Dossier réalisé à partir des travaux du groupe «ONG-entreprises».

Les nouveaux partenaires

C'est de Johannesburg, à l'été 2002, que fut envoyé le signal : la scène, devenue mondiale, du Sommet de la Terre voyait les ennemis d'hier – multinationales et ONG – s'unir pour lutter contre la pauvreté, les ravages des guerres, les menaces écologiques... bref, pour se donner, enfin, une chance de construire un monde à la fois plus juste et plus sain.

Parallèlement, les réflexions communes des ONG écologistes et du développement mettent un nouveau concept sur le devant de la scène, le développement durable : à quoi servirait d'aider au développement de populations données si cela devait mettre en péril la survie des générations futures à travers le monde ? Présentes aux deux bouts de la chaîne – le terrain et la prospective –, les ONG ont compris que, pour faire aboutir leurs idées, elles devaient travailler avec l'entreprise.

L'entreprise, de son côté, est le moteur du développement – au Nord comme au Sud –, mais elle représente aussi, par bon nombre d'activités, une menace écologique. Elle reconnaît le bien-fondé de certaines alertes lancées par les ONG et, pour peu que les diatribes manichéennes fassent place à des critiques constructives, se sent de plus en plus prête à travailler à l'élaboration des indispensables codes de conduite globaux. L'intérêt bien compris des uns et des autres se rejoint à l'aube du nouveau millénaire, c'est le sens des retrouvailles de Johannesburg au cours de l'été 2002.

Depuis, sous l'influence de leurs consommateurs, puis de leurs employés, les entreprises ont considérablement élargi le champ de leur responsabilité sociale, qui englobe désormais l'ensemble du tissu social. Et l'éthique, qui fait partie des impératifs de bonne gestion, a sa place dans les rapports annuels.

Depuis aussi, les ONG ont apprivoisé des règles de gestion financière qui leur ont longtemps fait défaut. Signe extérieur du changement, elles sont de plus en plus nombreuses à embaucher des *funds raisers*. L'arrivée dans les ONG petites ou moyennes de ces salariés dont la mission est de nouer des contacts privilégiés, voire des partenariats, avec les entreprises, représente un effort important et marque leur volonté d'ouverture. L'énergie dépensée pour intéresser une grosse entreprise peut leur paraître disproportionnée devant quelques maigres résultats, mais la logique de complémentarité qu'elles ont adoptée leur semble désormais évidente. L'éthique et le profit auraient-ils enfin trouvé un terrain d'entente ? La réponse à cette question essentielle pour l'humanité viendra de la manière dont ONG et entreprises nourriront ces partenariats qui semblent se multiplier. ●

M BD

1. « *Quand ONG et PDG osent* » à paraître en septembre 2004, aux Éditions Eyrolles.

1946

L'expression d'«organisation non gouvernementale» (ONG) apparaît pour la première fois en 1946, après la Seconde Guerre mondiale, dans la charte de l'ONU qui stipule que son Conseil économique et social peut consulter les ONG «qui s'occupent des questions relevant de sa compétence». En France, une ONG est une «association loi 1901».

Si l'entreprise a toujours été un des piliers de nos sociétés, l'ONG ne s'est imposée qu'au cours des années 1990. Elle avait pourtant un demi-siècle, puisque son concept est né en même temps que les Nations Unies : 1946, le Monde libre pansait ses plaies. Les premières ONG se sont créées pour secourir ceux que la guerre et la misère avaient meurtris, d'autres ont suivi, élargissant leur champ d'action à la sauvegarde d'une nature menacée par l'essor industriel et, bien plus récemment, à l'élaboration d'une nouvelle régulation mondiale. Dès qu'une partie du monde va mal, les ONG donnent l'alerte, généralement avant les autres. Aujourd'hui, on les voit présentes sur tous les fronts, ou presque, des camps d'Afghanistan aux sommets de l'OMC, partout où il faut soigner, nourrir, réparer... mais aussi préparer les règles qui gouverneront le monde de demain.

L'éthique et le profit

Très tôt, comme le rapporte l'ouvrage réalisé par les CCE¹, certaines entreprises se sentent concernées par ce nouveau mode d'action. L'initiative vient, selon les cas, du personnel ou, directement, de l'équipe dirigeante et se concrétise par des dons, un accompagnement, voire la création d'une fondation ou d'une ONG «maison». Il faudra cependant attendre les années 1980 pour que, persuadées de l'urgence des besoins, entreprises et ONG prennent conscience de leur réelle complémentarité et commencent à envisager de possibles rapprochements.

Les crises – Amérique latine, Asie et, surtout, Russie – ont démontré aux entreprises que l'économie ne peut laisser tomber sa dimension humanitaire. Que devient le marché lorsque le tissu social s'effiloche ? Deux questions se posent alors : jusqu'où va la responsabilité sociale des entreprises et comment la remplir au mieux ?

Totalement complémentaires

«Jamais les “éléphants blancs” des années 1960-70 n’auraient vu le jour si les projets avaient été montés avec leurs utilisateurs». René Jampierre, ingénieur BCEOM qui travaille depuis plus de vingt ans dans le développement, est catégorique : le seul moyen de faire du développement qui dure est d’impliquer les populations bénéficiaires. La meilleure clé pour les atteindre reste l’ONG.

à avoir le contact direct avec elles. «La plupart de ces projets ont une double composante» poursuit René Jampierre, «technique et humaine. Créer un point d’eau est une chose, faire en sorte qu’il puisse durer, qu’il soit entretenu, en est une autre qui nécessite, dès la conception, la participation des futurs utilisateurs. C’est eux qui auront à le gérer. Nous devons leur donner les moyens de le faire, leur apprendre à installer les outils dont ils auront besoin, cela peut passer par la constitution d’une association d’usagers par exemple. L’ONG, proche des populations, rompue aux langues vernaculaires, excelle dans cette mission de contact, d’écoute, de communication mais aussi de formation».

Le ticket gagnant

BCEOM a donc, sur la plupart de ses projets de développement rural et urbain, recours aux services des ONG, le plus souvent comme sous-traitants voire, depuis peu, comme co-signataires du contrat d’assistance technique. Un tel partenariat vient d’être mis en place entre BCEOM et Handicap international. Le bailleur de fonds – en l’occurrence, l’AFD – le souhaitait. L’ingénierie et l’ONG ont, tout d’abord, répondu ensemble à l’appel d’offre que, face à d’autres «couples» du même type, ils ont remporté. But du projet, réorganiser la gestion de l’irrigation au Laos, ex-pays à économie dirigée et très fortement centralisée. La tâche est énorme, dans un pays où tout s’est, jusque-là, planifié dans une

BCEOM, qui appartient à la branche ingénierie du groupe Egis¹, travaille essentiellement sur des financements de l’aide au développement, parfois français – l’AFD ou de type Fasep –, européens et multilatéraux – Banque mondiale, Banques africaine et asiatique de Développement... On y a donc une longue habitude des ONG, mais René Jampierre, spécialisé dans la gestion de l’eau, le développement des zones rurales et la protection de l’environnement, constate avec satisfaction que les partenariats ONG-entreprise d’aujourd’hui inaugurent un nouveau type de relations.

