

Le RAMEAU

**Etude sur les partenariats ONG entreprises dans une perspective
transnationale**

Janvier 2011

Introduction

Les partenariats nationaux à l'étranger, décrits dans une précédente étude, voulait montrer certains aspects des stratégies mises en œuvre à travers le monde. Les conclusions tirées mettaient en valeur des techniques variées, des initiatives intéressantes produites par les parties prenantes et des réflexions poussées qui traduisent la prise en compte de ce sujet par les observateurs d'origines diverses. Le modèle associatif de chaque pays joue un rôle sur le développement des partenariats du fait de la place des associations dans la conduite des politiques sociales.

Ici, le sujet central de notre étude est les partenariats transnationaux entre ONG et entreprises dans une perspective de développement, de solidarité internationale et de changement des pratiques des entreprises. Ceci appelle à un tout autre type de présentation de notre réflexion.

Clairement, il n'est pas question de montrer des stratégies partenariales transnationales propres à chaque pays. Les modèles associatifs présentés dans l'étude précédente ne sont pas repris ici. Bien sûr, comme nous le verrons, les politiques étatiques jouent un rôle dans l'orientation des politiques des ONG dans les pays du Sud. Ces relations avec les ONG traduisent un besoin de contrôle national des politiques menées par les ONG à l'international. Si l'orientation des politiques associatives se fait sur les grands thèmes de l'action et sur les pays cibles, les Etats ne semblent pas impacter la forme que les actions prennent (comme les stratégies partenariales).

Ce qui apparaît comme déterminant se traduit par le rôle joué par les Organisations internationales dans la production de normes et dans le modèle de gouvernance prônée. Ces normes sont construites en partie par les acteurs privés du fait des interactions avec les pouvoirs publics au sein de ces arènes. Ceci explique partiellement les stratégies choisies par les ONG et les firmes transnationales (FMN) dans les politiques d'aide au développement par exemple.

Ceci explique aussi le partage de normes et de valeurs par des grandes entreprises et de certaines ONG du nord intégrées à la vision onusienne de l'aide au développement et de la

protection de l'environnement. C'est pour cela qu'une description des politiques de chaque pays en termes de politiques solidaires internationales apparaît comme inadéquate.

Ici, il sera question des interactions entre les acteurs étatiques, internationaux associatifs et économiques et du rôle jouée par ces relations dans la mise en œuvre de partenariats de manière générale. Par la suite, des analyses et des exemples mettront en valeur les stratégies partenariales et les grandes orientations visibles dans ces politiques appliquées par les ONG et les FMN. Enfin, l'implication des entreprises dans de nouvelles techniques d'aide au développement dans les PVD et les partenariats avec différents types d'organisations (ONG, associations locales ou *CBO*, gouvernements...).

Partie I : Des acteurs en interaction : ONG, FMN, OI et Etats. L'orientation des politiques d'aide au développement

A) Les ONG

1. Des échanges ONG-Etat qui impactent les actions des ONG¹

Les relations entre Etats et ONG sont assez structurées et institutionnalisées en France. Même si pour les associations qui agissent dans l'espace national des cadres et lieux de dialogues avec l'Etat existe, il semble que les ONG françaises soient plus « orientées », peut être plus dépendantes des orientations diplomatiques de l'Etat. Le système international marqué par l'absence de structure dirigeante apparaît comme moins rationnel. C'est pourquoi les Etats attachent de l'importance dans la conduite des affaires internationales : ils tentent de se protéger, de conserver leur puissance au sein d'un système international chaotique. La montée en puissance d'acteurs transnationaux tels que les ONG peut donc interférer avec les politiques étatiques. Il est ici question de discuter rapidement des modèles de politique de développement des Etats en s'intéressant beaucoup au modèle français, de mettre en avant les différentes institutions qui régulent les échanges avec les ONG au niveau national et essayer de comprendre si les ONG sont dépendantes des politiques étatiques, par rapport aux modes de financements par exemple.

En France, le dialogue entre ONG (terme anachronique) et l'Etat s'est structuré au lendemain de la seconde Guerre mondiale avec la Commission Consultative des Droits de l'Homme créée le 27 mars 1947.

En 1993, une sous-commission qui prend en compte les questions internationales et le « droit humanitaire » a vu le jour. C'est au sein de cette commission que la position officielle française par rapport aux droits de l'homme est préparée. Plusieurs autres institutions organisent le dialogue entre l'Etat et (entre autres) les ONG : le Conseil

¹ L'étude s'intéresse d'abord à la France. La thèse *Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ?* de Michel Doucin sert de base de référence pour les différentes idées mises ici en avant.

économique et social, le Conseil national de la Vie associative. La Commission Coopération Développement placée auprès du ministre des Affaires étrangères représente un lieu de dialogue entre les ONG de solidarité internationale et l'Etat. Elles sont informées des axes des politiques publiques de développement choisis et font connaître leurs volontés sur ces orientations. Le 29 mars 1993 a été créée une Commission du développement durable sous l'autorité du Premier ministre. Elle possède un statut consultatif : une crise grave entre cet organisme et les ONG environnementales a vu le jour en 2002 sur la question des voies à suivre concernant les organismes génétiquement modifiés. Le Haut Conseil de la Coopération internationale a vu le jour en 1999. En 2002, son champ de travail se restreint à la production d'études, de rapports sur la coopération au développement : la question de l'utilité de cette commission est souvent mise en avant. Enfin une Commission Consultative de l'Action humanitaire créée par décret le 18 mai 1994 n'a jamais vu le jour.

Un second type de services gouvernementaux permet de construire des liens avec les ONG. Une Mission de Liaison avec les ONG a été créée en 1965 au sein du Ministère des Affaires étrangères. Elle permettait d'informer les ONG françaises sur les orientations choisies par la France par rapport aux questions de politiques de développement et recevoir les demandes et conseils de ces ONG. La Mission de Coopération Non Gouvernementale a remplacé cette institution en 1998. Ce nouvel organisme a pour rôle premier la distribution des subventions mises à disposition des ONG et des collectivités locales par le MAE. Une deuxième mission consiste à orienter les ONG de développement vers les priorités que s'assigne la coopération publique.

En 1986 a vu le jour un secrétariat d'Etat chargé des Droits de l'Homme confié à Claude Malhuret , ancien président de MSF. En 1988, un Secrétariat d'Etat chargé de l'action humanitaire sous la direction de Bernard Kouchner est aussi créé. En 1997, il disparaît de l'organigramme du gouvernement.

Tous ces essais peuvent souligner les difficultés dans la mise en place d'institutions de dialogues avec les ONG sur des sujets à haut contenu politique².

² Doucin (M.), Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ? Lille, ANRT, 2005

De plus, les politiques usent de mécanismes « irréguliers » pour s'entretenir avec les ONG. Les principaux ministères (Affaires étrangères, Economie, Défense...) rencontrent des membres de la société civile : les cabinets procèdent souvent à des rencontres informelles. Souvent, celles-ci sont voulues à l'initiative des pouvoirs publics qui veulent affirmer leur position dominante et la souveraineté : il apparaît que plus que l'orientation des politiques de développement, c'est ce besoin d'affirmer son autorité qui guide la volonté des pouvoirs publics.

Un autre aspect des relations entre Etat et ONG doit être souligné pour comprendre les dynamiques françaises. Il concerne le transfert de personnel qui s'opère entre les deux entités. En effet, un certain nombre d'ONG françaises se trouvent dirigées par des fonctionnaires français mis à disposition. En outre, nombre de fonctionnaires sont nombreux à se faire élire après leur retraite à la tête d'ONG³. De plus, comme nous l'avons vu, plusieurs ministres ont été issus du mouvement associatif.

Les ONG acceptent cette origine politique de leurs dirigeants car les relations avec l'Etat semblent nécessaires pour ces organismes. Elles permettent de pouvoir agir aux plus hauts sommets de l'Etat. Enfin, si cette cooptation est possible, c'est qu'ONG et pouvoirs publics partagent une vision proche de l'action internationale et ont des codes et référents communs.

Nous voyons donc ici que la frontière entre Etat et société n'existe pas réellement dans les pratiques nationales françaises d'orientation de l'aide au développement.

Rapide état des lieux en Europe

Allemagne : le gouvernement use d'un interventionnisme étatique à travers ses fondations (les fondations allemandes sont sous tutelle du MAE). Le Secrétariat d'Etat à la Coopération assure la tutelle de ces fondations qui agissent comme bon leur semble si elles suivent les grandes voies tracées par le Secrétariat. En Allemagne a lieu une sorte de « coalition » d'« imbriquement »⁴ entre représentants des fondations allemandes, des professionnels ministériels du développement. L'action internationale des fondations supplée la diplomatie nationale.

