

**Rapport au Premier Ministre  
Jean-Pierre RAFFARIN**

**COMMENT AMÉLIORER LA RELATION  
ENTRE LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES ET  
LES ONG DANS LA GESTION  
DES SITUATIONS HUMANITAIRES D'URGENCE**

**Décembre 2003**

**Philippe VITEL  
Député du Var**

<u>REMERCIEMENTS</u>	5
<u>AVANT - PROPOS</u>	6
<u>I - L'EXISTANT : UNE GRANDE MECONNAISSANCE</u>	10
<u>ET UN GISEMENT DE RELATIONS ENTRE ENTREPRISES ET ONG</u>	10
<u>A) La définition de l'urgence humanitaire n'est pas la même pour tous les acteurs</u>	10
<u>a. Les modes d'intervention sont multiples et variables</u>	10
<u>b. Où intervient-on ?</u>	11
<u>c. Quelles aides sont apportées ?</u>	11
<u>d. Comment se déroule l'intervention ?</u>	11
<u>B) Les principaux acteurs de l'action humanitaire d'urgence à l'international et leur rôle actif ou contributif</u>	12
<u>a. Les ONG</u>	12
<u>b. Les entreprises</u>	13
<u>c. Les acteurs publics</u>	14
<u>C) Les motivations de l'engagement des ONG et des entreprises</u>	15
<u>a. ONG, une intervention au cœur de sa mission</u>	15
<u>b. Entreprises : rechercher du sens, valoriser son image et répondre à des objectifs « métier »</u>	15
<u>D) Les relations entre les entreprises et les ONG</u>	17
<u>a. Analyse des types de relations existantes</u>	17
<u>b. La question des financements des situations d'urgence</u>	18
<u>II - UNE PROBLEMATIQUE GENERALE : LE CLOISONNEMENT ENTRE ACTEURS</u>	20
<u>A) Le difficile repérage des motivations pour un partenariat</u>	21
<u>a. Absence de recensement des données concernant les motivations. La motivation non affichée.</u>	21
<u>b. Recherche d'identification et de respect des intérêts et des objectifs de chacun.</u>	22
<u>B) La nécessaire valorisation des expertises</u>	23
<u>a. Mieux identifier les expertises pour mieux les exploiter</u>	23
<u>a. La nécessaire professionnalisation</u>	24
<u>b. Le rôle des PME</u>	26
<u>C) L'absence de coordination</u>	26
<u>a. Le besoin d'un lieu unique d'information, de coordination et de concertation</u>	26
<u>b. La faiblesse de l'échange d'informations</u>	27
<u>III – PROPOSITIONS</u>	28
<u>A) Faire émerger une culture de partenariat</u>	29
<u>a. Se connaître</u>	29
<u>b. Echanger des informations utiles à l'action</u>	30
<u>c. Partager les savoir-faire</u>	31
<u>B) Redéfinir l'action possible de l'État dans la constitution d'une synergie entre ONG et entreprises</u>	33
<u>a. Un État facilitateur</u>	33
<u>b. Un État interface</u>	34
<u>c. Un État exemplaire</u>	36
<u>CONCLUSION</u>	37

**Annexe 1 :** Résultats de la Consultation auprès des ONG, des entreprises et des collectivités territoriales réalisée par le cabinet ALLIANTIS à la demande de Monsieur Renault MUSELIER, Secrétaire d’Etat aux Affaires Etrangères.

**Annexe 2 :** Bibliographie

**Annexe 3 :** Listes des personnalités auditionnées

+

## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements vont en premier lieu à Monsieur Jean-Pierre Raffarin, Premier Ministre, et à Monsieur Renaud Muselier, Secrétaire d'État aux Affaires étrangères, pour la confiance que vous m'avez témoigné en me confiant ce rapport.

Merci à Mesdames Catherine Simon-Marion et Sylvianne Villaudière, du cabinet Alliantis, à Mesdemoiselles Aline Hubert et Audrey Biello, enfin à Monsieur Henri Tomasini. Vous m'avez accompagné dans ce travail. Votre patience, vos utiles suggestions, vos critiques constructives m'ont été d'un grand soutien et un perpétuel encouragement tout au long de cette mission.

Mes remerciements vont enfin à l'ensemble des personnalités auditionnées. Vous m'avez fait part de vos expériences et de vos points de vue en toute liberté et en toute simplicité. Veuillez trouver ici l'expression de ma profonde admiration devant l'immense œuvre humanitaire que vous réalisez au quotidien.

## **AVANT - PROPOS**

Monsieur le Premier Ministre,

Le 15 juillet 2003, sur proposition de Monsieur Renaud MUSELIER, Secrétaire d'État aux Affaires Étrangères, vous m'avez fait l'honneur de me confier une mission d'étude relative aux propositions de nature à améliorer, dans la gestion des situations humanitaires d'urgence, la relation entre les grandes entreprises françaises et les Organisations Non Gouvernementales (ONG).

Cette mission m'est immédiatement apparue ambitieuse, mais également particulièrement délicate, tant entreprises et ONG paraissent appartenir à deux univers de référence différents.

La réflexion à conduire trouve néanmoins son fondement et sa cohérence dans les orientations générales nouvelles que vous avez souhaité donner à l'action humanitaire d'urgence de la France. Au-delà encore, un contexte général d'interrogation et de redéfinition des rapports réciproques entre les différents acteurs de l'humanitaire, semblait appeler un tel travail de réflexion.

Les nouvelles orientations générales de l'action humanitaire d'urgence française ont été présentées au Président de la République lors du Conseil des Ministres du 11 juin 2003. Le Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères a tracé, à cette occasion, les deux axes qui présideront désormais à une politique cohérente et efficace d'action humanitaire d'urgence de la France. Ces deux lignes de force sont les suivantes : renforcer, d'une part, la cohérence et le pilotage interministériel des outils publics d'intervention d'urgence, et ouvrir, d'autre part, la voie d'un dialogue nouveau avec l'ensemble des partenaires de l'humanitaire d'urgence, ONG bien évidemment, mais également collectivités locales et entreprises.

Ce dernier volet de l'action que souhaite entreprendre, au nom du Gouvernement, le Secrétaire d'Etat, me paraît impliquer, à l'évidence, et compte tenu du « fossé » semblant exister a priori entre entreprises et ONG, un travail préalable d'explication et d'étude particulièrement important.

Ainsi que vous l'a proposé Renaud MUSELIER, vous avez accepté que cette phase préalable s'organise autour de trois volets : une mission d'étude sur l'efficacité des ONG françaises face aux situations d'urgence, confiée au Docteur Robert SEBBAG (Cofondateur d'ACF, ancien directeur des actions internationales de la Croix Rouge Française et aujourd'hui directeur de la communication du laboratoire Aventis-Pasteur), la préparation d'une journée d'échanges entre Etat, ONG, entreprises et collectivités locales confiée à Catherine Simon-Marion et Sylvianne Villaudière du Cabinet Alliantis, la réalisation, enfin, de la présente mission parlementaire de proposition.

J'ai veillé, tout au long des phases d'audition et de réflexion de la mission que vous m'avez confiée, à m'inscrire pleinement dans cette perspective générale de cohérence.

Par ailleurs, depuis quelques années – et le conflit du Kosovo m'a été cité à plusieurs reprises comme une date de rupture – le domaine de l'action humanitaire me paraît s'être dégagé d'une « ère de certitudes absolues ».

Les ONG connaissent ainsi une interrogation majeure et croissante sur les références morales de leurs actions et sur la notion d'indépendance, alors même que le souci d'efficacité entraîne nécessairement une professionnalisation des métiers et une recherche organisée de financements. Les responsables des principales ONG, mais également ceux qui franchissent le pas de l'engagement humanitaire sur le terrain, s'interrogent désormais de façon permanente sur l'intangibilité et les limites des principes moraux qui leur semblaient hier constituer des postulats absolus.