«Après des années de réflexion et de mise en œuvre» précise-t-il, «les bailleurs de fonds ont fini par admettre que, pour être pleinement bénéfiques, les projets financés dans les pays en voie de développement devaient être étudiés, préparés et réalisés en impliquant les populations auxquels ils sont destinés». Or, sur le terrain, les ONG sont souvent les seules

BCEOM
CA annuel : 65 M[€]
80 % du CA
à l’international
Effectifs : 500 personnes

Chacun dans son coin ?

Les bailleurs de fonds obéissant à des logiques diverses selon, entre autres, qu’ils sont bi ou multilatéraux, mais répondant à des besoins répertoriés, il arrive qu’ONG et entreprises se télescopent sur les mêmes sujets... au Laos par exemple.

Après des décennies de communisme et de guerre civile, les Laotiens en sont actuellement au stade où ils peuvent échanger leurs antiques bicyclettes contre des motos chinoises à 1 000 €, mais capables de faire des dégâts dans une population peu au fait du code de la route. Rien d’étonnant donc à ce que BCEOM ait remporté un appel d’offre

de l’AFD pour équiper Vientiane de panneaux de signalisation, feux rouges et autres indispensables structures de circulation. Rien d’étonnant non plus à ce que Handicap international, dont on connaît l’action auprès des blessés et amputés, ait remporté un autre appel d’offre – de la Coopération belge –, pour réaliser une campagne de sensibilisation à la sécurité routière. La seule bizarrerie est l’ignorance, de l’autre et de son projet, dans laquelle chacun des acteurs avait été laissé. Heureusement, la municipalité de Vientiane, bénéficiaire des deux actions, les a mis en contact. Ainsi ont-ils pu joindre «leur expertise et leurs efforts». Reste que le cabinet d’ingénierie a le sen-

timent que l’ONG, qui bénéficie de fonds bien supérieurs à ceux sur lesquels il travaille, empiète sur les plates bandes des ingénieurs conseils. «Nous comprenons que les bailleurs de fonds souhaitent confier certaines opérations aux ONG, admet Gilles Cornic, CCE, BCEOM, mais nous leur demandons de ne pas mélanger les genres et de ne pas nous mettre en concurrence avec elles. Mettre en compétition des institutions dont les méthodes, les moyens, les objectifs et la rentabilité *in fine* n’ont rien à voir n’est pas sain». Par contre, organiser des passerelles qui permettraient à chacun de jouer son rôle, d’apporter sa valeur ajoutée est vivement souhaité par les entreprises.

capitale déconnectée du monde rural. Remettre le réseau en état et inciter les populations à le prendre en charge au niveau des 6 provinces et des 52 districts est une entreprise de longue haleine, prévue pour durer sept ans. Sept années au cours desquelles ONG et entreprise devront marcher du même pas et surmonter les motifs de frictions, pourtant bien réels entre partenaires venus de mondes à première vue si différents. Vues de l'entreprise, les ONG paraissent parfois bien remuantes : « Je leur ferais deux reproches » note René Jampierre : « elles ont parfois tendance à croire qu'elles savent tout faire, même au plan technique, ce qui peut se terminer par des résultats peu probants en terme de durabilité. Mon second reproche, mais il ne vaut pratiquement que pour les ONG françaises et n'est peut-être plus complètement d'actualité, est une trop grande implication dans les politiques nationales, une volonté d'ingérence parfois très gênante mais qui semble, aujourd'hui, moins vive qu'il y a quelques années ». René Jampierre reconnaît cependant que cette faculté qu'auraient les ONG françaises de ne pas hésiter à déranger les pouvoirs installés n'est pas inutile. Elle a souvent mis à jour des dysfonctionnements... que l'aide au Développement tente ensuite de corriger. Ces ONG partenaires, en essayant de « développer la démocratie » dans des pays où elle ne fait pas vraiment partie du paysage, rencontrent souvent des difficultés que l'entreprise aidera à aplanir : « nous essayons de faire avancer nos idées en y mettant de la diplomatie. Nous nous plaçons sur



Dans le couple que forment de plus en plus souvent ONG et entreprise, l'une et l'autre se retrouvent, selon le projet et le souhait des bailleurs de fonds, donneur d'ordre ou sous-traitant

un registre moins émotionnel, peut-être plus réaliste. Changer les mentalités, faire évoluer des habitudes prises il y a plus de trente ans ne se fait pas brutalement. Qui, dans ces « couples » aux caractères bien trempés, a le dernier mot en cas de problème ? Tout dépend de la manière dont les responsabilités des uns et des autres ont été définies. Tant que le contrat est clair, tout va bien, ceux dont

parle René Jampierre le sont. Ils désignent l'entreprise (« l'opérateur ») comme chef de projet, dans ce cas, le pouvoir revient donc, en ultime recours, à celui qui a la responsabilité du budget. Il arrive que des bailleurs de fonds soient tentés de mélanger ONG et bureaux d'études, dans l'espoir de tirer les honoraires vers le bas, opération néfaste qui contribuerait à monter l'une contre l'autre deux entités faites pour travailler ensemble.

ONG et entreprises sont en train de se découvrir bien plus complémentaires qu'elles ne le pensaient. À tel point que les entreprises du Développement recrutent de plus en plus facilement d'anciens membres d'ONG : « ils se débrouillent très bien. Après cinq, dix ans d'ONG, ils ont souvent eu d'importantes responsabilités, ils savent gérer des situations complexes dans des contextes pluriculturels variés... autant de qualités tout à fait intéressantes pour nous ». ●

Qui sont ces ONG ?

Les humanitaires : les plus connues. Elles interviennent généralement dans l'urgence, apportant une aide médicale, sanitaire et alimentaire... Parmi les françaises, nées dans les années 1970-80, citons Médecins sans Frontières, Médecins du Monde, Handicap international, Action contre la Faim...

Les ONG de développement : elles agissent dans l'éducation, l'hygiène et la santé, la formation professionnelle... Parmi les grandes mondiales : Caritas, Care, Oxfam, Misereor, Save the Children...

Les ONG de défense des droits de l'homme : Amnesty International, Human rights watch, la Fédération internationale des droits de l'homme...

Les ONG environnementales : elles sont passées de la défense d'une espèce en danger à celle de la planète. Les trois plus importantes sont Greenpeace, le Fonds mondial pour la nature (WWF), les Amis de la Terre.

« *Quand ONG et PDG osent* » propose un récapitulatif complet des différentes ONG actives dans le monde qui présente leurs champs et habitudes d'actions.

1. Le groupe Egis est une filiale de la caisse des Dépôts et Consignations, spécialisée dans le service global aux infrastructures.

Boulangers du Monde

Du pain et des gosses

Dans quelques semaines, le centre de formation de Boulangers du Monde de Douala, au Cameroun accueillera sa première fournée. Une vingtaine de jeunes qui n'avaient jusque-là pour tout horizon que la rue et sortiront dans deux ans diplômés et, surtout, bien formés ce qui devient de plus en plus rare en Afrique sub-saharienne.