³ Doucin (M.), Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ? Lille, ANRT, 2005

⁴ *Ibid*

Suisse : les échanges professionnels entre des cadres d'ONG et de l'administration publique sont facilités par l'Etat.

Royaume-Uni : les relations entre les ONG britanniques et le gouvernement constituent une donnée assez ancienne. Des rencontres concernant des sujets précis comme les droits de l'enfant se déroulent régulièrement. Le *Foreign Office* a créé en 1997 un « *NGO forum* » qui regroupe une cinquantaine d'ONG et se réunit deux à trois fois par an.

Canada : un Centre canadien du développement de la politique étrangère a été institué au sein du MAE. Il est dirigé par une personnalité de la société civile. Les responsables des ONG participent aux travaux et rendent compte de leur suggestion au ministre canadien.

Il est important de se concentrer un peu plus longuement sur le cas canadien car la question de l'orientation étatique des actions des ONG canadiennes paraît importante. La politique d'aide au développement est un élément clé de la politique étrangère canadienne. Pour exister diplomatiquement au sein des Organisations internationales, le Canada s'est impliquée dans les années 1990 sur la problématique des mines anti-personnelles et a amené tout un mouvement d'ONG canadiennes à s'investir sur cette problématique. Ceci a entraîné la signature de la convention sur l'interdiction de l'emploi, du stockage, de la production et du transfert des mines antipersonnel et sur leur destruction à Ottawa, 18 septembre 1997. Par la suite, le Canada a adoptée une posture très multilatérale de l'aide au développement, s'implique beaucoup dans la stratégie onusienne sur ce sujet et pousse les ONG à suivre ces recommandations.

Etats-Unis : les fondations privées constituées par d'anciens présidents ou par des hommes d'affaires importants exercent une forte activité internationale. Elles agissent souvent de concert avec le Département d'Etat. Des critiques sont souvent portées contre certaines ONG américaines accusées d'être le prolongement de l'activité diplomatique des Etats-Unis.

La question des financements publics

Cette question semble fondamentale aux yeux des acteurs non étatiques dans l'évaluation de l'autonomie des ONG par rapport aux Etats. Plusieurs données montrent l'augmentation des financements publics aux ONG ces dernières années. Au-

delà de 30% de financements publics, la norme internationale établit qu'une ONG n'est pas véritablement « non-gouvernementale ». En 1999, les ONG françaises étaient financées sur fonds publics à hauteur de 39% avec 31% de subventions publiques nationales (en comptant les subventions des collectivités locales (4%) et les prestations de service (8%)) et 69% d'origine internationale (ici les fonds provenant des organisations intergouvernementales représentent la majorité des dons). La proportion de l'aide de l'Etat français est donc en moyenne de 8,6%⁵. De plus, la France donne beaucoup moins que ses voisins européens pour l'action internationale de ses ONG. Le soutien des ONG dans l'aide publique au développement diffère beaucoup selon les pays européens : 12% pour le Luxembourg, 10% pour les Pays-Bas, et 0,6% pour la France⁶. En France, les ONG agissent prioritairement dans le domaine de l'urgence (aide alimentaire et domaine médical principalement). Ces ONG font attention à diversifier leurs sources de financement. Un autre pan de l'action internationale française prend corps dans l'approche partenariale avec des organismes du Sud et le développement économique mis en œuvre par les organisations confessionnelles (CCFD, Secours catholique). Ce pôle s'autofinance très largement.

A l'inverse les ONG spécialisées dans des domaines précis présentent des failles importantes : souvent sollicités par l'AFD, elles sont souvent dépendantes de l'aide publique.

Sur cette base, se pose donc la question de l'autonomie des ONG. Il est difficile de répondre à cette question. Si ces organismes apparaissent comme des acteurs transnationaux à part entière, les résistances de l'Etat sur les questions internationales semblent importantes. Dans tous les cas, on ne peut rejeter l'idée qu'il n'existe pas une relation ambiguë, à la fois interactive et oppositionnelle. Et c'est avec les Etats que les relations sont les plus fortes, malgré la présence d'organisations intergouvernementales, normalement dépositaires des règles à l'international.

Une étude de Véronika Tywuschik pour Coopération Sud datant de février 2010 présente de façon synthétique dans une perspective comparative les différentes

⁵ Commission coopération développement-Argent et organisations de solidarité internationale-décembre 2001 in Doucin (M.), *Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ?* Lille, ANRT, 2005, p 259

⁶ Doucin (M.), *Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ?* Lille, ANRT, 2005, p 259

stratégies nationales employées par la Suède le Danemark, la Grande-Bretagne, le Canada et les Pays-Bas. Ce dossier apporte des informations intéressantes pour analyser la prise en compte de la société civile par différents Etats dans la mise en œuvre de politiques de développement dans les pays du Sud⁷.

2. Les ONG et les Organisations internationales à travers l'exemple de la Banque mondiale (BM).

Les interactions entre Etat et ONG jouent en partie sur les politiques de ces dernières. Ces échanges existent, et même si l'autonomie, en France par exemple, des ONG semble forte, on ne peut occulter une certaine influence étatique sur les politiques de développement. Il est difficile de les déterminer mais il ne faut pas laisser de côté cette donnée pour comprendre l'action humanitaire privée internationale.

Un second type d'acteur des relations internationales agit sur l'orientation des politiques des ONG et des associations indigènes basées dans les pays du Sud. Ce sont les Organisations internationales et intergouvernementales telles que la Banque mondiale ou encore l'Union européenne. Arènes de promotion du modèle de gouvernance et d'émergence de la société civile au niveau mondial, ces lieux de pouvoirs mettent en place des cadres d'actions qui servent de références pour certaines grandes ONG du Nord. Nous verrons dans le paragraphe suivant comment ces organismes peuvent même orienter les FMN et les ONG vers des pratiques partenariales.

Ici, prenons comme exemple la Banque mondiale pour imager les relations OI/ONG. Cet exemple est intéressant car la Banque mondiale a essayé de construire une relation originale avec la société civile et que son rôle de coordonnateur de l'ensemble des politiques d'aide intéresse notre propos⁸. Au sein de cette organisation multilatérale une unité spécialisée dans les relations avec les ONG a été créée au sein du département du développement social. Apparaissant comme les porte-voix de la société civile, ces ONG possèdent donc au sein de la Banque mondiale d'une arène de discussion au sein de laquelle elle peut être force de proposition. Il est clair que des

⁷ Tywuschik (V.), *A Comparative study of the national development strategies of five DAC members*, 2010, Coordination SUD

⁸ Doucin (M.), *Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ?* Lille, ANRT, 2005, p 157

organisations comme la BM mais aussi l'OMC ou l'OCDE représentent de nouveaux producteurs de normes au sein d'un espace mondial normalisé⁹; le dialogue avec des organismes comme les ONG (et aussi les FMN) participent à la création de règles (politique RSE, actions de solidarité internationales...).

En 1996, la Banque mondiale a produit un document qui met en valeur le rôle des *CBO* (ou organisations des communautés de base) perçues comme des organisations participatives qui jouent un rôle clé dans « *les projets qui promeuvent le développement participatif, en procurant une infrastructure institutionnelle pour la participation des bénéficiaires* ». ¹⁰ La Banque mondiale souhaite, par le développement des *CBO*, alléger la pression des ONG du Nord qui s'arrogent le droit de représenter les pays du Sud ; pour notre propos cela place les *CBO* comme les acteurs adéquats dans une logique de partenariats dans les pays du Sud pour la Banque mondiale. Des partenariats entre FMN et *CBO* sont d'ailleurs aujourd'hui à l'œuvre grâce aux stratégies BOP développées (cf. partie III).

En fait, les organisations multilatérales se veulent régulateur d'une mondialisation qu'ils veulent perfectionner. Au sein de ce système, ONG, gouvernements nationaux et FMN doivent trouver une place que ces organisations aimeraient leur assigner.