Facteur aggravant encore dans cette remise en cause, ce doute nouveau intervient alors que les humanitaires sont de plus en plus souvent pris pour cible, en eux-mêmes et pour les valeurs qu'ils représentent, dans un nombre malheureusement toujours plus grand de conflits. Face à l'impensable folie génocidaire ou à l'acceptable terrorisme intégriste, les humanitaires ne sont plus victimes « d'erreurs » dans le feu des combats, mais sont délibérément visés pour le message d'humanité qu'ils véhiculent et dont l'universalité est tout à coup rejetée.

Les rapports avec les Etats, les organisations internationales ou encore les entreprises n'échappent pas à ce questionnement : souvent né d'une contestation de la « real-politik » des Etats et de la logique, perçue comme purement économique, des entreprises, le mouvement humanitaire ne peut plus guère aujourd'hui contester la nécessité de faire parfois appel aux Etats ou à l'Organisation des Nations-Unies pour débloquer des situations devenues sur le terrain intenable. Il est même parfois nécessaire d'accepter un retrait des humanitaires pour provoquer l'intervention internationale. De la même manière, une interrogation s'est faite chaque jour plus prenante : jusqu'où faut-il systématiquement critiquer et se tenir à distance des actions de grandes entreprises en faveur de populations défavorisées, même si celles-ci ont à l'évidence un objectif indirect de marketing ?

Le contexte d'interrogation et de doute que je viens de décrire pour les ONG n'épargne néanmoins en rien l'Etat ou les entreprises.

Pour l'Etat, l'époque d'un mépris quasi systématique pour ce qui paraissait être l'agitation de rêveurs endoctrinés ou d'aventuriers est bel et bien révolue. Les Etats eux-mêmes ont parfois douloureusement constaté les limites de leurs propres moyens d'action. Mais, surtout, ils ne sont plus en mesure de résister à l'attente de l'opinion publique face à des détresses humaines que les médias peuvent, en un jour, rendre proches et insupportables. Maintenir une distance hautaine avec les ONG n'est plus une position imaginable pour un gouvernement démocratique. Tant pour des nécessités d'action sur le terrain que pour la prise en compte impérative des souhaits de l'opinion publique, un lien, et mieux encore une relation de travail, entre puissance publique et ONG est devenu incontournable.

Dans le même temps, le positionnement même des Etats dans l'ensemble des démocraties occidentales a connu de profondes modifications. Hier souvent acteur direct et gestionnaire, la puissance publique tend à devenir, devant la complexité même des attentes et des modes de fonctionnement des sociétés modernes, un « pôle régulateur », chargé de définir des stratégies à moyen terme et d'assurer un rôle d'interface et de mise en cohérence. Le domaine de l'action humanitaire d'urgence ne pouvait échapper à ce mouvement de fond.

Le questionnement décrit atteint enfin les dirigeants de grandes entreprises. L'opinion publique que j'évoquais précédemment devient ici « consommateurs et actionnaires ». Depuis quelques années, les notions « d'entreprise citoyenne », de « responsabilité sociale », « d'image positive » ou de « développement durable », sont devenues, par conviction ou par contrainte, des passages et des affichages impératifs. Dès lors, l'interrogation sur le rapport à entretenir avec les situations humanitaires d'urgence, les actions des Etats dans ces situations, où l'intervention même des ONG, ne pouvait manquer d'apparaître. Je me suis efforcé d'en cerner les contours et d'en déterminer les problématiques majeures.

C'est donc au regard, à la fois des orientations politiques majeures qui ont été tracées sous votre autorité le 11 juin dernier, mais également de ce contexte général de questionnement et d'ouverture, qu'intervient la mission que vous m'avez confiée.

Pour mener à bien cette étude sensible, il m'a semblé pertinent de retenir la méthode de travail suivante. J'ai tout d'abord conduit une très large phase d'audition où j'ai souhaité entendre, non seulement les responsables de très grandes ONG et entreprises françaises, mais également de groupements professionnels, de PME-PMI, d'ONG de taille moyenne, implantés à Paris mais également en province, et au-delà encore, des responsables administratifs et parfois syndicaux. Par la suite, s'est ouverte à moi une phase de réflexion où je me suis penché sur les rapports ou les travaux qui avaient d'ores et déjà été rédigés dans des domaines connexes au sujet qui était le mien. Il m'est en effet paru dénué de bon sens de réinterroger des ONG ou des chefs d'entreprise sur des problématiques qui avaient déjà été parfaitement analysées par diverses autres éminentes personnalités. Puisant dans leurs réflexions des analyses qui recoupaient le sentiment qui m'était apparu au cours de mes travaux, il m'a semblé plus opportun et efficace de vous présenter aujourd'hui un travail d'analyse, de synthèse et de propositions, plutôt qu'une somme des données de base, déjà très bien établie par ailleurs.

Dans cette perspective, j'ai délibérément souhaité que les propositions que je vous présente ne soient pas simplement un résumé des idées qui m'ont été exposées par les différentes personnalités auditionnées. Les propositions que j'avance sont très souvent issues de « non-dits » ou de suggestions « implicites », qu'il me semblait du devoir d'une mission parlementaire de mettre au devant du débat. Certaines de mes propositions pourront donc apparaître à quelques-uns comme incongrues, voire même parfois provocatrices. Il n'a jamais été dans mon intention de heurter les principes moraux ou les règles de conduite – que je partage d'ailleurs personnellement très souvent – présidant à l'engagement professionnel et humain de la quasi totalité des personnes qui m'ont fait l'honneur d'accepter une entrevue.



Mais j'ai choisi, et j'assume, le pari d'une certaine audace au service d'une dimension éminemment symbolique et généreuse de l'image de la France à l'étranger, l'action humanitaire d'urgence.

Au terme de ces travaux, j'ai acquis la conviction que l'émergence d'un partenariat entre ONG et entreprises – véritable défi a priori – constitue pourtant probablement l'un des horizons majeurs de développement de la pensée et de l'action humanitaire française aujourd'hui.

L'examen de « l'existant » m'a ainsi révélé, à côté d'un constat de grande méconnaissance, voire de méfiance, entre ONG et entreprises, un gisement de relations parfois beaucoup plus significatif que ce que les différents partenaires imaginent eux-mêmes. (I)

De cette situation se dégage ce qui me paraît être, sans nul doute, le problème clé de la relation ONG / entreprises : un cloisonnement beaucoup trop étanche entre les actions des ONG et celles conduites par des entreprises, alors même que des convergences de préoccupations et d'intérêts apparaissent chaque jour avec de plus en plus de netteté. Si le travail en commun n'est pas indispensable au développement de chacun des partenaires, il m'est apparu clairement que le gain marginal potentiel, tant pour les ONG que pour les entreprises, était aujourd'hui particulièrement élevé. (II)

Dès lors, j'ai donc été conduit à vous soumettre un ensemble de propositions de nature à estomper ce cloisonnement et à faire naître, dans la clarté des objectifs et des préoccupations de chacun, un ensemble de synergies positives. (III)

Aujourd'hui encore moins qu'hier, les pouvoirs publics que vous incarnez ne peuvent, et ne veulent, à eux seuls, imposer un partenariat entre ONG et entreprises. L'Etat peut néanmoins jouer un rôle d'interface et de facilitateur non négligeable.

Pour autant, le signe d'impact positif le plus important, à mes yeux, pour le rapport que je vous remets aujourd'hui, serait d'avoir pu contribuer à faire prendre conscience, aux ONG comme aux entreprises, de l'intérêt qu'elles auraient désormais à « vouloir », et à construire elles-mêmes, un partenariat transparent, moderne et, in fine, bâti sur le respect et la confiance.