Tout est prêt, le bâtiment neuf terminé, le matériel est là et le maître arrivé, accompagné. C'est, en effet, en couple que les Guilmain ont choisi de transmettre leur savoir aux jeunes des foyers Saint Nicodème de Douala, premier maillon d'une chaîne des Boulangers du Monde qui ne devrait pas tarder à essaimer tant les besoins sont grands. Pendant que Jean-Claude, ancien boulanger, apprendra le métier aux garçons, Agnès, son épouse, formera les filles aux techniques de vente. Un magasin attenant au fournil permettra effectivement d'écouler une partie de la production, l'essentiel étant destiné aux quelque 450 pensionnaires des foyers. Deux (gros) soucis de moins pour sœur Marie Roumy qui tient à bout de bras sa chaîne de

Peut-être, si vous écoutez les émissions de week-end d'Europe 1, les avez-vous découverts le 15 mai dernier grâce à Max Lafontaine qui consacre aux boulangers la tranche matinale 3h-6h30. Max, l'idole des fournils, a en effet profité de la fête du Pain pour présenter les deux grandes actions de l'association : la coupe du monde des boulangers et la formation des enfants des rues. Mais, même si vous en connaissez le nom, vous ne savez sûrement pas qui se trouve derrière ces initiatives panaires. C'est Lesaffre, entreprise familiale depuis plus de 150 ans, leader mondial de la levure, mobilisée au grand complet, cadres et direction compris. D'ailleurs, Jean-Claude Guilmain, le maître boulanger de Douala, vient de faire plus de dix ans chez Lesaffre.



DR
Jour de fête à Saint Nicodème, sœur Marie Roumy accueille Jean-Claude Guilmain, pivot de l'opération.

foyers Saint Nicodème, ultime havre pour des centaines de gosses des rues. Là-bas, dans la moiteur de Douala, inlassablement, malgré ses 83 ans, la petite sœur soigne, scolarise, forme et surtout écoute ces enfants que la misère, un divorce, un décès voire, la sorcellerie ont rejeté du cercle familial.

En huit ans, avec des moyens dérisoires, elle est parvenue à en aider 2 500 à repartir du bon pied. Pensez comme elle fut heureuse d'accueillir les Boulangers du Monde dont elle n'avait, comme la plupart d'entre nous, jamais entendu parler.

Faire revenir la vie

L'envie de « faire quelque chose » est née et a pris corps chez les Lesaffre au détour de discussions d'amis, d'abord entre quelques cadres rompus à l'international. Ils ont entre 55 et 65 ans, tous purs produits de l'entreprise dont ils ont créé l'exportation au cours des 35 dernières années. C'est à eux que le n° 2 français des années 1970 doit d'être arrivé au premier rang mondial et d'avoir installé sa marque sur tous les marchés du monde. Mais, comme le constate Gérard Blin, CCE, Managing Director Northern and Oriental Europe, « nous avons vu trop de ces pays sombrer, petit à petit dans la misère, voire dans les guerres. Et, quelque part, arrivés à la fin de notre carrière, nous avons envie de faire quelque chose de bien, pour nous sentir dignes et ne pas avoir consacré notre temps et notre énergie au seul business ». Ils s'interrogent et pensent d'abord à des actions à chaud, dans des zones en crise : « Nous travaillons dans un domaine essentiel, le pain qui reste, pour beaucoup, la nourriture principale. On ne peut pas être insensible à la difficulté qu'ont trop de gens à se

nourrir». Parmi leurs grandes idées, celle de faire du pain là où tout s'est effondré, à cause d'inondations, de tremblements de terre... «Le pain est un aliment symbolique» poursuit Gérard Blin, «ral-lumer le fournil c'est un peu faire revenir la vie». La direction Lesaffre, qui accompagne la réflexion depuis le début, promet un appui total. Elle s'est toujours montrée sensible à la responsabilité sociale de l'entreprise et les actuels directeurs, qui représentent la sixième génération familiale, ont tous deux

une sorte de connivence avec ces enfants qui se retrouvaient livrés à eux-mêmes parce que les parents les avaient rejetés, ou placés chez un oncle qui s'en servait comme esclaves... et qui n'avaient d'autre perspective que de piller ici et là pour tenter de survivre. Mon fils ne m'en avait jamais parlé. Je me suis alors demandé comment faire pour continuer? Je ne suis pas dans le spectacle, je n'avais aucun moyen d'offrir à ces gosses quelques heures de rêve, mais nous pouvions peut-être

matériel et le moniteur qui formera les deux premières promotions de boulangers, puis les maîtres qui pourront reprendre le flambeau. Les deux années suivantes, Lesaffre veillera sur la formation diplômante «Boulangers du Monde» qui sera donnée dans le centre. Formation qui porte sur trois métiers : la boulangerie, la maintenance – essentielle en Afrique, où entretenir et réparer sont loin d'être des réflexes naturels – et la vente en magasin.

Toute l'opération s'est faite en accord avec les boulangers de Douala, généralement clients de Lesaffre, largement consultés à travers leur association. Le petit centre pourra donc produire son pain, nourrir les 350 gosses des foyers Saint Nicodème, vendre le surplus et, avec la marge dégagée, s'autofinancer. Une fois le projet sur les rails et autofinancé, Boulangers du Monde pourra enfin répondre aux demandes qui commencent à s'accumuler : Congo, Madagascar... les sollicitations ne manquent pas. «Notre souci est de sortir quelques promotions et de créer un effet d'entraînement pour que les centres des Boulangers du Monde soient reconnus par les autorités locales, mais aussi par le milieu de nos clients boulangers qui trouveront là ce qui n'existe malheureusement plus en Afrique, une main-d'œuvre bien formée».

Pour le moment, Lesaffre et son personnel soutiennent seuls les Boulangers du Monde, mais ils devraient proposer sous peu à d'autres partenaires proches des métiers du pain de les rejoindre. Sortir de la rue des enfants prêts au pire est une tâche devenue si urgente que les moissonneurs ne seront jamais trop nombreux. ● *M BD*