B) Les Firmes multinationales (FMN)

1. Les FMN : logique RSE et les Organisations internationales

Elles représentent aujourd'hui des acteurs transnationaux qui ont un poids économiques et donc une puissance diplomatique avérée. On en décompterait environ 40 000. Un chiffre met en avant leur poids économique et leur implication dans les pays du Sud : ces pays reçoivent 2 340 milliards de dollars d'investissement étrangers privées, soit 36% de leur produit intérieur brut¹¹. Ce pouvoir économique permet à quelques grandes firmes d'établir des règles sur le marché mondial: cela se rapproche du concept de « l'influence sans puissance » ; ces comportements ont amené à des dérives importantes, ce qui a obligé la production de règles éthiques qui accompagnent

⁹ Aoust, Canaméras, Guilhou, Revel, Auvillain, *Quand ONG et PDG osent*, Paris, Eyrolles, 2005, p 33

¹⁰ Malena (C.), *Working with NGO's : a practical guide to World Bank-NGO operational collaboration-* www.worldbank.org in Doucin (M.), *Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ?* Lille, ANRT, 2005, p 159

¹¹ Duchesne (Y.), *La mondialisation et son impact sur les entreprises*, 142^e conférence de l'Université de tous les savoirs, 21 mai 2000, Poches Odile Jacob, p 351.

le phénomène de mondialisation économique. Ces règles peuvent naitre de conventions collectives passés par de nombreuses FMN avec leurs syndicats : les FMN adoptent donc un code de conduite¹². Au niveau européen le *CSREurope* a vu le jour pour échanger des bonnes pratiques en termes de responsabilités sociétales. Les FMN sont donc à l'origine de normes de production et de commerce pour répondre à la dérégulation du système international. Mais il apparait que les organisations intergouvernementales et les Etats veulent depuis quelques années reprendre la main et inclure des règles de bonne conduite pour les FMN.

Le premier exemple que l'on peut prendre est l'opération *Global Compact* initié par l'ONU et évoqué dès le Forum de Davos de janvier 1999 par Kofi Annan. Le lancement de ce pacte a eu lieu le 26 juillet 2000 au siège des Nations unies à New York. Son secrétaire général a invité les dirigeants à adhérer au pacte qui rassemble le monde du travail, les associations et les institutions onusiennes autour de neuf principes universels : quatre droits économiques et sociaux fondamentaux définis par l'OIT, deux posés par la Conférence sur le développement durable de Rio et trois principes issus de la déclaration universelle des Droits de l'Homme (ce qui correspond en résumé au respect des droits de l'homme par les entreprises, au respect du droit du travail avec par exemple le droit d'association et de négociations collectives, l'élimination du travail forcé ou obligatoire et le devoir d'être responsable en matière d'environnement...). En avril 2004, le *Global Compact* regroupait 1 427 entreprises dans le monde dont environ 300 entreprises françaises représentées par l'Institut de l'Entreprise¹³. Cependant, cet acte se limite à encourager les bonnes pratiques. Des ONG comme *Amnesty international* siègent au Conseil consultatif du Pacte mais d'autres comme *Human Rights* veulent des mécanismes de contrôle plus forts.

Durant son mandat, Kofi Annan a aussi impliqué les entreprises au Fonds Mondial Sida : les fondations américaines comme la *Bill and Melinda Gates Foundation* et beaucoup d'autres fondations d'entreprise se sont investies dans ce domaine d'action.

Un second exemple d'impact des OI dans l'engagement des FMN pour des actions de développement s'inscrit dans la politique suivie par la Banque mondiale. En 1999, la multinationale américaine *Nike* marquée par des campagnes de plaidoyer contre son

¹² Un rapport de l'OCDE montre que sur les 100 plus grandes entreprises, 95 ont des codes de conduite en matière d'environnement, 82 sur les relations du travail, 97 sur la santé et la sécurité au travail, et 43 seulement sur la corruption ».

¹³ , Canaméras, Guilhou, Revel, Auvillain, *Quand ONG et PDG osent*, Paris, Eyrolles, 2005, p. 32

activité dans les pays du Sud, a instigué la création d'une association regroupant *Inditex (Zara)* et *Gap* et la Banque mondiale. La *Global Alliance* s'est donné la mission d'améliorer les conditions de travail et l'impact économique sur les communautés dans les pays du Sud près de leurs implantations (financement de cliniques, formations professionnelles...).

2. Les normes nationales

Les Etats ont institué des règles et des modes de contrôle législatif contraignant l'activité économique des FMN¹⁴.

Plusieurs exemples européens peuvent être notés :

- En **Belgique**, une loi a introduit un label qui certifie le respect de différentes conventions internationales en matière sociale et environnementale.
- Au **Royaume-Uni**, un poste de ministre chargé des questions RSE a été mis en place. Les gestionnaires de fonds de pension se doivent d'informer le public sur leur manière de tenir compte des critères sociaux, éthiques et environnementaux.
- Le **Danemark** a permis la création d'une base de données éthiques au Centre d'information des consommateurs du ministère du Commerce dans laquelle les entreprises peuvent communiquer sur leur stratégie RSE¹⁵.

Des mesures analogues ont été prises dans des pays comme l'Allemagne, la Suède ou l'Espagne. Dans beaucoup de pays (Allemagne, Pays-Bas, Autriche...), des aides financières et des conseils sont promulgués pour informer les entreprises sur la responsabilité entrepreneuriale.

En France, la tradition législative a fait que beaucoup d'initiatives ont été prises ces dernières années¹⁶. Quelques exemples :

- La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques oblige les sociétés à prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité. et d'expliquer leurs actions pour lutter contre ces impacts

¹⁴ Doucin (M.), *Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ?* Lille, ANRT, 2005, p 379

¹⁵ *Ibid*

¹⁶ *Ibid*

négatifs. D'après l'ORSE, 73% des sociétés ont consacré plus de trois pages à cette problématique dès le premier exercice comptable

- La loi de mars 2001 autorise la prise en compte des considérations sociales et environnementales dans l'attribution de contrats.
- Le 3 juin 2003 a été promulguée une Stratégie nationale de développement durable.
- La loi du 1^{er} août 2003 sur la sécurité financière et son contexte international oblige les entreprises à une plus grande transparence pour protéger la société de risques éventuels.
- En 2003, le Conseil national du développement durable a vu le jour
- En 2003, les entreprises des pays qui reçoivent des fonds français pour le développement sont aidées dans leur stratégie de développement durable par un comité de pilotage interministériel
- Depuis 2003, la COFACE demande la signature d'une lettre invoquant le respect des Principes directeurs de l'OCDE par les entreprises qui demandent des crédits à l'exportation.

Il apparaît que dans les pays du Sud, les moyens de contrôle des FMN posent plus de problèmes du fait de la dépendance de ces pays vis-à-vis des investissements étrangers.

C) Les relations ONG-FMN

Aux vues des différentes missions premières propres aux ONG et aux FMN, il faut déterminer quelles sont les différentes formes de rapports qu'elles peuvent entretenir dans la recherche de l'intérêt général global. Notre sujet est ici l'analyse des différents partenariats riches et utiles que peuvent mettre en forme ces acteurs transnationaux. Nous nous intéresserons dans la seconde partie et dans une moindre mesure dans la troisième à cette question. Toujours en s'appuyant sur le travail de M Doucin, deux autres types de rapports peuvent être mentionnés.

Pour commencer, il est important de mentionner que les relations entre ONG qui agissent sur ces questions de développement sont souvent critiques face aux actions des entreprises. Deux thèmes sont récurrents : les méthodes des FMN qui violent les droits de l'Homme et la consommation prédatrice pour l'environnement. Sur ce sujet,

nous pouvons quand même affirmer que deux structures qui s'opposaient fortement peuvent se réconcilier et travailler sur un projet commun. Sur des missions de plaidoyer par exemple c'est le cas de *Greenpeace* et des FMN membres du *World Business Council for Sustainable Development* qui ont lancé un appel en commun au Sommet de la Terre à Johannesburg pour que ces gouvernements adoptent un cadre global sur les changements climatiques.

Plus en relation avec notre propos, la recherche de nouvelles normes par les ONG pour le monde économique semble un fait intéressant. Productrice de règles, elles utilisent la *soft law* pour contraindre les FMN et ces actions aboutissent parfois à la mise en œuvre de partenariats pour une évolution des pratiques de l'entreprise. Une ONG comme *Transparency International* a fait de ce thème son cheval de bataille dans son combat contre la corruption internationale.

Au sein des Organisations internationales, des relations entre ONG et FMN ont lieu dans le cadre de programmes initiées par ces OI. On peut prendre comme exemple¹⁷ *la Global Reporting Initiative* initié par l'ONG CERES et le PNUD (Programme des Nations unies pour le Développement). Il définit grâce au travail de nombreuses ONG les principes directeurs de développement durable testés par la suite par 21 entreprises internationales pilotes dont SUEZ. C'est au sein d'organismes comme les Nations unies qu'il apparaît normal aux yeux des ONG de concevoir des règles pour les multinationales par le biais de relations construits au sein cette arène internationale.

Le troisième niveau de relations pouvant s'établir entre ONG et FMN est le partenariat engageant les deux parties prenantes dans des actions solidaires internationales.

¹⁷ Doucin (M.), *Les organisations non gouvernementales "acteurs-agis" des relations internationales ?* Lille, ANRT, 2005, p. 395

Partie II : Les partenariats ONG-FMN

Les Organisations internationales poussent les acteurs économiques et associatifs à s'associer. Le PNUD a lancé en 2006 l'initiative nommée « Entreprendre au bénéfice de tous » qui place le marché au cœur de la lutte contre la pauvreté. Les partenariats ONG-Entreprises représentent donc une donnée concrète des actions de solidarité internationale.