## **I - L'EXISTANT : UNE GRANDE MECONNAISSANCE**

### **ET UN GISEMENT DE RELATIONS ENTRE ENTREPRISES ET ONG**

Une réflexion comme l'élaboration de propositions sur les relations ONG/Entreprises doivent bien entendu veiller en premier lieu à prendre en compte l'existant. Ceci pour deux raisons principales :

1. L'identification et l'analyse de cet existant m'ont permis de repérer les préoccupations de chacun des acteurs et de formuler des propositions destinées à améliorer les synergies de part et d'autre.
2. La prise en compte de l'existant doit être restituée, compte-tenu des méconnaissances – voire des non dits - de la part des différents acteurs rencontrés.

Que soit saisie l'occasion de dresser ici un point objectif des fonctionnements et des motivations des ONG et des entreprises à agir dans le cadre de l'urgence humanitaire me semble capital.

#### **A) La définition de l'urgence humanitaire n'est pas la même pour tous les acteurs**

Qu'est-ce que l'urgence humanitaire ? La question est souvent posée par ses acteurs. Le sujet n'est pas perçu de façon homogène.

Si l'action humanitaire d'urgence est indissociablement liée à la mise en péril de besoins vitaux, il est souvent difficile de définir les contours : à quel moment commence-t-elle, à quel moment s'arrête-t-elle ? L'action humanitaire d'urgence devrait toujours faire place à une gestion de post-urgence, dans le cadre de la post-crise, puis à terme à une action de développement-reconstruction.

##### **a. Les modes d'intervention sont multiples et variables**

De plus, et sans doute compte-tenu des appréciations différentes en terme de définition, les actions humanitaires d'urgence sont frappées du sceau de la diversité, tant du point de vue des types de situation de crise humanitaire, de la nature et des modalités de l'aide apportée.

## **b. Où intervient-on ?**

En premier lieu, la décision d'intervenir en urgence obéit à certains critères. ONG et entreprises ne s'engagent pas, dans ce domaine, sur n'importe quel terrain. Cette décision se prend en fonction de la nature même de la crise (conflit armé, catastrophe naturelle...) et de la capacité de l'ONG à pouvoir y répondre en termes de délais et de savoir-faire.

Par ailleurs, les médias jouent aussi un rôle déterminant car ils sont un réel vecteur d'influence auprès des opinions publiques et des bailleurs. La couverture médiatique d'une situation d'urgence démultiplie l'impact émotionnel et l'intérêt « stratégique » d'une intervention au regard de l'opinion publique internationale.

D'autres critères majeurs sont pris en compte dans le GO/ NO GO des acteurs de l'urgence : le degré de risque pays et l'implantation, déjà effective ou non, dans la zone concernée.

## **c. Quelles aides sont apportées ?**

Autre facteur de diversité : la nature de l'aide apportée. Le plus souvent, il s'agit d'une aide ciblée : alimentaire, sanitaire (médicaments, produits de première nécessité, compétences médicales...) ou encore logistique (transport de produits, d'hommes ou de matériels, sécurisation de la zone de conflit, prise en charge des populations déplacées, etc.).

Cette aide est le plus souvent apportée ou gérée par des organisations spécialisées, en lien avec d'autres acteurs compétents sur le sujet. Les notions de technicité et de professionnalisation priment le plus souvent aujourd'hui.

## **d. Comment se déroule l'intervention ?**

Les modalités de l'aide varient elles aussi. Il existe une multitude de cas de figure dans ce domaine. Le risque peut être anticipé avec plus ou moins d'organisation : présence ou non de procédures types ou encore de l'étape d'évaluation des besoins sur place, traçabilité des actions menées, etc.

Le niveau de réactivité des intervenants diffère lui aussi, selon leur capacité de mobilisation et de projection immédiates.

## **B) Les principaux acteurs de l'action humanitaire d'urgence à l'international et leur rôle actif ou contributif**

### **a. Les ONG**

Sur le terrain, il y a incontestablement primauté des ONG en matière d'action humanitaire d'urgence. Reconnues par tous comme les acteurs légitimes et influents. Les ONG sont devenues aujourd'hui incontournables.

L'analyse des différents types d'ONG exerçant aujourd'hui dans ce domaine révèle 3 principales catégories :

#### Les ONG « urgentistes ou urgencières » :

Les ONG qui interviennent en situation de crise sont essentiellement urgentistes (ou urgencières) qui disposent d'une immédiate réactivité par leur proximité, leur professionnalisme et leur capacité à mettre en oeuvre les moyens humains et logistiques. Les plus importantes d'entre elles bénéficient d'une surface financière qui leur permet d'avoir un effet de levier des aides auprès des instances bilatérales et multilatérales.

Un rapide panorama des associations de solidarité internationale permet de distinguer les 18 grandes ONG qui à elles seules globalisent 75% des fonds. 60% de leurs ressources proviennent des dons privés, 75 à 90% pour les 4 plus importantes d'entre elles.

L'émotion suscitée par une catastrophe humanitaire relayée par les médias leur permet de développer des campagnes de collectes de fonds très rentables. Certaines se qualifient elles-mêmes d'entreprises humanitaires.

Ces organisations par leur puissance financière gardent une autonomie de décision et d'action qui sont d'ailleurs l'un des fondements de leur déontologie et de leur image.

Viennent ensuite des ONG de taille moyenne très dépendantes de subventions des bailleurs de fonds et particulièrement de l'État. En perpétuel recherche de moyens qui leur permettent à la fois de couvrir leurs frais de fonctionnement et de missions. Elles sont fragiles et se sentent menacées « d'instrumentalisation » par les États ou « d'alibi humanitaire » par les entreprises.

#### Les ONG de développement

Les plus grandes ONG urgentistes gèrent aussi les situations de post crise et de reconstruction avec des programmes de développement à plus long terme. D'autres se positionnent avant tout sur le développement durable et recherchent un dialogue constructif avec les entreprises dont elles sont proches par les méthodes de management et le professionnalisme.

## Les ONG spécialisées sur la défense des droits de l'homme

Ces ONG ont une expertise et un positionnement spécifiques : elles dénoncent, partout dans le monde, les atteintes aux droits fondamentaux de l'homme et luttent pour défendre la liberté de pensée et d'agir. Elles sont proches des pouvoirs et exercent un gros travail de lobbying largement soutenu pour les plus importantes d'entre elles, par les opinions publiques et les décideurs.

### **b. Les entreprises**

Les entreprises actives dans le domaine de l'urgence humanitaire se répartissent en trois principales catégories :

- 1) celles qui agissent par engagement citoyen sans visibilité externe
- 2) celles qui agissent par engagement citoyen et le font savoir
- 3) celles qui agissent pour des raisons commerciales

## La plupart des entreprises s'appuient sur un partenariat avec une ONG

La très grande majorité des entreprises qui agissent en matière d'urgence humanitaire, interviennent en partenariat ou en liaison, d'une façon ou d'une autre avec une ONG.

### Soit directement :

Souvent, les décisions d'intervenir en urgence sont prises par les directions générales des entreprises elles-mêmes, plutôt que par leur fondation qui agit le plus souvent uniquement en matière de développement à long terme.

Aventis, par exemple, collabore avec le Samu Social (sans abris) ou encore avec MSF (maladie du sommeil). À l'occasion du tremblement de terre en Algérie, des médicaments demandés par la Croix Rouge ont été mis à disposition et distribués par la filiale d'Aventis.

Certaines entreprises interviennent sur le front humanitaire par le biais de fondations, mais rares sont les actions menées dans les cas de crise/urgence.

Par exemple, le Club Méditerranée, dont la fondation assure la distribution de nourriture dans les villages du club, organise la Course contre la Faim au profit d'ACF. La fondation Club Méditerranée développe aussi un partenariat avec l'ONG Congés Solidaires dans le cadre de la prévention du Sida.

De son côté, la Fondation Carrefour place l'intervention d'urgence parmi ses domaines d'action, parallèlement au financement de la recherche médicale et scientifique, en lien avec les agences des Nations-Unies.

Dans l'urgence, la Fondation Carrefour (l'enseigne est présente dans le monde entier) est capable d'engager très rapidement des secours spécialisés : moto-pompes (inondations à Prague), affrètement de deux Boeing 747 (séisme), etc.