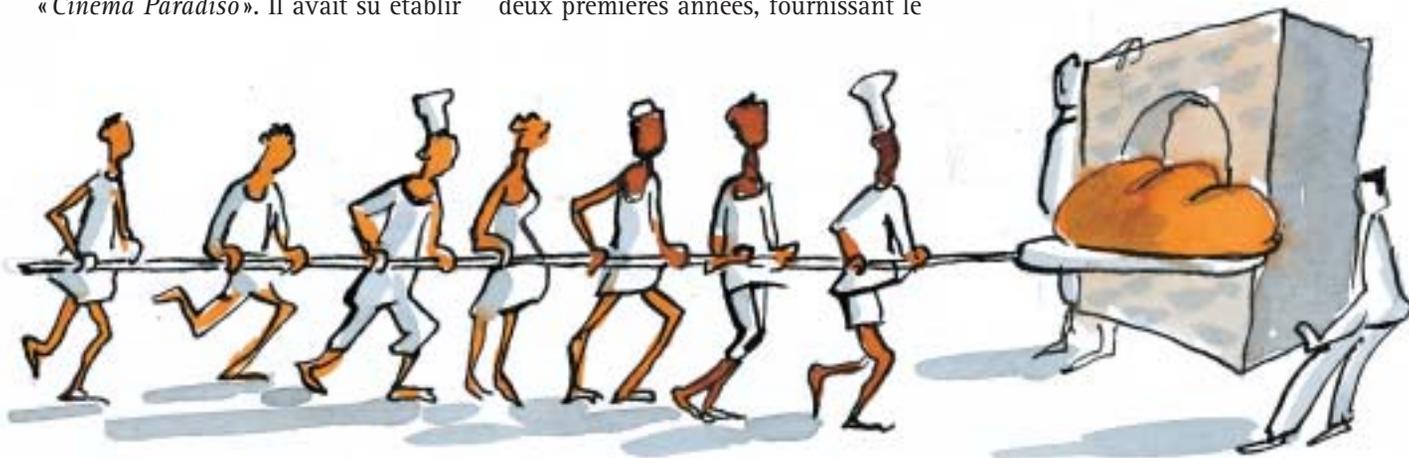
« Arrivés à la fin de notre carrière, nous avons envie de faire quelque chose de bien »

consacré quelques années à travailler en ONG avant de revenir aux affaires. Pourtant, les lourdeurs logistiques entraîneront une suspension du projet, du moins pour un temps car, tous les urgentistes le savent, la priorité dans les crises est d'arriver à donner de l'eau et un peu de nourriture aux gens.

Leur donner un métier

Un drame cristallise la réflexion et oriente le projet vers une zone précise, le Cameroun. Le fils de Gérard Blin, CSN au Centre culturel français de Douala, est victime d'un accident de la route. «Il s'occupait des spectacles et, quand je suis allé là-bas, j'ai découvert qu'il était proche des petits enfants de la rue. Chaque fois que le centre passait un film, dès que la projection avait démarré, il faisait entrer quelques mômes dans la cabine, comme dans «Cinéma Paradiso». Il avait su établir

essayer de leur donner un métier». Gérard Blin rencontre alors sœur Marie Roumy, petite sœur hyper active, impatiente de faire sortir le maximum de gosse des rues de Douala avant que le Bon Dieu ne la rappelle à lui. Tous deux font rapidement affaire, sœur Marie Roumy promet le bâtiment et gèrera le centre, Lesaffre fournit tout le reste, matériel et savoir-faire. En fait, en attendant que la petite sœur trouve les fonds, c'est l'agent local de Lesaffre qui avancera les fonds pour la construction de l'atelier, 4 600 euros. Quatre cadres de Lesaffre, dont Gérard Blin, prennent l'engagement d'investir personnellement, chacun, 1 600 euros par an. L'entreprise mettra à disposition de l'opération plus de 100 000 euros sur trois ans, la plus grosse part étant requise dès le début du projet. Lesaffre s'engage à fond pendant les deux premières années, fournissant le



Récolte de fonds **Pas si simple**

L'horizon d'une ONG, surtout dans l'humanitaire, est souvent celui de ses actions. En y consacrant l'essentiel des sommes dont elle dispose, elle a le sentiment de remplir au mieux sa mission. Dans ce contexte, l'investissement que représente le recrutement d'un «fund raiser» lui semble souvent, surtout au départ, une dépense disproportionnée.

Enfants du Mékong : trois ans de fund raising

Enfants du Mékong, ONG qui a su, depuis 1958, mettre sur pied des milliers de parrainages d'enfants et ainsi parvenir à scolariser plus de cent mille enfants en Asie, ne s'était jamais aventurée dans le partenariat avec des entreprises avant l'arrivée d'Accenture. Encore, l'initiative



ne venait-elle pas de l'ONG, mais d'un salarié de l'entreprise qui avait consacré une année de sa vie à travailler dans l'humanitaire en Asie. En 2000, Accenture commence par financer un centre pour étudiantes au Cambodge. Depuis, l'entreprise n'a cessé de soutenir l'ONG – l'assistance va de la fourniture d'un appui

technique à l'achat de cartes de vœux – en lui donnant de nouvelles idées.

En 2001, «Enfants du Mékong» recrutait sa *fund raiser* et restructurait son discours vis-à-vis des entreprises, mettant en avant les projets auxquels elles peuvent adhérer. Les choses ne vont bien sûr pas aussi vite que l'exigeraient les – immenses – besoins des enfants du Mékong, mais elles avancent bien. Les groupes sont attentifs, certains vont plus loin, comme Suez dont a fondation s'est engagée sur trois ans dans la création en Thaïlande d'un centre d'aide pour les enfants atteints du sida. «La liste des entreprises intéressées ne cesse de s'allonger» confirme Anne Ortiz, *fund raiser* de l'ONG qui ajoute : «à partir du moment où les projets sont innovants, bien présentés, en s'appuyant sur les réseaux, avec du temps et de la ténacité, les portes s'ouvrent. L'essentiel est d'arriver à ce qu'ONG et entreprises se rencontrent, des organismes comme la Fondation de France ou l'Institut du Mécénat et de Solidarité sont là pour nous aider. Nous venons aussi de faire le tour «Franchir l'Horizon», dans 23 villes de France, tout ceci contribue à accroître notre notoriété». ●

Enfants du Mékong, site internet :
www.enfantsdumekong.org

SOS Attentats SOS Terrorisme : en quête de partenariats

L'ONG, créée pour défendre les victimes des attentats, a élargi ses compétences au terrorisme, phénomène sur lequel elle a une vue d'ensemble car elle est, actuellement, la seule association habilitée à pouvoir se constituer partie civile dans les procédures judiciaires liées au terrorisme. Travaillant dans un secteur d'une actualité brûlante, l'ONG est devenue une référence mondiale.