Il ne sera pas question ici de tirer des conclusions sur les pratiques partenariales entre ONG et FMN. Le manque d'études quantitatives au niveau mondial sur ces partenariats mais surtout le manque de distance vis-à-vis des retombées sociétales des actions empêchent de tirer des conclusions sur une éventuelle réussite ou sur un échec de l'impact de ces politiques. Cependant, la communication par les parties prenantes ou par les observateurs médiatiques et universitaires permettent de décrire certaines tendances partenariales et faire un état des lieux des logiques partenariales entre les structures associatives du domaine de la solidarité internationale et les FMN.

1. La question des partenariats ONG FMN en France

a) Des disparités avérées

Quelques données peuvent aider à comprendre la réalité des partenariats en France pour les missions internationales.

Les recherches récentes sur la professionnalisation des ONG et le rapprochement avec la sphère économique nous amène à nous poser plusieurs questions. A la dépendance face aux bailleurs publics que nous avons étudié précédemment, les contraintes qui les rapprochent de la sphère économique ont obligé les ONG à faire évoluer leur relation vis-à-vis des entreprises. Le marché de la solidarité étant très compétitif, le développement de la salarisation des humanitaires, l'émergence de départements financiers et de communication ou en d'autres termes la professionnalisation *dans* les ONG a entraîné un rapprochement possible avec les entreprises ces dernières années. Une vision partagée entre ces acteurs permet alors la construction de partenariats pour agir sur les crises internationales. La vision d'une majorité des grosses ONG françaises se rapproche d'une vision libérale qui se traduit par la volonté de « sauver »

les victimes avec des objectifs de réalisation concrète¹⁸ (ce qui entraîne le développement des fonctions de gestion de l'ONG). Certaines ONG, au contraire, s'inscrivent dans une approche sociale et altermondialiste de l'action associative ; elles rejettent la mondialisation libérale et l'acceptation du concept de « bonne gouvernance ». Ici il est question d'une professionnalisation *des* ONG qui concerne les capacités à agir solidairement pour un autre monde. Nous sommes donc en présence de deux acceptions de l'action humanitaire : la première ne pose que peu de réticences à travailler avec les entreprises, la seconde veut intervenir en dehors des logiques de marché et de ce fait rejette la légitimité des entreprises à agir pour le bien commun. En 2006, le budget global des ONG françaises s'élevait à 2,6 milliards d'euros avec une très grande disparité entre les organismes. Les 124 plus grandes ONG françaises disposaient en 2003 de 652 millions d'euro provenant à plus de 60% de donateurs privés¹⁹. A leurs côtés se trouvent une multitude d'associations humanitaires qui sont des petites ou de très petites structures qui reposent sur quelques bénévoles sans personnel salarié. Ces données soulignent les différences structurelles entre les ONG en France et les difficultés pour les petites ONG à construire des partenariats avec des entreprises car celles-ci manquent de capacités managériales ou même ont plus de difficultés d'accès à l'information sur ces enjeux. La montée de la gouvernance d'entreprise, la médiatisation des grandes causes, les techniques de marketing direct ou de merchandising au sein des ONG instaurent de fait des inégalités quant aux capacités de montage de projets partenariaux.

b) Quelques conclusions sur les partenariats en France

Une étude intitulée *Entreprise et ONG de solidarité internationale, quels partenariats pour quels objectifs ?* et réalisée en 2009 auprès des parties prenantes françaises apporte des informations intéressantes pour le cas français que nous pouvons lister²⁰.

¹⁸ Freyss (J.), « Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation », revue Tiers Monde, n° 180 Tome XLV Octobre-Décembre 2004

¹⁹ Ce chiffre est en augmentation constante depuis cette date : de 9% en 2004, 11% en 2005 et de 4,5% en 2006.

²⁰ Cette étude a été réalisée auprès de 25 ONG et 10 entreprises, les chiffres indiqués ne font pas office de statistiques mais donnent des indications. Cf. www.coordinationsud.org/spip.php?...pdf%2FONG-entreprise...pdf

- 60% des ONG du panel se considèrent à l'origine du partenariat. Les éléments déclencheurs sont : le besoin de nouvelles sources de financement, le besoin d'une expertise complémentaire, la volonté de s'inscrire dans la stratégie RSE/DD de l'entreprise et l'émergence d'un contexte global favorable à la mise en œuvre.
- Les raisons mises en avant par les entreprises interrogées soulignent une volonté de la direction après « une prise de conscience » ou à la suite d'une rencontre avec une ONG, les nécessités de répondre aux exigences RSE, la recherche d'expertise, les retombées en termes de communication et de mobilisation interne et enfin la recherche d'un impact positif immédiat ou à long terme de l'action. Les raisons financières et la communication externe sont des arguments rarement évoqués.
- Les entreprises recherchent en majorité des partenariats à long terme
- Seule la moitié des moyens mis à disposition sont d'ordre financier ; 1/3 des moyens apportés par les entreprises concernent des compétences ou des moyens humains.
- Au sein des ONG, il existe souvent une fonction dédiée aux relations avec les entreprises ; pour les entreprises les fonctions en charge des relations avec les ONG sont très diverses.
- Divers facteurs de réussite sont mentionnés par les parties prenantes : l'engagement des dirigeants de l'entreprise constitue une donnée importante tout comme l'élaboration d'une relation de confiance, la patience que nécessite la construction de la relation, la planification, une stratégie commune et la formalisation des attentes. L'importance de la communication et de la concertation entre organisations semble primordiale.
- Les facteurs de blocage prennent corps dans la mauvaise adaptation des ressources humaines (manque de connaissances vis-à-vis du partenaire), l'incompréhension mutuelle, la faible connaissance des tissus locaux par les entreprises et les problèmes dans le suivi et l'évaluation des projets (méthodes hétéroclites, l'absence même de suivi, objectifs de départ rarement définis de manière claire).

(Si des organisations comme le MEDEF, Coordination SUD, Be-Linked ou Le RAMEAU prennent en compte les partenariats en tant qu'évolution favorable pour les politiques futures d'aide au développement, il apparaît que l'Etat français manque de perspectives sur ce sujet. Par exemple, le rapport rendu au Président de la république en 2004 pour trouver des nouveaux moyens de financement de l'aide internationale ne prend pas en compte ce thème. Bien que le sujet soit plus centré sur des mécanismes produits par les gouvernements, comme la création d'une nouvelle fiscalité internationale, le rapport intitulé Les nouvelles contributions financières internationales ne s'intéresse pas à l'engagement actif des FMN.)

c) Exemples de la diversité des partenariats en France

La prise en compte des partenariats entre les grosses entités permet à notre étude de présenter les dynamiques au niveau mondial qui guide ce type de partenariat. Il paraît clair que ces types de structures initient un grand nombre de nouvelles pratiques. Cependant des structures plus petites participent aussi à cette dynamique partenariale en France comme à l'étranger.

Partenariat type « Partage d'expertise »

Care France-Sanofi Aventis : les deux structures ont produit une étude conjointe et mis en place un comité de pilotage afin de diminuer les risques de paludisme et d'accompagner les malades au Cameroun²¹.

Partenariat type « Engagement actif »

Elevage sans Frontières-Brossard, Saveurs de France : Des prestations en nature, un appui logistique, des moyens financiers et humains (compétences) ont permis le développement de l'activité de l'association au Togo. Ce projet a fédéré les équipes de l'entreprise.

Laiterie de Saint Denis de l'Hôtel-Agrisud : La PME soutient l'ONG pour son action de développement au Cambodge grâce à l'apport de moyens financiers et humains.

²¹ ORSE, guide pratique, Partenariats stratégiques ONG-Entreprises, Décembre 2006

Partenariat type « Modèle hybride »

FIDH-Carrefour : l'engagement de Carrefour à respecter et à faire respecter par , l'ensemble des droits travail dans ses structures dans le monde, la mise en place d'une charte et l'acceptation d'un contrôle indépendant pour l'évaluation, la sensibilisation aux droits du travail par des formations et la création d'une association indépendante pour ce contrôle (INFANS) sont les objectifs élevés du partenariat initié par ces acteurs

Partenariat type « Alternative d'intérêt général »

Médecins du Monde-Crédit coopératif : sur le principe du produit partage, l'entreprise a créé une carte de retrait où un don en faveur de l'ONG est opéré à chaque utilisation²².