Soit par une association d'entreprise créée pour intervenir en urgence.

Sur le plan pharmaceutique, il faut noter l'existence de l'association Tulipe, qui a fêté ses 20 ans en 2002. Regroupant la plupart des grandes entreprises du médicament de France, Tulipe a pour finalité d'apporter la réponse des industries de la pharmacie aux demandes de médicaments générées par les situations d'urgence. Tulipe ne développe aucun programme en son nom mais collabore avec des ONG, selon un mode précis de partage des tâches.

Soit par le biais d'une structure interne dédiée :

Un département, une structure interne peut aussi intervenir en lien avec des ONG. Les exemples de structures de ce type ne sont pas rares.

*On peut citer Water Force. Cette structure spécialisée dans le domaine de l'eau et fondée par Veolia Environnement (groupe Vivendi) est intervenue sur de nombreux théâtres d'opérations. Elle a établi un partenariat avec la Croix Rouge (accord de partenariat avec formations croisées, échanges très réguliers quasi permanents, « on est opérationnel ensemble en moins de 24 h »).*

*Elle a aussi des partenariats avec le Secours Catholique, Action Contre la Faim, Care... Elle entretient des contacts avec ACF, l'OMS, ainsi que d'autres structures des Nations Unies. Elle est également en relation avec le Service de Santé des Armées (formation sur l'eau).*

### **c. Les acteurs publics**

De façon générale, le rôle des acteurs est mal identifié dans l'urgence (hormis pour les grandes ONG qui connaissent en général très bien les rouages et les possibilités d'action des différents intervenants sur ce secteur).

L'action en période d'urgence humanitaire de l'Etat et de ses services est souvent mal identifiée et rares sont les responsables d'entreprises qui connaissent son fonctionnement et ses modalités.

De même, si la présence des collectivités territoriales françaises sur le front de l'aide humanitaire d'urgence est encore faible, certains acteurs notent qu'elle est appelée à se développer.

## **C) Les motivations de l'engagement des ONG et des entreprises**

### **a. ONG, une intervention au cœur de sa mission**

De toute évidence, les motivations de chaque ONG à s'engager dans une opération humanitaire d'urgence découlent de leur mission sociale : répondre aux besoins vitaux et apporter assistance à l'homme.

Le mode d'intervention varie selon la typologie de l'organisation, dont les diverses formes ont été décrites plus haut. La variabilité de la nature de l'engagement est donc liée au faisceau de vocations possibles : urgence, coopération, développement, advocacy/lobbying, « Droits de l'Homme »...

Cet engagement est aussi fonction d'autres types de critères : spécialisation, taille/budget, rapports avec les États, idéologie, etc.

Dans un grand nombre de cas, les ONG ont tendance à assumer une double vocation : urgence et développement. Alors, la nature et les modalités de l'intervention d'urgence s'élaborent dans la perspective de mettre en œuvre un processus de développement ou de coopération internationale.

### **b. Entreprises : rechercher du sens, valoriser son image et répondre à des objectifs « métier »**

Pour une entreprise, s'engager sur le terrain urgencier peut répondre à diverses motivations, qui s'additionnent parfois.

#### Souvent une démarche de communication et d'identité autour de valeurs éthiques

Le plus souvent, cet engagement s'inscrit dans le cadre plus global de la démarche de communication de l'entreprise pour la mise en avant et la défense de ses valeurs éthiques.

Selon la société, cette mobilisation est plus ou moins structurée. Dans sa forme la plus « élaborée », le type d'aide, le terrain d'action choisi sont en phase avec les objectifs de communication de l'entreprise. Ils entrent pleinement dans sa stratégie de communication, ont pour rôle d'illustrer les « valeurs » de la firme ou du groupe.

L'implication humanitaire à des fins d'image et de communication vise différents publics :

1) Tout d'abord, un public interne : les salariés de l'entreprise. Peu à peu, la « culture d'entreprise » tend à s'effacer au profit de valeurs plus éthiques : devenant plus indéfinie du fait des fusions de sociétés et du caractère mouvant de micro-économie, la fierté d'appartenance à une entreprise dépend moins aujourd'hui de l'identité de celle-ci (des exceptions demeurent toutefois) que de sa capacité à s'inscrire dans une démarche

citoyenne, à répondre à une certaine quête de sens. Instrument de motivation des collaborateurs (incentive), le développement d'une politique humanitaire revêt des formes variées : faire connaître les actions menées (forme la plus simple) ou même faire participer les salariés à ces actions. Le maintien d'un lien avec les retraités fait aussi parfois partie des motivations.

2) En communication externe, il est important de souligner que les entreprises ne souhaitent pas utiliser l'alibi humanitaire dans leur communication externe « grand public ». L'implication d'une entreprise dans l'humanitaire d'urgence vise plusieurs types de cibles externes.

- En premier lieu, celle de ses actionnaires, pour les entreprises cotées. La montée en puissance de la notion de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) produit sur celles-ci une pression que véhiculent les actionnaires. Cette pression est bien sûr relayée par les agences de notation, qui prennent de plus en plus en considération les critères de RSE dans les recommandations qu'elles font sur les valeurs actions.
- En dehors de la rentabilité pure, les arbitrages et le rayonnement externe d'une entreprise tiennent aussi compte, désormais, de l'existence ou non de cette responsabilité sociale, c'est à dire du respect, par l'entreprise, de l'environnement et du bien-être social. C'est pourquoi, les relais d'opinion forment un public externe important sur les questions de citoyenneté.

### Parfois une démarche commerciale

Par ailleurs, les motivations d'une entreprise à intervenir sur le champ de l'urgence humanitaire peuvent être plus directement liées à des objectifs « business ».

Il peut s'agir de prendre pied sur un marché sur lequel l'entreprise n'est pas encore implantée ou de conforter une zone d'implantation.

Cette prise de contact sous une forme humanitaire est de nature à véhiculer une image favorable auprès de la population et des décideurs du pays concerné. Elle constitue aussi un moyen de faire connaissance avec les réalités du terrain, avant d'entériner la décision d'y développer une activité commerciale (vendre) ou industrielle (extraire ou transformer une matière première). Lorsque l'entreprise est déjà présente dans le pays, il arrive qu'elle se fasse un devoir d'intervenir en cas de crise, confortant ainsi son intégration, sa technicité et son image sur le marché local.

En ce qui concerne les entreprises, un autre concept « business » paraît constituer un facteur de décision en faveur d'une action humanitaire en urgence, bien qu'il en soit généralement peu fait état. Ce concept, ou cette idée, est celui de la présence des entreprises sur la reconstruction à l'issue de la crise. En effet, cette présence se structure souvent dès les phases amont : une société (ou un groupement d'entreprises) a plus de chances d'intervenir sur la reconstruction d'un pays ou d'une région si elle est déjà présente en post-crise. Et sa présence en post-crise se justifiera d'autant plus qu'elle sera intervenue en urgence.



Bien sûr, la notion de reconstruction (assortie d'enjeux économiques élevés) ne concerne pas l'ensemble des crises humanitaires. Mais dans bien des cas, reconstruction et urgence portent sur les mêmes crises : Irak, Bosnie, Afghanistan...).

#### Quelques fois un engagement personnel

À noter enfin : les motivations d'une entreprise à se lancer dans l'action humanitaire sont parfois liées à la motivation personnelle de son dirigeant. Coup de cœur, quête de sens, ou tout simplement existence d'une relation personnelle avec un dirigeant d'ONG constituent des facteurs « déclenchants ».

### **D) Les relations entre les entreprises et les ONG**

Marquées par la méconnaissance et, parfois, le soupçon éthique et idéologique, les relations entre ONG et entreprises sont peu harmonieuses.

La question du financement des ONG est l'un des points sur lequel bute généralement cette relation.