Elle milite pour que toutes les victimes du terrorisme, quelle que soit leur nationalité, aient les mêmes droits et pour une réponse pénale internationale unifiée face au crime de terrorisme. Ses avis et expertises font autorité et sont de plus en plus sollicités dans le monde. Elle souhaiterait pouvoir nouer des partenariats avec des entreprises sensibilisées à ces problèmes mais le contact semble, pour l'instant, difficile. ●

SOS Attentats, SOS terrorisme :
www.sos-attentats.org

Solidarités : un an et demi

Solidarités, ONG humanitaire internationale, tient près des trois quarts des fonds dont elle dispose d'entités publiques, en tête desquelles l'État français à travers la Délégation à l'Action humanitaire. Il y a dix-huit mois, pour élargir l'éventail des bailleurs de fonds, Solidarités embauchait, à son tour, «une» *fund raiser*. Depuis, les choses avancent, mais un peu trop lentement au goût des permanents. Rencontrer les entreprises et leur présenter les projets est une chose, obtenir des réponses, si possible positives, en est une autre... qui prend parfois beaucoup de temps. Trop, lorsque l'urgence des besoins ne cesse de tarauder. Pour le moment, entreprises et ONG n'ont pas la même appréhension de l'urgence et du temps. Le temps de l'entreprise est généralement plus long que celui de l'ONG, association à but non lucratif qui souffre parfois de problèmes d'équilibre financier. L'habitude de travailler ensemble devrait aider à rapprocher les perspectives, Alain Boinet, directeur de Solidarités en est persuadé : «il faut donner un peu de temps au temps» admet-il... mais pas trop, car des montagnes de l'Asie centrale aux grands lacs africains, l'urgence n'attend pas. ●



« Tout le monde doit s'y mettre »

**Respectivement bailleur de fonds et patron d'ONG,
Christian Rouyer et Alain Boinet suivent depuis près de vingt ans
l'évolution des relations ONG/entreprises.**

*Interview d'Alain Boinet
et de Christian Rouyer*

CHRISTIAN ROUYER
dirige la Délégation à
l'Action Humanitaire (DAH)
qui coordonne l'aide
d'urgence française aux
crises humanitaires
(catastrophe naturelle ou
situation de conflit...).

ALAIN BOINET
dirige Solidarités, ONG
« humanitaire » internationale
créée au début des années
1980, active en Afghanistan,
dans les Balkans, la région
des Grands Lacs... : elle
secourt les personnes
déplacées et sert aussi de
contact entre
les différents acteurs de
la reconstruction.

Comment des entités aux objectifs aussi différents que l'ONG et l'entreprise peuvent-elles s'unir sans que cela tienne du mariage de la carpe et du lapin ?

Christian Rouyer : ONG et entreprises étaient au départ, je le reconnais, animées de préoccupations différentes, mais bon nombre d'entre elles ont su trouver suffisamment de complémentarités pour éprouver le besoin de faire un bout de chemin ensemble. Les avantages sont, en effet, plus importants qu'il n'y paraît à première vue : au-delà d'une évidente amélioration de l'image, l'ONG peut apporter une nouvelle éthique à l'entreprise, un supplément d'âme, et ainsi contribuer à insuffler un projet qui mobilise le personnel. Quant aux entreprises, indépendamment du soutien financier et technique qu'elles peuvent aussi leur apporter, elles peuvent utilement aider les ONG à moderniser leurs méthodes de gestion.

Alain Boinet : Soyons clair, ce que nous, à Solidarités, recherchons dans ces partenariats, c'est à la fois un apport financier et un apport de compétences mis au service de notre action humanitaire sur le terrain. De leur côté, j'ai le sentiment que les entreprises ont beaucoup évolué. Dépassant leurs objectifs en termes de bénéfices – surtout lorsqu'elles ont une présence internationale –, elles se sentent de plus en plus souvent concernées par les problèmes des populations des pays dans lesquelles elles travaillent. Or, c'est exactement l'attitude qu'attendent leurs consommateurs. Généralement regroupés dans les pays du Nord, ils souhaitent les voir endosser cette responsabilité sociale et le disent haut et fort. Nous ne pouvons pas continuer à vivre dans un monde où les disparités iraient en s'élargissant. En 2000, lors du Sommet du Millénaire, 199 pays réunis à l'Onu se sont engagés à

réduire l'extrême pauvreté de moitié d'ici 2015. L'objectif était de réduire de moitié la population qui souffre de la faim, des 2/3 le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans et des 3/4 celui de la mortalité maternelle. Pour y parvenir, il faudra augmenter l'aide publique au développement mais aussi l'accès au marché. L'enjeu est majeur pour l'avenir ; les États et, à plus forte raison, les ONG ne peuvent tout faire seuls. Il faut donc que tout le monde s'y mette, y compris les entreprises. Elles l'ont compris et s'inscrivent désormais dans ce processus.

A-t-on vraiment affaire à un mouvement de fond ou pourrait-il ne s'agir que d'une mode ?

C.R. : Même si les ressorts fondamentaux des uns et des autres sont très différents, je pense que la démarche se poursuivra, dès lors qu'il y a, précisément, un intérêt mutuel à continuer à aller de l'avant. Mais ces partenariats ne pourront s'inscrire dans la durée qu'en fonction de cinq règles essentielles : il faut, tout d'abord, que les rôles respectifs des uns et des autres soient clairement définis. Seconde règle, le respect du partenaire et de son identité. Troisième et quatrième points, la confiance ainsi que la transparence on ne peut pas avoir un discours envers les uns et un autre avec les autres. Enfin, il faut veiller à maintenir un dialogue régulier. Chacun sait que les besoins iront croissant partout dans le monde alors que les moyens de les satisfaire sont toujours plus restreints. L'intérêt mutuel est donc de rechercher la complémentarité, même si, je le répète, chacun ayant sa logique propre, il ne faut pas attendre des miracles.

A.B. : Je crois que le mouvement social international qui porte ces partenariats est

très puissant, les opinions publiques, au moins dans les démocraties occidentales, se sentent de plus en plus concernées par le malheur des autres et le besoin de développement. Les associations et les gouvernements, à travers l'aide publique au développement, ne sont plus les seuls à répondre. Désormais, les entreprises sont à leurs côtés, on ne le sait pas assez. Les colloques mettant en avant la responsabilité sociale des entreprises, comme celui que nous organisons avec Les Échos conférences¹, rassemblent facilement 150 à 200 représentants d'entreprises et bien des groupes de premier plan, je pense à Suez (Aquassistance), Yves Rocher, Unilever, ou la Fédération nationale des caisses d'Épargne, au groupe Accor, à Carrefour ou EDF... s'impliquent dans des actions sociales fortes sans toujours le mettre en avant.

Travailler en partenariat lorsque les objectifs premiers sont si différents ne doit pas être exempt de frictions, comment les vit-on sur le terrain ?

A.B. : Solidarités est encore, actuellement, en phase de démarrage dans ses partenariats avec les entreprises. Nos expériences sont donc, pour le moment, limitées. Je crois cependant que les risques résident surtout dans le flou et le mélange des genres. Dans ce type de relation, la place de chacun, l'entreprise comme l'ONG, doit être évidente et complémentaire, c'est bien pourquoi nous signons un contrat de « partenariat ».

C.R. : Je serais assez enclin à ne pas gonfler cette notion de frictions. D'abord parce que nous revenons de loin. Jusqu'à ces derniers temps, le seul point commun entre les deux partenaires était une méconnaissance réciproque et totale ainsi qu'un cloisonnement quasi hermétique. On ne peut pas s'attendre à des miracles immédiats. Ensuite, parce que, dans le feu de l'action, tout groupe, quel qu'il soit, connaît des frictions internes. Pourquoi n'y en aurait-il pas *a fortiori* entre des gens qui ne se connaissent pas il y a peu de temps ? L'intéressant, en ce moment, est plutôt cette découverte mutuelle ; s'il reste quelques problèmes entre les uns et les autres, comptons sur le temps et les bonnes volontés pour les surmonter.