Partenariat type « Audit des pratiques »

Transparency International France-Lafarge : le partenariat a permis d'analyser la situation de Lafarge face à la corruption et de mettre en place un programme d'action ("*Business principles*"). Le second objectif correspond à la formation des collaborateurs dans les différentes filiales du groupe contre la corruption²³.

2. Quelques réflexions sur les partenariats ONG-FMN

a) La question environnementale en pointe des actions partenariales

La question du développement durable est très prise en compte par les parties prenantes. L'implication des entreprises pour ce type de problématiques représente une donnée essentielle de l'étude des partenariats entre ONG et FMN. L'écologie apparaît comme l'un des sujets phares des politiques partenariales. Ceci s'explique par la mise du sujet au premier rang des priorités par les instances intergouvernementales. De plus ce sujet touchant l'opinion publique, les entreprises trouvent des avantages en termes de communication. Des entreprises multinationales se sont engagées dans des actions environnementales de grande ampleur. Nous avons déjà souligné précédemment l'initiative de Johannesburg du *World Business Council for Sustainable*

²² Cf. www.credit-cooperatif.coop/particuliers/nos-partenaires/associations/medecins-du-monde/

²³ ORSE, guide pratique, Partenariats stratégiques ONG-Entreprises, Décembre 2006

Developement. On peut aussi souligner la création d'associations regroupant des grandes entreprises, surtout dans les pays développés, et qui ont pour vocation la promotion la prise en compte morale des problèmes environnementaux dans l'activité des entreprises. La **Global Environmental Management Initiative (GEMI)**²⁴ s'inscrit dans ce type de mission. L'action des membres en faveur de la protection de l'environnement s'est inscrite dans une logique partenariale avec des ONG internationales et des associations locales au sein des PVD. Un exemple intéressant d'action à travers l'activité économique d'une entreprise occidentale dans un pays en voie de développement est le partenariat construit entre *Occidental Petroleum*, *ECOPETROL*, *International Alert*, et *Fundación Ideas Para la Paz*. L'action concernait la reprise de l'activité pétrolière dans la région de La Cira, région fortement touchée par les conflits en Colombie. Grâce à l'expertise de l'association colombienne et d'*International Alert*, une ONG internationale basée à Londres et spécialisée dans la résolution de conflits, *Occidental Petroleum* et *Ecopetrol* ont pu améliorer l'impact environnemental mais aussi social pour les communautés de leur activité industrielle et économique.

Une autre raison explique la forte proportion des partenariats ONG-FMN engagées dans des actions environnementales. C'est la prise en compte de l'entreprise comme partenaire utile par certaines ONG environnementales. Au premier rang de celles-ci, il faut noter l'engagement de WWF aux côtés de grandes entreprises pour des actions de développement durable ou de respect des normes environnementales à l'étranger. Dans beaucoup de cas, WWF s'intéresse au changement des pratiques de l'entreprise. Le partenariat avec Carrefour initié en 1998 image cela par la voie prise par l'entreprise pour se fournir en bois en promouvant une gestion forestière durable dans les pays du Sud.

Enfin, on peut noter des actions très médiatiques et impliquant de nombreux acteurs économiques autour d'une même action. L'ONG *Global Environment Facility* a mis

²⁴ La liste des entreprises membres est assez importante. L'organisation comprend dans ses rangs : 3M ;Abbott ;Anheuser-Busch Companies ;BNSF Railway Company; Bristol-Myers Squibb Company; Cadbury; Cargill, Inc.; Carnival Corporation & plc; The Coca-Cola Company; ConAgra Foods;The Dow Chemical Company; Duke Energy; DuPont; Eastman Kodak Company; Ecolab, Inc.; Eli Lilly and Company; FedEx Corporation;Johnson & Johnson;Johnson Controls, Inc; JohnsonDiversey, Inc.;Koch Industries, Inc.;Kraft Foods, Inc; Merck & Company, Inc.;Motorola, Inc.;Novartis Corporation; Occidental Petroleum Corporation; Owens Corning; Perdue Incorporated;Pfi zer, Inc;The Procter & Gamble Company;Roche; Schering-Plough Corporation The Scotts Miracle-Gro Company; Smithfi eld Foods, Inc.;Southern Company;Vulcan Materials, Inc.;Wyet.

en marche l'opération *Save your Logo*²⁵, campagne qui implique les grandes marques à engager des actions pour défendre la sauvegarde des éléments de la biodiversité qui leurs servent de logos. Pour la plupart, ces entreprises communiquent beaucoup à propos des actions engagées pour *Save your logo*. La première d'entre elles à s'investir fut Lacoste. L'action engagée par la société de prêt à porter s'inscrit dans des actions locales comme le programme de sauvegarde du gavial du Gange dans le parc national du Chitwan menée par le WWF Népal et l'ONG française Awely avec le soutien du *Crocodile specialist group* de l'Union pour la Conservation de la Nature.

b) La lutte contre le Sida : une problématique primordiale pour les PVD

Il faut prendre en compte rapidement cette problématique car il apparait que nombre des actions partenariales entre ONG du Nord et FMN s'inscrivent dans le combat contre cette maladie. Les raisons rejoignent en partie celles exposées précédemment pour l'écologie. Les Organisations internationales ont en effet placé la lutte contre le Sida en avant-garde des objectifs de développement dans les PVD (point 6 des objectifs du millénaire). Apparaissant comme un sujet de santé publique primordial et mis de côté par les gouvernements ou encore par les grands laboratoires pharmaceutiques aux yeux des ONG, ce fléau touche les communautés des pays du Sud et entre autres les employés des FMN dans ces pays. De nombreux partenariats ont donc été mis en place entre ONG et FMN.

L'exemple du partenariat **Care France-Lafarge**²⁶ tient de cette logique. L'objectif du projet signé en 2003 était de mettre en place un programme s'adressant aux salariés du groupe Lafarge en Afrique dans le but de faire de la prévention sur la maladie, du dépistage volontaire et fournir un accès au soin. Un autre aspect du partenariat est de développer des partenariats publics-privés pour étendre les programmes de lutte contre le sida aux communautés locales.

La lutte contre le Sida est prise très au sérieux dans des pays « émergents » qui possèdent une forte croissance économique comme l'Inde ce pays possède des ressources économiques et humaines pour agir contre la maladie et les entreprises

²⁵ Cf. <http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/document/Jan.27.09.French.France.pdf>

²⁶ ORSE, Guide pratique: Partenariats stratégiques ONG-Entreprises, Paris, 2006

indiennes se sont engagées dans cette lutte en partenariat avec des ONG locales et internationales²⁷.

La lutte contre d'autres maladies comme le paludisme et la malaria apparaissent aussi comme des objectifs importants mis en avant par les instances onusiennes. Ils impliquent souvent les grands laboratoires pharmaceutiques occidentaux. Le partenariat entre **Care France et Sanofi-Aventis** est un bon exemple de ce type de mission. Ces deux structures ont développé à partir de 2005 un plan de lutte intégré contre le paludisme (concernant la prévention, l'accès aux soins, la lutte contre le vecteur) dans la province de Lagdo au Cameroun. Des études de contexte, des partages d'expertise et le renforcement des structures locales ont été les moyens mis en œuvre pour mettre à bien le projet.

Moins innovant, le don de médicaments à destination des pays du Sud est aussi pratiqué par les laboratoires. Des mécanismes de redistribution dans ces pays impliquent des actions logistiques de la part d'ONG internationales et le concours d'ONG locales. En 2008, *Bristol-Myers Squibb* France a fait don de 23 000 boîtes de médicaments à *Tulipe*, qui est intervenu dans 25 pays avec le concours de 38 ONG. *Tulipe* (urgence et solidarité internationale des entreprises du médicament), créée par Leem assure l'interface entre les entreprises du médicament et les ONG humanitaires telles que Médecins du Monde, la Croix-Rouge ou Pharmaciens sans frontières.

c) Les politiques de labellisation comme moyen pour impliquer les entreprises aux missions d'intérêt général

La pratique de labellisation des produits pour rendre conforme le mode de production capitaliste aux normes « universelles » des droits de l'Homme, au droit international du travail et au respect de l'environnement occupe une place essentielle de l'engagement des ONG et des FMN dans le développement économique des pays du Sud. Cette notion prend corps dans la construction de la norme « produit équitable » par des associations comme *Max Haavelaar*. Cette production de normes dont le but est la protection des populations victimes (sur un plan social ou environnemental) du commerce international joue intégralement sur la question économique et le changement de pratiques des FMN. Ce principe de labellisation implique aussi la

²⁷ Cf. document INCLUSIVE RESPONSES TO THE HIV AND AIDS CHALLENGE EXPERIENCES FROM THE INDIAN IT SECTOR in http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/WBI_Book.pdf

création de TPE dans les pays du Sud par les communautés locales qui peuvent vivre décemment de leur travail. Si l'implication des parties prenantes dans ce partenariat, en termes de construction bilatérale et innovante de projets sociétaux, semble minime (le partenariat ne s'apparente en effet qu'à un accord entre les deux structures), les avantages tirés de ce type d'engagement sont maximaux.