#### **a. Analyse des types de relations existantes**

##### Un manque de confiance réciproque

Même si cela a évolué depuis quelques années, les relations entre les entreprises françaises et les ONG se placent encore sous le signe d'une méconnaissance réciproque voire d'une méfiance, dues aux divergences d'ordre « culturel ».

Du point de vue de l'entreprise, le « monde des ONG » est encore synonyme de militantisme, voire d'angélisme, mais aussi d'amateurisme parfois. Certaines entreprises s'inquiètent également d'un manque de transparence, plusieurs affaires ayant défrayé la chronique dans ce domaine il y a quelques années, notamment le scandale de l'ARC en 1995. Par ailleurs, les entreprises ne comprennent pas toujours le fonctionnement des ONG.

Du point de vue de l'ONG, l'entreprise est parfois « accusée » de ne chercher que le profit, ce qui ne paraît pas culturellement compatible avec l'action humanitaire. Dans la perspective d'un partenariat, les ONG redoutent de se faire instrumentaliser, surtout quand le rapport de force est en leur défaveur.

En résumé, chacun a tendance à percevoir l'autre comme une entité très éloignée de sa propre réalité. Le problème est que cette méconnaissance est de nature à défavoriser l'émergence de relations de confiance entre ces deux grands acteurs.

### Peu d'alliances de long terme

Dans ce contexte, les partenariats entre ONG et entreprises ne sont pas inexistant. Toutefois, ce manque de confiance a une incidence sur le choix du partenaire et du projet. Tel un consommateur qui serait rassuré par une « marque », les entreprises qui connaissent le moins le monde de l'humanitaire ont tendance à rechercher des partenaires légitimes et reconnus. Reste que des expériences significatives ont déjà été mises en œuvre.

*Exemples : collaborations Aventis/MSF, Water Force/Croix-Rouge, Water Force/Secours Catholique, Fondation Club Méditerranée/ACF, etc.*

On s'aperçoit que la mise en œuvre de partenariats se fait souvent au cas par cas et rarement sur de longues périodes. Ainsi, en dépit de la volonté de chacun de s'inscrire dans une démarche de long terme (par essence pour les ONG, par nécessité citoyenne pour les entreprises), la difficulté se fait jour de sceller des alliances sur le long terme.

### Parvenir à des relations de maturité

Y a-t-il possibilité que ces coopérations se transforment en partenariats durables ? Cela ne peut se produire sans que les relations ONG/Entreprises ne franchissent un palier, celui d'une plus grande maturité :

- Identifier les enjeux du partenaire (à condition d'être allé vers lui pour mieux le connaître) et accepter qu'ils soient différents des siens est une étape obligatoire avant d'aller plus loin.
- Élaborer des actions dans un sens « gagnant-gagnant » nécessite d'introduire un certain pragmatisme dans les relations.

Le financement des ONG constitue un point important des relations entre ces partenaires.

## **b. La question des financements des situations d'urgence**

### Les financements classiques sont en perte de vitesse

Cette question du financement devient cruciale, tout particulièrement pour les ONG d'urgence. Le contexte de ces dernières années est en effet marqué par une crise du financement.

- Tout d'abord, la concurrence entre ONG s'intensifie. Elles seraient aujourd'hui plusieurs milliers en France et plus de 65 000 à travers le monde, alors que les dons privés connaissent un essoufflement, dû en grande partie à la morosité économique et à l'absence de dispositif favorisant la création de fondations privées par les titulaires de gros patrimoines, comme cela existe aux Etats Unis et dans d'autres pays européens par l'incitation fiscale.

- Ensuite, les financements publics sont assortis d'une lourdeur de procédures, dont l'effet sur la trésorerie des ONG est parfois dramatique.
- Enfin, les coûts de fonctionnement posent un problème délicat. Destiné à financer les opérations elles-mêmes, les subventions couvrent rarement les frais fixes, ce qui est également préjudiciable pour les ressources des ONG.

Ce problème deviendra de plus en plus aigu avec l'élargissement de l'Union Européenne à dix nouveaux pays, dont les structures possèdent des coûts de fonctionnement bien moins élevés que les ONG françaises. De l'avis de nombreux dirigeants d'ONG, il faut accepter qu'une partie de ces fonds puisse être affectée aux frais administratifs.

#### Diversifier les dons : la place de l'entreprise

Il devient donc essentiel de diversifier les sources de financement. De facto, les ONG sont amenées à se tourner vers les entreprises. Une démarche freinée par les réticences « culturelles » évoquées plus haut. Les ONG cherchent alors à sélectionner les entreprises dont les valeurs éthiques les placeraient parmi les partenaires « acceptables ».

Le potentiel de financement est d'ailleurs tout à fait important puisque les entreprises contribuent pour une faible part au financement des ONG (environ 2 % de l'apport financier). Ce chiffre ne comprend pas les apports en nature et en compétences. Toutefois, la question de l'efficacité réelle de l'apport en main d'œuvre du type « congé solidaire international » est posée. Parallèlement, les dons en nature sont fréquemment inexploitablement à cause des coûts de transport et des risques de détournement.

Dans l'ensemble, les financements prennent des formes diverses : mise en place de fondations, formation de personnels, fourniture de prestations et de moyens, etc. À noter : le financement d'opérations humanitaires par les entreprises s'affaiblit en période de crise économique, non seulement parce que les moyens s'amointrissent, mais aussi parce que ce type de financement est mal perçu de la part des collaborateurs d'une entreprise qui aurait précédemment licencié du personnel, par exemple.

Dans l'ensemble, le développement d'une meilleure connaissance mutuelle devrait permettre de mieux cibler les investissements consacrés à l'urgence humanitaire. Encore faut-il que cette information se développe sous une forme concrète : Quelle interface ? Comment la mettre en œuvre ? A quelle fréquence ?

## **II - UNE PROBLEMATIQUE GENERALE : LE CLOISONNEMENT ENTRE ACTEURS**

Une forte demande : mieux se connaître entre acteurs.

Si les contacts, les partages de programme et les expériences de partenariats entre ONG et entreprises sont déjà nombreux, ces liens restent ponctuels et concernent majoritairement les grandes ONG et les grandes entreprises. La relation ONG/entreprises demeure en effet caractérisée par un cloisonnement de chacune des parties. L'ensemble des responsables d'ONG et d'entreprises auditionnés soulèvent ce problème majeur qui constitue le principal obstacle à la mise en œuvre de partenariats efficaces.

Ces partenariats sont d'autant plus difficiles à mettre en place que les ONG et les entreprises ne disposent pas d'outils pertinents leur permettant de mieux se connaître. Le manque de pragmatisme, l'absence d'identification réelle des activités de chacun et le développement des initiatives de solidarité contribuent à instituer ce cloisonnement et à entretenir la confusion autour des intentions et des intérêts de chacun.

La multiplication des initiatives de solidarité conduites par les ONG et par les entreprises témoigne toutefois que des convergences de préoccupations et d'intérêts apparaissent avec de plus en plus de netteté.

Point de convergence possible : les ONG recherchent des moyens. Les entreprises recherchent une image « responsable ».

Le partenariat ONG-entreprises est considéré comme un facteur de développement de l'aide d'urgence. L'ensemble des personnes auditionnées a cependant insisté sur la nécessité de définir les identités, les intérêts et les finalités des actions des ONG et des entreprises. Ces intérêts doivent être réciproques et transparents afin de construire un terrain favorable au développement de partenariats efficaces et satisfaisants pour chacune des parties concernées.

Les ONG dans le cadre de leurs actions recherchent des moyens que les entreprises sont souvent susceptibles de pouvoir leur fournir.

Les entreprises, quant à elles, sont implantées dans de nombreux pays. Leurs activités ont, de ce fait, des répercussions majeures sur des millions d'individus de sorte que la politique de développement de partenariats avec les ONG, vecteurs d'opinion, constitue une politique d'avenir et devient un critère d'investissement. Les intérêts et gains potentiels d'une mise en œuvre effective et efficace de partenariats entre les ONG et les entreprises sont nombreux et particulièrement élevés.