Si ces partenariats se multipliaient, n'assisterait-on pas à un glissement de pouvoir des États vers l'entité « ONG-entreprise » ?

C.R. : L'évolution du rôle des États à la fin du xx^e-début du xxi^e siècle est générale. L'État providence a pris fin, il est normal que les effets se ressentent aussi dans le domaine humanitaire. L'État sera de moins en moins gestionnaire, ce qui correspond à une volonté des opinions publiques, et il sera de plus en plus catalyseur. Les rôles des uns et des autres se redéfinissent donc. L'État n'abandonne pas ses responsabilités, au contraire, il se recentre sur un certain nombre de fonctions de souveraineté, dont la politique étrangère. L'humanitaire, qui en est partie intégrante, reste donc une de nos responsabilités, mais nous travaillons avec de nouveaux partenaires que nous devons aider à mieux se

ailleurs. Nous, qui vivons dans les pays les plus développés, avons donc une responsabilité considérable ; elle consiste, à la fois, à respecter ces populations pour ce qu'elles sont, dans leur identité, leur indépendance, mais aussi à permettre et soutenir leur développement car ces disparités, ostensibles, sont porteuses de conflits. Je suis heureux que le président de la République ait décidé d'arrêter la chute de l'aide publique au développement. Elle ne comptait plus que pour 0,32 % du PNB : atteindre le 0,5 % prévu représente un effort considérable pour la France, nous devons tous nous y mettre. Pour en revenir à votre question, je ne crois pas, je ne souhaite pas que les ensembles « ONG-entreprises » deviennent concurrents des États. Les États de droit, les démocraties ont des responsabilités politiques - nationales et internatio-

Croissance démographique, pauvreté et luttes identitaires peuvent mener à une confrontation explosive dont personne ne sortira indemne

connaître entre eux. C'est en cela que l'État joue un rôle de catalyseur. Il y a quelques semaines, un conseil d'Orientation à l'Action humanitaire a été mis en place : il réunit des spécialistes prêts à réfléchir ensemble sur l'action humanitaire et à prendre un peu de hauteur par rapport à la gestion quotidienne des crises.

A.B. : En 1950, nous étions 2,5 milliards d'habitants sur terre, aujourd'hui nous sommes 6 milliards, en 2025 nous serons 8 milliards. Or, ce sont les pays pauvres qui comptent de plus en plus d'habitants et où les conflits se multiplient. Si on additionne les éléments suivants : croissance démographique, pauvreté et luttes identitaires, on risque d'aller au-devant d'une confrontation explosive dont personne ne sortira indemne. Le tiers-monde était, jusque-là, essentiellement composé de ruraux qui n'étaient pas allés à l'école. Demain, la démographie explosive touchera principalement des citadins, des gens éduqués et qui savent ce qui se passe

nales -, à l'ONU comme au sein de l'Union européenne ; selon nous, les ONG et les entreprises n'ont pas ces responsabilités. J'ai suffisamment travaillé dans des pays où l'État et le service public avaient disparu pour savoir que l'État est indispensable. Les peuples en ont besoin et, même s'ils ne vivent pas dans des démocraties, le fait que l'État soit en mesure de répondre aux besoins vitaux des populations est une première et indispensable étape à partir de laquelle un processus politique vertueux peut se développer. ●

Propos recueillis par Madeleine Barbier Decrozes

¹ L'ONG Solidarités et Les Échos conférences.

Le 1^{er} colloque, qui a eu lieu en septembre dernier, avait pour thème « marque et responsabilité sociale des entreprises ». Le prochain aura lieu le 21 septembre 2004. La moitié des bénéfices est reversée à Solidarités. Informations : www.solidarites.org

Contact : Sylvie Trubert-Carre,
mail : strubert@lesechos.fr

ONG « normatives »

Le nouveau triangle du pouvoir

Claude Revel a dirigé pendant quinze ans l'Obsic, le Sefi puis la Cica¹ et a récemment créé un cabinet d'intelligence économique et d'influence normative auprès des organismes internationaux et non gouvernementaux. Habituee des enceintes multilatérales, elle analyse les partenariats qui se nouent aujourd'hui entre ONG et entreprises avec intérêt et une grande lucidité.



Interview de Claude Revel, CCE, IRIS Action

Qui sont ces « ONG normatives » dont le grand public ne sait pas grand-chose et qui semble devoir jouer un rôle si important ?

Claude Revel : La fonction normative des ONG est apparue au milieu des années 1990. Elle est directement issue de l'explosion des échanges internationaux et de leur nécessaire régulation. Elle a bien sûr été considérablement aidée par les nouvelles pratiques de l'internet. Pour le moment, les ONG normatives interviennent essentiellement dans les domaines éthique, environnemental et financier, bref dans le champ du développement durable, où elles proposent des règles de conduite devant permettre de « normaliser » les comportements des différents intervenants. Même si ce n'était pas l'objectif premier, les plus importantes d'entre elles - bien sûr essentiellement anglo-saxonnes comme Greenpeace, WWF, Oxfam, Care et d'autres - ont peu à peu constitué des équipes d'experts capables de proposer de nouvelles normes. Le champ normatif est la continuation logique de leur action humanitaire, de développement et de défense de l'environnement. Elles sont régulièrement consultées par les organismes internationaux tels que la Banque mondiale, l'OCDE, l'OMC, le BIT, le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement), l'Union européenne... À côté d'elles, se sont développées des ONG plus spécifiquement normatives,

souvent peu connues et spécialisées dans un secteur d'activité donné, c'est le cas de l'IASB (International Accounting Standard Board). Organisme non étatique, l'IASB, constitué d'experts privés, est à l'origine des normes comptables et financières qui seront bientôt adoptées par la Communauté européenne. L'influence sur les entreprises européennes de ces quatorze experts comptables, essentiellement anglo-saxons - on ne compte qu'un français parmi eux -, qui travaillent sur le sujet depuis une dizaine d'années dépasse largement, en la matière, celle des États et organisations internationales.

Après Seattle, on a eu l'impression que les ONG représentaient, à elles seules, toute la société civile est-ce une réalité ?