L'exemple de l'ONG *Rainforest Alliance*²⁸ dans ce secteur est intéressant. En gestion forestière, *Rainforest Alliance* est le principal certificateur FSC (*Forest Stewardship Council*) et certifie la moitié des forêts FSC dans le monde. Ce label est une norme internationale de bonne gestion forestière et est reconnu par les principales organisations gouvernementales du monde. Mais l'action de *Rainforest* va plus loin que cette politique de labellisation. L'un des programmes de l'ONG est le développement de micro-entreprises forestières grâce à l'implication des FMN par les liens créés entre ces structures et les multinationales. Son programme nommé TREES, acronyme de *training, extension enterprises and sourcing activities*, a été formé pour cela. Le postulat de l'ONG est que les petites entreprises se trouvent désavantagées quand elles entrent dans ce type de secteur et ont besoin d'assistance technique pour faire face aux difficultés (manque de capacités, de qualifications, insuffisance du volume de matière première...). Le but du programme est donc d'aider ces producteurs tout en respectant la biodiversité, la conservation des forêts. *Rainforest* veut assister les communautés dans la création de leur entreprise en améliorant leur qualifications managériales, optimiser les ressources humaines ou encore en réduisant le gaspillage des matières premières. L'apport des multinationales prend corps dans les liens créés entre elles et ces micro-entreprises. Les entreprises partenaires de ce programme sont entre autres IKEA, STAPLES, GIBSON ou encore Marks and Spencer.

d) Une multiplicité d'acteurs engagés dans les actions internationales

L'implication de plusieurs acteurs au sein des partenariats pose la question d'une « société civile mondiale ». L'entrée en scène d'entités aussi différentes que les centres de recherches universitaires, les collectivités territoriales, les personnalités publiques ou encore les simples individus au sein de partenariats entre associations et entreprises dans le cadre d'actions de solidarité internationale est de plus en plus

²⁸ Cf. <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/training>

visible. Ce fait souligne plusieurs pistes sur le développement des partenariats. L'implication des citoyens dans le cadre d'actions internationales met en avant l'idée qu'une « opinion publique » internationale sensible aux problèmes de développement existe.

L'engagement des citoyens peut d'abord passer par l'activité, sur une base volontaire, des salariés des entreprises actives dans les partenariats. Ce genre d'engagement est bénéfique car il crée de la fierté pour les salariés de faire partie d'une entreprise qui agit pour le bien commun.

Par exemple, SAUR²⁹ dans ces partenariats nationaux mais aussi engageant une action solidaire internationale met en avant le principe de « parrainage ». Les projets à mener à bien ont un parrain qui est un employé de l'entreprise. Il sert de relais entre l'ONG et l'entreprise, assure le suivi de projet et produit un rapport en fin d'exercice. Ce procédé a été mis en place dans le partenariat avec l'ONG 1001 fontaines³⁰.

Plus généralement, des ONG ont recours aux dons des salariés des entreprises pour financer leurs activités. L'association américaine *Global Impact* actif sur les interventions d'urgence envers les personnes les plus vulnérables dans le monde fait partie du *Combined Federal Campaign*, ce qui lui donne le droit de solliciter les fonctionnaires fédéraux. Depuis les années 1990, cette ONG organise des grandes opérations de collecte de fonds auprès des employés du secteur privé.

La prise en compte des individus, en tant que citoyens, dans la construction des partenariats ONG-FMN se produit avec les différentes campagnes de produit partage, souvent assez médiatisées. Par exemple la *Red Campaign*³¹ a permis de lever plus de 130 millions d'euros depuis sa création en 2006. Le principe est la labellisation (le *Red label*) de produits vendus par différentes multinationales (*American express, Converse, Dell, Emporio Armani, Gap, Nike...*). L'argent récolté est reversé à l'ONG *Global Fund* et sert à la lutte contre le Sida en Afrique. Ce multi-partenariat est intéressant car il utilise aussi des figures publiques pour inciter les consommateurs à se

²⁹ http://www.saur.com/rapports/2009/pdf/Rapport_activite_fondation.pdf

³⁰ L'entreprise a financé l'acquisition, le transport et l'installation d'une fontaine à Preak Luong (Ouest Cambodge). L'ONG a apporté son expertise logistique pour l'approvisionnement des foyers et a permis l'éducation des communautés vis à vis des règles d'hygiène et l'entretien du matériel. En parallèle, le bureau R&D de SAUR réfléchit avec les associations sur les méthodes d'assainissements rustiques à mettre en place et les techniques d'évaluations sanitaires.

³¹ Cf. www.redcampaign.org/

tourner vers ce type de produits. Bono, chanteur du groupe de rock *U2*, se trouve être à la base du lancement de projet.

Les partenariats internationaux pour des actions dans les PVD font aussi entrer en jeu des acteurs autres que les ONG et les entreprises telles que les laboratoires, les pouvoirs publics ou les universités. L'initiative *DNDi*³² image cela parfaitement. L'organisation de recherche indépendante *DNDi (Drugs for Neglected Diseases initiative)* a été créée par Médecins Sans Frontières, l'Institut Pasteur, la Fondation Oswaldo Cruz (Brésil), l'*Indian Council for Medical Research*, le *Keynian Medical Research Institute* et le Ministère de la Santé malaisien. Le 1^{er} mars 2007, *DNDi*, en partenariat avec Sanofi-Aventis, annonce la sortie d'une nouvelle formule médicamenteuse, l'ASAQ, pour le traitement du paludisme. MSF engage de l'argent pour ce projet et le promeut en France avec son action de plaidoyer « Accès aux médicaments essentiels ». *DNDi* veut développer des médicaments en dehors du « marché » pharmaceutique en développant un secteur public permettant la création et la vente de médicaments à bas prix dans les pays du Sud. La contribution d'une entreprise telle que Sanofi Aventis est plurielle. L'apport de son expertise a été essentiel. Sur un plan industriel pour faciliter la production du produit, scientifique pour tester les effets du médicament, marketing pour le lancement du médicament et médicale pour sa bonne utilisation.

e) **L'importance de l'évaluation des actions internationales**

Pour conclure avec les quelques remarques possibles au sujet des partenariats internationaux de solidarité internationale entre ONG et FMN, il faut parler des innovations faites dans la recherche d'une évaluation des politiques de développement. Cette démarche est devenu nécessaire pour les ONG mais surtout pour les entreprises qui veulent savoir comment les moyens apportés impactent positivement sur les communautés et les territoires cibles. La distance, parfois très importante, entre les parties prenantes et l'action directe rend difficile cette entreprise. Pour remédier à cela, le développement de départements indépendants au sein des entreprises et des ONG aide à l'évaluation des projets. Le Secours catholique a ainsi créé un département

³² Cf. <http://www.dndi.org/>

Mécénat et partenariat qui donne une importance capitale à la question de l'évaluation des bénéfices tirés du partenariat. Du côté des acteurs économiques, il est clair que dans un contexte qui se durcit, les entreprises cherchent à concentrer leurs actions pour avoir davantage d'impact mesurable sur les bénéficiaires. En 2009, le Secours Catholique a demandé au cabinet conseil en mécénat participatif *Volunteer* de réaliser un point d'étape sur l'évaluation des partenariats. Cette recherche donne beaucoup d'informations intéressantes sur cette question de l'évaluation³³. L'exemple de SAUR et du parrainage des actions mis en œuvre conjointement avec les entreprises représente un autre moyen d'apprécier les retombées de l'engagement

Enfin, en guise d'ouverture sur l'avenir des partenariats, il apparaît que les nouvelles technologies ouvrent un champ d'opportunités intéressant pour l'examen des actions humanitaires. Des partenariats entre des entreprises du secteur des hautes technologies de la communication et des ONG se mettent en place sur ce thème. *Fortisuone* a ainsi collaboré avec *InterAction* sur cette question³⁴. Fournisseur de technologies géo spatiales créée en 2005, ce groupe a initié ce partenariat en décembre 2009 avec *InterAction* (coalition de 193 ONG basées aux Etats-Unis impliquées auprès des populations pauvres). La nécessité de cartographier l'impact de l'action pour mieux coordonner l'action sur le terrain est apparue fondamentale pour ces acteurs. *Fortisuone* a créé un logiciel qui sert d'interface de collaborations interactives dans laquelle les différentes parties prenantes apporteront leur contribution dans la recherche de visibilité de l'impact des actions humanitaires dans le monde. Le nom du logiciel est GeoIQ et il permet de visualiser les données de l'aide internationale à travers le monde afin d'améliorer les prises de décision.