Ces perspectives de partenariats ne peuvent cependant se concrétiser sans l'analyse des obstacles et problématiques entravant les relations ONG/entreprises.

Le cloisonnement trop étanche entre ces deux acteurs constitue le problème clé à développer dans le cadre d'une recherche des moyens à mettre en œuvre pour favoriser le partenariat de ces acteurs. Ce cloisonnement se traduit par un difficile repérage des motivations pour un partenariat, par un manque de valorisation des expertises et par une absence de coordination qui nuisent à l'établissement de partenariats entre ONG et entreprises.

## **A) Le difficile repérage des motivations pour un partenariat**

L'identification des stratégies et motivations doit être préalable à la recherche de moyens permettant de travailler en collaboration.

Un point important et fondamental pour l'amélioration et le développement des relations entre ONG et entreprises est de pouvoir aider ces dernières à faire tomber leurs tabous. Car n'est-il pas indispensable que ces deux acteurs apprennent à se connaître pour travailler ensemble dans un objectif partagé ?

Pour ce faire, il faut bien cibler les problèmes de repérage mutuel que ces acteurs rencontrent.

Ces problèmes sont notamment de deux ordres : une absence de recensement de leurs motivations et un besoin d'identification et de respect des intérêts communs dans un but commun.

### **a. Absence de recensement des données concernant les motivations. La motivation non affichée.**

Les acteurs qui depuis longtemps étaient très enfermés, dans leur sphère humanitaire pour les ONG et de profit pour les entreprises, s'ouvrent doucement.

Le manque de moyens pour faire face à des besoins croissants et la mobilisation plus spontanée des entreprises lors des grandes catastrophes naturelles et de conflits politiques permettent un rapprochement naturel des ONG et des entreprises.

La difficulté est de permettre à des entités ayant des motivations différentes et souvent non affichées de pouvoir se rencontrer et de monter des projets d'aide humanitaire ensemble.

Quelles sont les motivations réelles de chacune des parties ?

Du côté des entreprises, leur motivation est variable selon leur spécificité, leur métier et les retours qu'elles cherchent à en avoir. Certaines entreprises refusent l'autorité des ONG sur le sujet de l'humanitaire car elles sont elles-mêmes porteuses de valeurs et elles se revendiquent en tant qu'acteur de la société civile et regroupements de personnes. De plus, les entreprises ont le devoir de prendre en compte les populations locales qui les entourent à l'heure de la mondialisation. Les entreprises semblent manquer de lisibilité sur leurs intentions vis-à-vis de l'humanitaire.

Cela entraîne une certaine appréhension des ONG voulant établir des discussions constructives avec ces entreprises.

De leur côté, les ONG sont, par nature, soucieuses de leur autonomie et parfois suspicieuses vis-à-vis des entreprises.

Certaines ONG se donnent le monopole des valeurs de solidarité, de partage et d'indépendance. Les entreprises se retrouvent en dehors de leur terrain de prédilection. Les valeurs qui sont les leurs dans le cadre du marché doivent à s'adapter au système de valeurs humanitaires.

Une meilleure connaissance des compétences recherchées et une meilleure transparence et lisibilité des actions des ONG lors des crises humanitaires ne pourraient qu'être favorable à un partenariat plus efficace, plus spécialisé et plus professionnel.

Le fait de ne pouvoir recenser les données concernant les motivations des acteurs, de ne pouvoir savoir exactement qui fait quoi, comment et dans quel but est une des problématiques soulevées par l'ensemble des entreprises et ONG auditionnées. Qui sont les partenaires avec lesquels les relations peuvent être réciproques? Que font ces entreprises et ces ONG? Quels sont leurs points de complémentarité? Comment le partenariat va-t-il exister? Sur quelles bases?

L'absence de bases de données consultables par tous est un frein à une plus grande ouverture des ONG vers les entreprises et réciproquement.

## **b. Recherche d'identification et de respect des intérêts et des objectifs de chacun.**

Le fait de ne pas identifier clairement les objectifs du partenaire potentiel constitue également un frein au développement des relations. Pour que le partenariat soit gagnant-gagnant, il faut permettre aux ONG et aux entreprises de se connaître davantage.

Certaines entreprises se voient dénigrées par l'insuffisance d'identification. Cela laisse le champ libre à des jugements parfois faux, et souvent excessifs. Certaines ONG pensent que les entreprises ne font pas de l'humanitaire par générosité. Elles attendent forcément quelque chose en retour et agissent donc uniquement par intérêt. Pour elles, ce n'est pas la vocation d'une entreprise de faire de l'humanitaire.

Le besoin d'identification et de respect des intérêts de chacun passe donc aussi par la définition de critères éthiques. Les entreprises qui auraient un engagement non moral ou un comportement opportuniste seraient ainsi dénoncées.

Il est nécessaire de faire comprendre aux ONG qu'il existe une véritable culture de l'entreprise et que les ONG peuvent s'y référer.

Certaines fondations d'entreprise et ONG ont déjà pris les devants et se dotent d'une commission des projets afin d'affiner les critères d'éligibilité des partenaires ainsi que d'un comité d'éthique chargé de définir le rôle des ONG et des entreprises et le cadre de leur collaboration (ESF – UNICEF- Fondation AIR FRANCE par exemple).

Aujourd'hui, le rapprochement entre ONG et entreprises est encore très difficile. Le respect des valeurs et des préoccupations de chacun est la base même d'un partenariat ONG - entreprises réussi. C'est dans le respect que doit se construire, pas à pas, les conditions d'une symbiose parfaite entre le résultat recherché et l'action envisagée. Cela suppose donc un engagement réciproque sur des valeurs qui vont bien au-delà des questions économiques et stratégiques.

Il serait plus facile de créer ou de développer un partenariat, surtout en situation d'urgence, s'il existait un mode d'emploi qui permettrait d'améliorer les relations.

Oui les entreprises et les ONG ont des objectifs communs comme le besoin d'être vu, être reconnu et surtout d'inspirer confiance. La communication est pour tous un terrain stratégique mais très sensible.

Comment arriver à une nouvelle forme de relation qui soit du type « Gagnant/Gagnant » et non plus « Donnant /Donnant » ?

Comment mettre en avant l'intérêt commun pour un meilleur partenariat en période de crise humanitaire ?

## **B) La nécessaire valorisation des expertises**

### **a. Mieux identifier les expertises pour mieux les exploiter**

L'identification des expertises sur le terrain représente un enjeu majeur dans la perspective d'une mise en œuvre efficace de partenariats entre les ONG et les entreprises. Compte tenu de l'urgence des situations et des besoins vitaux auxquels il faut pouvoir répondre, il est important de déterminer où se situent les expertises adaptées. Le manque d'expertise est en effet considéré par l'ensemble des acteurs auditionnés comme un obstacle majeur à la mise en place de partenariats. Les questions préalables à toute initiative sont les suivantes : Que peut-on apporter ? Qui est en mesure d'intervenir ? Quels sont les domaines de compétence de chacun ? Avec qui travailler ?

Les entreprises, implantées par le biais de leurs filiales dans de nombreux pays, favorisent leurs interventions d'aide humanitaire dans ces pays. Plusieurs entreprises choisissent même de n'intervenir que dans les pays où elles sont représentées. En effet, elles disposent d'une connaissance du terrain et d'une identification des interlocuteurs leur permettant de répondre au mieux et au plus vite aux besoins exprimés par la population. Le partenariat avec les ONG est alors plus facile à mettre en place et peut s'établir également avec les ONG locales dont le travail est fortement apprécié par certaines entreprises. La proximité géographique des acteurs représente donc un facteur non négligeable d'intervention et de partenariat entre les entreprises et les ONG lors d'une crise humanitaire d'urgence.

La nature de l'aide et des moyens apportés constitue un autre critère essentiel dans la constitution de partenariats entre les ONG et les entreprises. Les entreprises les plus habilitées à réagir et à s'intéresser au problème de l'urgence sont en effet celles dont les métiers correspondent à la nécessité de l'urgence.