C.R. : Les ONG représentent effectivement une forme de contre-pouvoir émanant de la société civile mais elles sont loin d'être les seules sur ce terrain. Les « Unions », syndicats internationaux, confédérations et autres organisations professionnelles syndicales mondiales ont aussitôt réagi et se sont, eux aussi, organisés. Et depuis peu émerge de plus en plus nettement un troisième contre-pouvoir, celui des entreprises. On l'a bien vu au sommet de la terre de Johannesburg de l'été 2002 où le BASD², émanation de la chambre de Commerce internationale (ICC), a mis en lumière l'action du WBCSD (World Business Council on Sustainable Development). Le WBCSD, regroupe 150 des plus grandes entreprises du monde, dont une dizaine d'origine française. Dans le droit fil de l'ICC dont l'action « normative » est réelle, il présente des propositions concrètes d'entreprises pour le développement durable, par exemple des

Contrôleurs contrôlés

Même au nom d'une transparence souhaitable, les ONG ne pouvaient rester longtemps seules à exercer leur pouvoir d'influence ; avec NGO Watch, créée par l'American Enterprise Institute, les entreprises spécialisées dans la reconstruction disposent désormais d'une ONG chargée de surveiller les autres ONG.



règles destinées à offrir aux populations pauvres un accès aux services de base (eau, assainissement et électricité) ainsi que des normes environnementales. L'arrivée des entreprises sur la scène du développement est récente et fortement encouragée par les organisations internationales tenues, aujourd'hui, de jeter les bases d'un nouvel ordre mondial à travers les normes qu'elles doivent édicter. Comme elles l'ont fait un peu plus tôt avec les ONG, les organisations de niveau mondial intègrent de plus en plus volontiers dans leurs travaux les entreprises qui sont bien souvent, surtout dans les pays émergents, les seules à savoir comment on y agit pratiquement et efficacement. Incitées à prendre de nouvelles responsabilités (sociale, éthique...), les entreprises sont devenues, aux côtés des ONG et des grands syndicats internationaux, acteurs des régulations internationales.

Sur quels sujets et comment travaillent ces ONG normatives ?

C.R. : Le grand combat des « ONG normatives » reste la corruption, généralement en étroite partenariat avec les entreprises. C'est le cas de Transparency International, directement à l'origine de la convention OCDE anti-corruption, qui compte des représentants des plus grands groupes internationaux parmi ses adhérents. En plus de son traditionnel indice de perception de la corruption annuel, l'ONG vient d'éditer un recueil de préceptes destinés à aider les entreprises à résister aux « mauvaises pratiques ». Dans

ce guide, Transparency International propose aux entreprises de créer des « îlots d'intégrité » que les pouvoirs locaux, quelles que soient leurs intentions initiales, ne pourraient pas contourner. L'ONG entame là une évolution intéressante qui déporte la responsabilité du droit directement sur l'entreprise. Trace, ONG qui se propose d'établir la labellisation des intermédiaires de l'international – en première ligne dès que la corruption menace – est, elle, une émanation directe du monde de l'entreprise. Sans m'appesantir sur le sujet, il est clair que cette fonction normative est un formidable enjeu de concurrence internationale.

Pourquoi les entreprises, souvent assimilées à une recherche exclusive du profit, s'impliquent-elles aussi ouvertement dans cette quête de transparence ?

C.R. : Outre les évidents bénéfices en terme d'image et la vague éthique qui déferle sur toutes les populations occidentales donc aussi sur leurs salariés et sur leurs actionnaires, elles disent

internationaux compris – et, depuis peu, des entreprises, autant de gens qui discutent ensemble dans des forums où les États sont de moins en moins présents en tant que tels. Les limites territoriales sont dépassées. Certains États comme les États-Unis, le Royaume-Uni, le Canada, l'Allemagne et l'Espagne en Europe... contournent cette évolution par des actions volontaristes plus complexes, ce n'est pas le cas de la France.

Quelle légitimité ont ces nouveaux pouvoirs ?

C.R. : Ce transfert de pouvoir, bien réel, n'a aucune légitimité institutionnelle, il n'est pas réglé par les textes mais découle naturellement de la mondialisation. Pourtant la multiplication des échanges mondiaux, à tous les niveaux, de la production à l'information, rend aujourd'hui des régulations indispensables. Pour les élaborer, les organisations internationales font appel aux gens de terrain qui animent les ONG, les syndicats internationaux et les entreprises, c'est donc vraiment le moment d'y par-

C'est avec les ONG et, depuis peu, des entreprises que les organisations internationales (OMC, Banque mondiale...) élaborent le nouvel ordre mondial

rechercher l'instauration d'une concurrence loyale qui leur rendrait la vie plus facile. Céder à la corruption a toujours été coûteux et, pour la plupart des gens, peu agréable. C'est aujourd'hui devenu très dangereux pour les sociétés des pays industrialisés. Elles se retrouvent donc pénalisées face aux concurrents de pays plus laxistes sur le sujet.

N'est-on pas en train d'assister à un glissement des pouvoirs qui revenaient traditionnellement aux États, vers une « société civile » représentée par cet ensemble ONG-syndicats internationaux-entreprises ?

C.R. : Si. Vous posez là la question que nous nous posons tous. Nous assistons à la naissance d'un triangle que l'on pourrait qualifier de « triangle du pouvoir ». Il est composé des organisations internationales, des ONG – syndicats

participer. Les États doivent aussi veiller à prendre leur place naturelle, à l'intérieur des organismes internationaux, dans l'élaboration de ces nouvelles réglementations. Reste à organiser, à terme, la représentation de ces différentes entités, c'est-à-dire une nouvelle organisation des pouvoirs au plan mondial. C'est tout le sujet d'une réflexion actuellement en cours au niveau de l'ONU. ●

Propos recueillis par Madeleine Barbier Decrozes

1. Obsic : Observatoire du Marché International de la Construction ; Sefi : Syndicat des Entrepreneurs Français Internationaux ; Cica : Confederation of International Contractors' Associations (association professionnelle mondiale de la construction).
2. BASD (Business Action for Sustainable Development).

Les CCE publient

Quand ONG et PDG osent

A priori, tout les oppose, elles se retrouvent pourtant, aujourd'hui, unies en des partenariats que les CCE vous proposent de découvrir, de l'intérieur, dans un ouvrage unique.

Opposées dans leurs finalités - d'un côté les entreprises travaillent à créer de la richesse et du profit, de l'autre les ONG dénoncent les violations des droits de l'homme et le pillage des ressources naturelles de la planète -, elles diffèrent aussi dans leur fonctionnement, sans parler des finances... La réalité, heureusement, est plus nuancée. Aujourd'hui, les entreprises sont bien conscientes que leurs activités ont un impact non seulement économique mais aussi social et environnemental. Quant aux ONG, elles ne se contentent plus de dénoncer : si certaines se complaisent encore dans le rôle de contestation systématique, la plupart ont compris qu'il leur revenait d'être des forces de proposition. Des deux côtés, beaucoup sont prêts à aller plus loin et à travailler à la mise en place d'un déve-



loppement durable essentiel à notre survie. Certains coopèrent déjà avec ceux qui, il n'y a pas si longtemps, leur apparaissaient comme l'ennemi. De plus en plus souvent, ONG et entreprises cherchent à travailler ensemble. Alors, au-delà des clichés, naissent des coopérations inédites. C'est l'émergence de ces nouveaux partenariats que les conseillers du Commerce extérieur de la France ont su décrire, de l'intérieur, avec précision et sensibilité dans cet ouvrage unique. La manière dont des entités aussi différentes que Lafarge ou Rhodia vivent au quotidien leurs partenariats avec WWF, ce que des entreprises comme Schneider Electric et Carrefour, par exemple, attendent de leurs fondations sont autant de plongées dans un univers méconnu et pourtant riche de perspectives. Autant d'expériences de terrain rapportées avec bonheur dans un livre écrit pour ceux qui veulent croire à de nouveaux partenariats. ●



Jean-Marie Aoust

L'expérience du terrain

Les auteurs de "Quand ONG et PDG osent" sont tous conseillers du Commerce extérieur de la France, hommes et femme d'entreprise, ils ont longuement partagé la réalité de différents types d'ONG.