Dans le même ordre d'idées, La *Vodafone Group Foundation* et la Fondation des Nations Unies ont mis en place un partenariat « technologique » et ont rejoint le programme alimentaire mondial pour améliorer les moyens de communications durant les crises humanitaires³⁵.

³³ Cf. http://www.volunteer.fr/pdf/VOLONTEER_ETUDES.pdf

³⁴ Cf. <http://www.fortiusone.com/FortiusOne+Partners+with+InterAction>

³⁵ Cf. <http://www.unfoundation.org/press-center/press-releases/2008/global-partners-for-emergency-communications.html>

Partie III : L'engagement des entreprises avec les associations locales pour le développement économique des communautés. Focus sur la stratégie *BOP*

1. Essai de définition³⁶

Les grands pays émergents et les autres PVD tentent d'apprécier la notion de marché de manière différente ces dernières années. Les initiatives de *social business* et le prix Nobel de la paix décerné à Muhammad Yunus souligne cela. Proche de cette conception du marché, des réflexions ont émergé vis-à-vis des stratégies appelée *BOP*, acronyme anglo-saxon de « Base of the pyramid ». L'essence de cette théorie est l'accès des populations pauvres (environ quatre milliards de personnes vivent avec moins de 5 à 6 dollars par jour) à des services et des biens manufacturiers moins cher et de meilleure qualité. L'engagement des entreprises dans ce combat pour le développement est donc primordial.

Le problème de base prend corps dans les pénuries de pauvreté des communautés visées. Ce terme désigne l'augmentation du prix que les communautés paient pour des produits et des services du fait de leur statut de consommateurs pauvres. Le problème de fond réside dans le fait que ces populations paient plus cher que les populations riches des biens et services identiques.

La stratégie *BOP* repose sur deux principes fondamentaux. Le premier s'inscrit dans la croyance dans les capacités de l'entreprise pour atténuer les faiblesses des marchés informels et ainsi réduire les coûts pour les populations ce qui leur permet de profiter d'une part plus importante de leurs revenus. Le second principe est éthique. *BOP* permet de faire passer les populations pauvres du statut d'« assisté » à celui de consommateur.

L'extension du marché et une implication des entreprises importantes, par rapport à leur stratégie RSE sont donc à la base de la stratégie *BOP* qui fait appel à un « capitalisme créatif » (Bill Gates). Cette notion assez floue de *BOP* permet aussi un engagement réel des entreprises dans la lutte pour le développement. Il est clair que les FMN trouvent leur compte dans ce type d'actions, car elles ouvrent de nouvelles possibilités de ventes.

³⁶ Les informations suivantes ont été en majorité prises sur le site BOPobs.com

Aujourd'hui, les effets sur le développement de la stratégie *BOP* n'ont pas été analysés avec précision. La question centrale d'un débat sur le bien fondé de ce type de stratégies est que la stratégie *BOP* constitue une stratégie d'entreprise qui s'inscrit dans une logique de vente de produits à des populations pauvres. Peut-on alors parler de contribution au développement ? Les produits vendus ont-ils tous une réelle utilité pour les populations cibles ?

L'une des réponses apportées s'inscrit dans une logique de partenariat des entreprises avec des acteurs associatifs et en particulier les *CBO*. Pour réduire les faiblesses du modèle *BOP*, des chercheurs mettent en avant la notion de **co-crédation**. C'est-à-dire que les communautés concernées s'impliquent dans la mise en œuvre de la stratégie de « développement » en expliquant quels sont leurs besoins et leurs attentes. En d'autres termes, savoir comment la stratégie de vente de produits des entreprises peut servir le développement des populations pauvres. L'entreprise n'apparaît pas comme l'acteur adéquat pour permettre l'optimisation de vente et d'utilisation des produits, car cette approche n'appartient pas à l'ADN de l'entreprise qui souhaite normalement vendre le plus possible. En effet, *BOP* appelle à des pratiques de consommation éloignées du modèle classique de l'économie de marché. (limitations des besoins, prédominance de l'autoconsommation). Les ONG mais surtout les *CBO* apparaissent alors comme les structures les plus aptes à remplir cette mission. Nous avons d'ailleurs vu précédemment que la Banque Mondiale a souligné le rôle des *CBO* dans l'application locale des politiques de développement. Des partenariats locaux sont donc engagés localement entre entreprises et associations pour la bonne mise en œuvre des stratégies *BOP*. Le montage de projets *BOP* requiert la construction de nouveaux modèles d'activités s'appuyant sur ces partenaires ONG et *CBO* mais appelle aussi la participation des pouvoirs publics locaux. Il est encore plus question ici, que dans les types de partenariats énoncés précédemment, d'interdépendances entre les acteurs (répartition des compétences, relations de confiance et échanges économiques et politiques).

Dans sa forme théorique pure, en tant qu'idéaltype, *BOP* est présenté dans les pays émergents et par beaucoup d'études américaines comme une innovation radicale pouvant inverser les modèles de conception et les chaînes de valeur des entreprises.

On pourrait rapprocher ce modèle de celui du *Social Business* mais des différences théoriques majeures demeurent entre eux. La première est que les dividendes de l'entreprise qui pratique le *social business* se doit d'être réinvesti dans l'entreprise. Mais la différence fondamentale réside dans la conception que se font les deux modèles théoriques du marché. Le *social business* identifie le marché comme un moyen de développement alors que *BOP* pense que les conséquences d'une activité économique (ou le profit est recherché) peut impacter positivement les populations pauvres.

Néanmoins, les différences se font minimes sur le terrain dans l'application des deux modèles. Les stratégies appliquées sont quelque peu hybrides. De plus, les deux stratégies appellent l'implication de petits producteurs et d'associations locales.

2. Exemples de partenariats « BOP »

Le secteur des télécommunications a ces dernières années adopté cette stratégie dans le développement de nouveaux marchés dans les PVD. Les opérateurs ont apporté des solutions aux problèmes bancaires ou sanitaires aux populations pauvres via le *mobile banking* ou le diagnostic santé par un téléphone portable.

En Inde, Nokia est le leader de la téléphonie. Le groupe finlandais a créé le programme « *Nokia Life tools* » qui propose des services adaptés aux populations rurales indiennes. Celles-ci souffrent en effet de la fracture numérique du fait de sa dispersion sur l'immense territoire indien et de ses faibles revenus ; Nokia a adapté ses prix et permet donc aux communautés d'acquérir des téléphones. En partenariat avec Ovi Mails, Nokia fait parvenir des services qui aident les consommateurs à répondre à leurs besoins. Comme le décrit Herrik du Halgouet sur son blog « *le Nokia Life Tools comprend des applications dédiées à l'agriculture et à l'éducation. Il est proposé en 9 langues plus l'anglais. Les « mobinautes » intéressés peuvent ainsi avoir accès à de multiples informations en temps réel. Très faciles à manier, des petites icônes cliquables indiquent le prix des matières premières, les prévisions météorologiques pour les agriculteurs, ainsi que des leçons d'anglais ou des aides à la préparation d'examens pour les écoliers [...] ces nouveaux services révolutionnent la vie quotidienne de leurs utilisateurs, qui en retirent des gains de productivité et efficacité. L'accès à l'information à distance leur permet ainsi d'éviter de longs déplacements*

inutiles chez des fournisseurs, si la marchandise n'est pas en stock. Les paysans peuvent aussi vendre leurs produits dans de meilleures conditions en tenant compte des prix en vigueur sur les différents marchés locaux. Le groupe Finlandais n'aurait jamais pu proposer seul ces offres dédiées. Pour les services agricoles, Nokia collabore avec The Maharashtra State Agriculture Marketing Board (MSAMB), Reuters Market Light (RML), Syngenta, Madison Research, Skymet et de nombreux autres organismes du gouvernement, des ONG et des partenaires industriels. En outre, Pearson, EnableM et OnMobile sont les partenaires de l'offre éducative et de divertissement. L'accès est actuellement assuré par l'opérateur GSM IDEA.³⁷ ».

Il apparaît donc que l'engagement de Nokia s'inscrit dans une démarche BOP et que la mise en œuvre ne peut se faire sans l'aide de multiples acteurs, dont les associations, qui déterminent les besoins des populations.

Le projet de Nokia est de développer une offre unique de micro finances pour accéder à de nouveaux marchés dans une douzaine d'Etats.