Les entreprises dont les activités sont orientées sur les secteurs de l'eau, de l'électricité, de la santé, de l'alimentation, des BTP et des transports interviennent en transférant leurs compétences, en apportant leur savoir-faire, en mettant à disposition des ONG des experts ou encore en fournissant des produits de première nécessité (médicaments, nourriture...). Ces différentes formes de partenariats représentent des ressources pour les ONG qui considèrent, pour une grande majorité d'entre elles, que la mise à disposition du personnel des entreprises constitue une piste d'avenir du fait des besoins de techniciens dans des domaines pointus. La mise en place de congés solidaires au sein des entreprises s'inscrit dans cette démarche. Les ONG sont plus à la recherche de la technicité et du savoir-faire dont disposent les entreprises sur ces secteurs qu'à la recherche d'un partenariat strictement financier qui est jugé aussi bien par les entreprises que par les ONG comme un partenariat peu intéressant et limité.

Si ce type de partenariat tend à se développer et est considéré par l'ensemble des acteurs comme une piste d'avenir, ces acteurs restent confrontés à des problèmes qu'il est nécessaire de prendre en considération.

Les entreprises sont confrontées à des problèmes de rapidité de réaction. Les filiales implantées dans les pays victimes de conflits ou de catastrophes naturelles ne sont en général pas en mesure de décider de la politique d'intervention qui est établie au siège des grandes entreprises. Le temps de réaction de certaines entreprises est donc considéré par certaines ONG comme trop lent ce qui nuit à l'efficacité des interventions et à la mise en œuvre de partenariats. D'autre part, la mise à disposition de personnel d'entreprise est difficile à mettre en place dans le cadre d'intervention en urgence. Ces opérations restent souvent factuelles et ne débouchent pas sur de réels partenariats.

Les entreprises, quant à elles, recherchent avant tout des partenariats avec des ONG professionnelles afin de mener des actions de qualité.

## **b. La nécessaire professionnalisation**

La professionnalisation des ONG correspond de plus en plus à une réalité, même si elle touche souvent à un degré moindre les petites ONG. Celles-ci sont souvent plus démunies en matière de moyens, bien que leur action sur le terrain puisse être très utile, en raison de leur spécificité ou de leur connaissance d'un milieu déterminé. Les raisons de cette professionnalisation, qui tend de manière générale à s'accroître, sont multiples : dans certains cas (ainsi ACF), il s'agit de faire face à la concurrence anglo-saxonne ; dans d'autres, la préoccupation majeure a été l'accès à des financements soumis à des réglementations de plus en plus complexes, non seulement au niveau européen (ECHO), mais également au niveau des États européens.

La professionnalisation des ONG a eu pour effet de développer entre les ONG et les entreprises un langage commun générateur de confiance et susceptible de créer de nombreuses passerelles entre ces deux milieux, qui se connaissaient mal mais dont la perception mutuelle tend à s'améliorer.



Les modes d'actions associées à l'humanitaire sont, par exemple pour Carrefour, la réactivité, la spécificité, et le professionnalisme. Total précise qu'elle recherche ces qualités chez les ONG avec lesquelles elle envisage de travailler. Ce sont des critères retenus de plus en plus communément par les ONG dans leur développement. Cette évolution offre des perspectives prometteuses, non seulement en matière de transfert des compétences entre les ONG du Nord et celle du Sud, mais également pour de futurs partenariats entre ONG et entreprises, qu'il s'agisse de multinationales ou de PME.

Le rapprochement entre les ONG et les entreprises, dont les objectifs restent et doivent rester fondamentalement différents, est apparu de part et d'autre comme souhaitable. Certaines entreprises (Hermès) ont suggéré que les conseils d'administration des ONG comprennent des personnels issus du secteur des entreprises. Les cadres de certaines ONG, comme MDM, sont de plus en plus souvent issus des entreprises. Les préoccupations concernant la transparence et l'efficacité sont partagées de plus en plus largement, de même que les problèmes de gestion, qui portent sur la trésorerie, la fiscalité ou les 35 heures.

Les entreprises estiment que le contrôle des comptes des ONG devrait être effectué de manière plus rigoureuse, et certaines ONG ont reconnu elles-mêmes la nécessité d'évaluer de manière plus rigoureuse leur action et leur productivité. De l'avis quasi unanime, il ne peut plus être question désormais d'ignorer que l'action déployée par les ONG, dans un contexte d'ailleurs de plus en plus concurrentiel, ne relève pas uniquement de la pure générosité, mais doit être inspirée par un véritable souci de gérer au mieux des ressources provenant de donateurs extérieurs auxquels des comptes doivent être rendus. On peut même évoquer la recherche de la maximisation de l'investissement tant de la part des entreprises que des personnes privées dans l'action des ONG. Certaines ONG ont cependant reconnu que leur réputation se fondait encore davantage sur l'image qu'elles étaient capables de donner auprès des médias que sur la qualité réelle de leurs interventions.

La professionnalisation des ONG n'a pas pour effet d'abolir mécaniquement les obstacles qui gênent un partenariat efficace avec les entreprises. Certaines ONG estiment ainsi que les partenariats développés avec des entreprises, notamment françaises, finissent parfois par devenir des clubs privés, fermés et infructueux, et qui, dans le contexte culturel français, très différent de celui qui prévaut aux États-Unis et dans d'autres pays anglo-saxons, s'avèrent inefficaces. D'autres, évoquant les difficultés qu'elles rencontrent pour établir des partenariats avec de grandes entreprises pourtant ouvertes à ce type de collaboration, se refusent à envisager des partenariats avec des PME, jugés peu prometteurs.

Enfin, malgré leur professionnalisation croissante, certaines ONG estiment, tantôt être aux prises avec un modèle anglo-saxon de « grosse ONG » qui limite leur accès aux financements internationaux, tantôt ne pas disposer d'une connaissance suffisante des réglementations juridiques et fiscales auxquelles elles sont assujetties.

Il est apparu notamment que la loi du 1er août 2003 sur le mécénat et les entreprises était mal connue de la plupart des ONG.

Ces dernières pensent que les dispositions de ce texte s'appliquent uniquement au domaine culturel, et qu'elles ne sont donc pas en mesure d'en tirer bénéfice.

### **c. Le rôle des PME**

Elles sont encore assez absentes du paysage humanitaire, par manque de moyens et par méconnaissance de ce domaine (sauf en cas de forte spécialisation sur un domaine clé pour l'intervention d'urgence). Les contacts entre les PME et les ONG restent très limités bien que certaines considèrent que des partenariats avec ce type d'entreprises pourraient parfois se révéler plus adaptés. Pour d'autres ONG, ce partenariat ne représente pas un potentiel car elles rencontrent des difficultés à s'impliquer les grandes entreprises.

## **C) L'absence de coordination**

### **a. Le besoin d'un lieu unique d'information, de coordination et de concertation**

De ces préoccupations soulevées précédemment découle le besoin d'un lieu unique de coordination et de concertation. Ce lieu est vu comme un moyen de pallier le manque de coordination évoqué par toutes les parties : un endroit de discussions ouvertes pour mieux se connaître et pour créer une synergie, et pour choisir les partenaires adaptés en terme de compétences, d'objectifs.

Cela sous-entend un espace où tous les acteurs puissent se rencontrer. Ce peut être sous la forme d'une plate-forme, ou d'une maison des ONG et de ses partenaires français.

Cela pourrait déboucher sur la constitution de cellules de réflexion, d'espaces de rencontre, nécessaires à la conception et la mise en place de protocoles communs.

Il est important d'utiliser la complémentarité des acteurs pour créer des relations pertinentes et faire en sorte que ces mêmes acteurs soient prêts à travailler ensemble en période de crise humanitaire d'urgence.