Jean-Marie Aoust, consultant en développement international pour plusieurs grands groupes français et européens, a travaillé plus de vingt ans pour des groupes bancaires et industriels français et étrangers. Il est intervenu notamment dans la coordination de projets humanitaires et de reconstruction d'infrastructures lors de crises politiques récentes et fut l'initiateur, avec la Banque Mondiale, l'ONG Water Aid et la Générale des Eaux (Veolia Water), du programme Eau & Assainissement du Business Partners for Development.

Gilbert Canaméras, directeur des financements, de la trésorerie et des assurances du Groupe Eramet, il a longtemps eu la charge des grands projets à l'étranger (barrages, métros, aménagements portuaires, ensembles industriels...) de Spie Batignolles. Devenu directeur des services financiers et des contrats,

il renégocie et restructure les grands dossiers du groupe avant de prendre la direction de la trésorerie et des financements commerciaux de Schneider Electric.

Xavier Guilhou, consultant en affaires internationales, à la fois homme d'entreprise - dans les domaines du risk management et du marketing pour de grands groupes français -, et universitaire, il travaille sur les questions d'intelligence compétitive, de sécurité économique et de développement durable. Il a créé et présidé pendant cinq ans l'association Aude.

Claude Revel a créé et dirige IRIS Action, cabinet spécialisé dans les relations de l'entreprise avec les organisations internationales et non gouvernementales. Après un début de carrière dans l'administration française, elle dirige deux organismes professionnels français à vocation internationale ainsi que la Confédération mondiale de la Construction. Membre du Haut Conseil pour la Coopération Internationale (HCCI) de 2001 à 2003, elle a collaboré avec des organisations internationales, des entreprises et des ONG. Elle enseigne à HEC et publie des articles et ouvrages sur l'intelligence économique et l'influence internationale.



Xavier Guilhou

Enquêtes

De la réflexion à l'action

Qui mieux que les CCE pouvait raconter le quotidien de partenariats, hier exceptionnels, mais de plus en plus recherchés ?



Interview de Gilbert Canaméras, CCE, Responsable du groupe de travail ONG-entreprises et co-auteur de Quand ONG et PDG osent.

Pourquoi avoir choisi de réfléchir sur ce sujet ?

Gilbert Canaméras : Qu'il s'agisse de l'humanitaire (urgence et développement) ou du développement durable, les ONG sont devenues un élément incontournable des relations internationales, y compris commerciales. Les entreprises travaillant dans les pays en voie de développement se trouvent régulièrement confrontées à des crises – catastrophes naturelles, guerres, guerres civiles... –, c'est alors qu'arrivent les ONG pour tenter de réparer ce qui peut l'être. Contrairement à l'entreprise, qui a besoin d'un minimum d'infrastructures institutionnelles, réglementaires, financières... pour fonctionner, les ONG peuvent travailler dans ces terrains difficiles. De plus, au fil du temps, les organismes multilatéraux, qui sont devenus les principaux bailleurs de fonds, tant des ONG que des pays en voie de développement, leur ont octroyé des financements importants, en même temps qu'ils leur confiaient des responsabilités vitales : rétablir des réseaux d'eau, d'électricité... dans les villes détruites. Or, ces ONG n'ont ni les compétences ni les moyens pour le faire, elles cherchent donc des entreprises à qui elles peuvent sous-traiter ces travaux. Entreprises qui se retrouvent ainsi, sur leurs anciens marchés, non plus en face de leurs clients habituels – municipalités ou services publics divers, distribution d'eau, d'électricité... – mais face à l'ONG donneur d'ordres. Réfléchir sur les relations qui peuvent s'instaurer entre les entreprises et ces nouveaux interlocuteurs nous a semblé utile ; comme il était indispensable d'aborder un domaine beaucoup plus conflictuel, celui des relations entre les entreprises et les ONG environnementalistes. Ces ONG se sont souvent placées en situation d'affrontement mais évoluent vers des prises de position beaucoup plus constructives, cherchant des angles de négociation avec les entreprises et les pouvoirs publics. Nous voulions donc, là aussi, trouver des chemins pour faciliter le dialogue.

Comment et avec qui avez-vous décidé de mener cette double réflexion ?

G.C. : Nos travaux ont commencé en 2004. Nous sommes partis du cadre de la commission ingénierie et grands travaux¹ au sein de laquelle nous avons créé le groupe de travail ONG-entreprises. Nous avons commencé par écouter, en invitant tant des responsables d'ONG que des responsables d'entreprises ayant déjà eu des contacts avec des ONG.

Quels types d'entreprises ?

G.C. : Des entreprises du bâtiment qui avaient vu travailler ou même déjà travaillé avec des ONG de l'urgence ou du développement, par exemple, et des entreprises de la chimie qui avaient été confrontées à des ONG de l'environnement. Nous voulions, dans un premier temps, comprendre le monde des ONG qui, en dehors des campagnes des humanitaires et des actions, souvent virulentes, des protecteurs de l'environnement, restait très opaque. Notre but était, au final, de mettre au point un document de réflexion sur les moyens, éventuels, de faire travailler de concert entreprises et ONG, ce qui fut fait sous la forme d'un rapport, communiqué aux pouvoirs publics et que nous avons, depuis, étoffé pour en faire un ouvrage plus grand public : « *Quand ONG et PDG osent* », qui doit sortir à la rentrée.

Qu'avez-vous découvert en réalisant cet ouvrage ?

G.C. : Nos enquêtes nous ont d'abord appris que les partenariats existants ONG-entreprises étaient bien plus nombreux que nous ne le pensions. Mais l'important reste la découverte d'une véritable attente, des entreprises mais aussi des ONG. Des deux côtés, l'envie de travailler ensemble est forte, notamment dans l'humanitaire. Enfin, les préconisations qui étaient les nôtres commencent à entrer dans les faits, preuve que notre travail tombait au bon moment et qu'il a fait avancer la réflexion au point d'entraîner l'action. Parmi les grandes idées que nous proposons pour favoriser un rapprochement ONG-entreprises, la première était d'aider les entreprises, perdues devant leur nombre et le peu d'informations disponibles, à identifier les ONG avec lesquelles elles pourraient travailler. En même temps que nous préconisions la mise en place d'une interface permettant de mieux appréhender les qualités, les objectifs et les performances de l'ONG, nous souhaitions que les expériences de partenariat puissent être racontées et communiquées le plus largement possible pour servir aux autres. Or, l'idée d'un référencement des ONG commence à prendre forme, notamment en Espagne, tandis qu'un « club de rencontres entre ONG et entreprises » vient de voir le jour début avril. Ainsi, les idées émises par le groupe de travail commencent-elles à entrer dans les faits. ●

1. Commission dirigée par Gilles Cornic.