Un projet similaire a vu le jour en Afrique grâce aux initiatives de trois organisations : *Ericsson, Zain et l'Earth Institute* de l'Université de Columbia. L'initiative « L'info climatique pour tous » implique aussi l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et le Forum humanitaire mondial. Le projet veut permettre aux communautés africaines d'accéder aux informations météorologiques en déployant 5 500 stations météorologiques d'observation automatique

Les entreprises françaises pratiquent aussi la stratégie *BOP* dans des actions d'envergure internationale. L'exemple du programme *BipBOP* (pour *Business, Investment and People at the Bottom of the Pyramid*) lancé par Schneider Electric le prouve.

Soulignant qu'1,6 milliard d'habitants vivent sans électricité dans le monde, Schneider a lancé ce plan pluriannuel. Son engagement prend en compte trois axes majeurs : former des jeunes aux métiers de l'électricité, créer des produits adaptés aux besoins des populations défavorisées et aider financièrement des entreprises locales à se

³⁷ Blog « ONG-Entreprises : le choc des valeurs, <http://ong-entreprise.blogspot.com/2009/08/nokia-india-seplie-en-4.html>

développer. Schneider s'est d'ailleurs associé à Aide et Actions en Inde pour la formation de 4000 Indiens.

En Inde, Schneider a développé une lampe nommée *In-Diya*. Robuste, peu consommatrice d'énergie elle est disponible en trois versions : un modèle pour les villages ruraux fonctionnant avec des panneaux solaires ; une lampe adaptée à la périphérie des villes, via un système mixte (batterie rechargeable et secteur) ; une version pour les grandes villes fonctionnant sur secteur. Pour Gilles Vermot-Desroches, le directeur du pôle Développement Durable de l'entreprise « *L'innovation n'est pas seulement technologique mais aussi commerciale et sociétale* ». La lampe est vendue moins de 10 euros. La conception de ce produit a nécessité l'aide d'un centre de recherche à Bangalore et de plusieurs ONG.

Schneider s'est appuyé sur son réseau indien de plus de 400 distributeurs partenaires ainsi que sur de nombreux organismes de micro-finance, d'ONG et d'entrepreneurs spécialement formés afin de toucher l'ensemble des zones rurales indiennes. La moitié des bénéfices générés par *In-Diya* sera réinvestie dans d'autres projets du programme *BipBOP*.

Par ailleurs, l'entreprise a d'ailleurs mis en place en 2005 un *Planet & Society Barometer*, qui constitue un outil de mesure dans lequel les employés sont mobilisés, afin de renforcer l'engagement envers le développement durable et partager le suivi des plans d'action avec tous ses partenaires³⁸.

³⁸ Blog « ONG-Entreprises : le choc des valeurs, <http://ong-entreprise.blogspot.com/2010/04/schneider-electric-entrepren-une.html>

Conclusion

Les éléments présents dans cette étude ont pour but d'aider la compréhension d'un système international de l'aide dans lequel les acteurs privés agissent. Un des types d'action prend la forme de partenariats innovants entre ONG et FMN. Des plus petits organismes entreprennent des actions communes de solidarité internationales mais ce sont les grandes structures qui sont les initiateurs de projets novateurs.

Il apparaît pourtant que les partenariats associations-entreprises ne peuvent être clairement compris sans la prise en compte d'autres acteurs.

En effet, d'une part les Etats veulent s'assurer des prérogatives sur la scène internationale en termes d'actions extérieures et ainsi résister à l'activité d'acteurs individuels tels que les ONG. C'est pour cela que des liens unissent Etats et ONG et peuvent orienter les actions solidaires internationales. D'un autre côté, le système international est lui-même producteur de normes. Les Organisations internationales adeptes de la « bonne gouvernance » initient des projets, soulignent l'intérêt de ce type de partenariats et poussent les entreprises à s'investir dans le champ d'action de la solidarité et du développement durable. Ces arènes internationales prennent alors la forme de lieux d'échanges et de *lobbying* au sein desquelles des normes non directives de partenariat se mettent en place. Des partenariats prennent même naissance dans ces arènes.

Cependant les partenariats naissent le plus souvent de la volonté d'acteurs indépendants des pouvoirs publics. Plusieurs indications sur ces pratiques partenariales peuvent être tirées de cette étude.

1. **Les relations entre les acteurs peuvent être de différentes natures.** Du côté des ONG, il est clair que beaucoup de différences idéologiques guident leur engagement à l'international. La vision altermondialiste qui rejette le marché mondialisé et considère même ce dernier comme responsable de beaucoup de problèmes majeurs qui constituent les enjeux des interventions « humanitaires » empêche certaines ONG à créer des partenariats avec des entreprises. Certaines ONG combattent donc ces entreprises. Cependant un second type de partenariats peut naître de débuts difficiles, de l'opposition entre deux ou plusieurs structures. Entreprises et ONG s'impliquent

alors dans le changement des pratiques commerciales de la firme et peuvent même mener en commun des missions de plaidoyer.

2. **Un troisième type de relations prend corps dans le montage de partenariats entre entreprises et ONG.** Il est clair qu'une vision commune de l'intervention humanitaire d'aide et de soutien aux victimes ou de développement économique au sein des populations pauvres permet aux deux parties prenantes de s'engager ensemble. On ne peut occulter aussi que certaines ONG engagent des partenariats pour augmenter leur impact dans les pays du Sud sans forcément partager la vision de l'entreprise partenaire sur les questions de développement global. Sur un plan plus matériel, il apparaît que certains organismes associatifs ont plus de mal à engager des partenariats du fait de la compétitivité du marché de la solidarité internationale. La non-adaptation aux nouvelles méthodes de marketing pose par exemple un certain nombre de difficultés pour les ONG.

3. **Des thèmes de partenariats sont résurgents.** Premièrement car ils apparaissent déjà comme des thèmes importants de l'action des ONG. Deuxièmement, des thèmes comme l'environnement est consensuel et touche le grand public. Les entreprises constituent les principales responsables du réchauffement climatique, leur engagement sur ces sujet semblent donc utile pour elles comme pour l'intérêt général. Des initiatives comme le GEMI ou le *World Business Council for Sustainable Development* sont à ce point remarquable. Enfin, les normes créées par les Organisations internationales ou encore les orientations choisies par les Etats en termes d'aides extérieures impliquent les entreprises et les ONG à s'investir pour des problématiques. La prise en compte du Sida comme enjeu majeur d'entrave au développement dans les PVD a entraîné l'adhésion de nombreuses entreprises et fondations privées (beaucoup de fondations américaines) à engager des actions auprès d'ONG sur ce sujet.

4. **L'engagement pour des actions internationales ne représente décidément plus un domaine réservé aux Etats. L'étude met en avant la multiplicité des acteurs qui peuvent s'engager auprès des ONG et des entreprises dans pour des politiques**

transnationales d'aide au développement ou de gestion environnementale. A la fois ceci démontre l'émergence d'une société civile internationale qui implique des spécialistes sur chaque domaine d'actions comme les laboratoires public ou privés sur les questions de lutte contre les pandémies ou d'universités spécialisées sur un domaine de recherche précis (comme les nouvelles technologies). D'autre part, l'implication des salariés (bénévolat ou dons), des consommateurs (produits-partage) ou des simples citoyens (pétitions pour des missions de plaidoyer) met en avant a notion d'« opinion publique » mondiale qui peut agir à la fois comme groupe de pression pour l'orientation des missions des parties prenantes et à la fois comme manne financière et humaine dans la mise en œuvre des politiques publiques.

5. **La question du développement économique et du bienfait du marché sur l'évolution des communautés pauvres dans les pays du Sud représente aussi une des problématiques phares de l'engagement des parties prenantes.** Ceci tient à l'ADN de l'entreprise et au modèle de « bonne gouvernance » promu par les Organisations internationales. Finalement, l'aide aux populations locales qui connaissent la pauvreté passe, pour les entreprises, par une rectification des règles de marché et une offre adaptée à la demande et aux capacités de développement des communautés dans les PVD. La stratégie *BOP* s'inscrit dans ce cadre de réflexions. Les stratégies mises en œuvre impliquent alors des partenariats avec des ONG et des associations locales (CBO) pour développer les projets et toucher efficacement les populations cibles.

Pour terminer, si des différences apparaissent dans les politiques publiques des Etats (problématiques choisies comme le combat contre les mines anti-personnelles par le Canada, la prise en compte de la société civile au Danemark, l'engagement des grandes fondations privées aux Etats-Unis), il semble que les types d'engagement des entreprises à l'international ne se définissent pas en termes de stratégies nationales. Les partenariats engagés par les grandes entreprises, du fait de leur caractère international, adopte des stratégies qui se ressemblent. Bien sûr de pays sont plus en avance que d'autres sur ce sujet des partenariats ; les pays-cibles et les thèmes diffèrent entre les pays mais les stratégies adoptées au sein de partenariats apparaissent comme partagées par les FMN et les grandes ONG.