Cette coordination est nécessaire à la déclinaison de tous les temps forts de l'action humanitaire. Il est primordial de mettre en place un réseau de veille d'avant et d'après crise apte à pouvoir anticiper et planifier l'action coordonnée mais aussi de l'évaluer en temps réelle.

Dans cette conception, il conviendra de définir la place et le rôle de la DAH, des Ambassades et des Consuls.

Ce couloir humanitaire français d'urgence serait à même de potentialiser la réactivité, la spécificité et la professionnalisation de tous les partenaires impliqués dans l'action humanitaire.

## **b. La faiblesse de l'échange d'informations**

L'échange d'informations est essentiel en matière d'urgence.

Il est ressorti des auditions que cet échange d'informations doit porter autant sur les moyens logistiques que sur les compétences indispensables. Ceci constitue un préalable obligatoire à l'activation des agents présents sur les théâtres de crise.

L'échange d'informations doit mettre en synergie les relais de terrain avec les centres opérationnels afin de définir dans les délais les plus brefs les besoins spécifiques à satisfaire. L'échange d'informations doit être le vecteur décisif de la coordination des moyens à mobiliser en urgence.

L'absence criante d'outils de coordination est fortement apparue lors du conflit du Kosovo, comme cela a été souligné dans le rapport du Docteur Robert SEBBAG.

Les entreprises et les ONG sont pourtant bien placées pour expertiser les besoins, les compétences et outils adéquats lorsqu'une crise se déclenche sur un terrain où une de leurs filiales se trouve implantée. Il est nécessaire d'améliorer les moyens d'identification réciproque de ces acteurs afin de potentialiser leur action d'urgence.

Le problème du manque d'informations dont disposent les Ambassades est également soulevé, car selon certaines ONG « l'ambassade ne sait pas dans la plupart des cas qui sont les acteurs sur le terrain et ce qu'ils font ».

### **III – PROPOSITIONS**

L'analyse des relations existant, d'ores et déjà, entre ONG et entreprises, ainsi que l'approfondissement des problématiques majeures de ces interrelations nous ont amené à la conclusion qu'un cloisonnement excessif des attentes, des motivations, mais également des activités déjà menées, conduisent à la perte d'un gain potentiel important pour l'ensemble des partenaires.

Il m'apparaît donc essentiel d'ouvrir un maximum de pistes devant aboutir, dans une phase préalable indispensable, à l'atténuation de ce cloisonnement, pour permettre, par la suite, l'apparition de synergies positives. Tel est l'objet des propositions que je me suis efforcé d'élaborer.

Trois idées-forces m'ont guidé dans la conception de ces propositions :

- D'une part, il m'est apparu essentiel que ces propositions s'inscrivent dans ce que je dénommerai la « réalité d'un Etat moderne », c'est-à-dire que le partenariat souhaité entre ONG et entreprises ne peut en aucun cas naître de normes artificielles, fixées de toute pièce par un Etat « gestionnaire ».

La synergie positive entre ONG et entreprises ne peut fondamentalement se constituer qu'autour d'une volonté partagée entre ces deux acteurs. L'Etat, conformément à ce que doivent désormais être ses missions prioritaires de régulation, et d'interface, ne peut jouer un rôle qu'avec l'assentiment des parties, en tant que « facilitateur » et « organisateur ». Je me suis donc efforcé, au risque de surprendre quelques-uns, d'élaborer des propositions qui ne reprennent la « doxa » habituelle, faite d'appels à une avalanche de nouveaux textes réglementaires et de nouvelles dépenses publiques.

- D'autre part, les synergies possibles ne me paraissent pouvoir naître, à l'époque contemporaine, que sur les préalables que constituent l'existence d'un réseau et la création d'un langage commun.

Ainsi, un grand nombre des propositions que j'ai pu avancer vont avoir pour objectif d'établir un maximum de connexions et de relations, pouvant parfois apparaître subjectives ou superficielles, entre les responsables d'ONG et d'entreprises. Il doit pouvoir en émerger, à terme, un véritable réseau, informel mais solide, permettant un échange d'informations et une confiance mutuelle. De la même façon, un des objectifs à rechercher sera l'établissement d'un langage de contact et de travail commun : devront ainsi peu à peu se faire jour une définition partagée par les ONG et les entreprises de notions telles que l'assistance, l'échange de cadres, l'appui logistique, l'urgence ou le programme combiné...

- Enfin, et pour faire plus clairement encore apparaître les quelques principes de travail que je viens d'avancer, les propositions faites s'organisent selon deux axes. En premier lieu, les suggestions de nature à faire apparaître, entre les acteurs eux-mêmes, une culture de partenariat respectueuse des identités et des objectifs de chacun (A). Dans une seconde partie, j'ai présenté les propositions à même de redéfinir le rôle possible de l'Etat dans la naissance de ces synergies (B).

## **A) Faire émerger une culture de partenariat**

Le partenariat implique la parfaite connaissance des principes identitaires de référence, des objectifs et des motivations de chacun. Pour se faire, trois étapes me paraissent indispensables : se connaître, échanger des informations utiles à l'action, partager, enfin, des savoir-faire. C'est autour de ces trois étapes que je me suis efforcé d'organiser cette première série de propositions.

### **a. Se connaître**

Proposition n° 1 : Créer autour de chaque ONG qui le souhaite un groupe d'entreprises partenaires.

Afin de garantir, à la fois, l'indépendance de l'ONG et une ouverture maximale de leurs perspectives de travail, les entreprises « partenaires » d'une ONG devront au moins être au nombre de trois et exercer leurs activités dans des domaines différents.

Le lien à créer entre l'ONG et ses entreprises « partenaires » ne doit pas se limiter à une opération précise, mais s'inscrire dans le temps, afin qu'une relation de travail et une confiance puissent peu à peu apparaître. Les entreprises partenaires doivent avoir la possibilité d'afficher publiquement le nom de l'ONG avec laquelle elles établissent ce type de relation, et à l'inverse, l'ONG doit accepter de faire connaître à ses membres les partenariats établis.

La rédaction d'une « charte de partenariat », fixant clairement par écrit, l'intensité et le type de relations que souhaitent établir les deux partenaires peut être envisagée. Le contenu du lien de partenariat ne peut pas être établi de façon limitative et définitive : il peut s'agir, selon la volonté des partenaires, d'échanges financiers, d'échanges de compétences, de personnel ou encore de collectes de fonds en commun ou d'actions de communication concertées.

Proposition n° 2 : Susciter la constitution auprès des grandes entreprises conduisant des actions humanitaires, ou auprès des fondations qui leur sont liées, d'un « conseil de référence » composé de responsables d'ONG ou de chercheurs dans le domaine humanitaire.

Depuis l'apparition dans les années 60-70 de la problématique de l'action humanitaire, un corpus important de « bonnes pratiques », de savoir-faire, de méthodologies s'est constitué. Il forme le socle de différentes formations, universitaires ou pratiques, destinées aux personnels des ONG ou des organisations internationales humanitaires. Les entreprises agissant d'ores et déjà dans certaines crises humanitaires, ou souhaitant le faire avec plus d'efficacité et d'ampleur, doivent pouvoir bénéficier d'un apport permanent de conseils dans ce domaine.

Dès lors, il me paraît opportun d'envisager la création, auprès de chaque grande entreprise concernée, ou pour plusieurs entreprises d'un même secteur d'activité, d'un « board » scientifique de référence, composé de cinq à dix personnalités qualifiées dans le domaine de l'humanitaire.

Ce conseil serait consulté pour avis sur les opérations envisagées ou réalisées (pertinence, moyens d'actions engagés, partenaires locaux, liens possibles avec des actions publiques ou des ONG, évaluation).

Proposition n° 3 : Créer un « club » rassemblant, à intervalle régulier, les dirigeants d'ONG et d'entreprises impliquées dans le domaine humanitaire.

Certaines pratiques, courantes dans les pays anglo-saxons, de contacts informels entre responsables de secteurs d'activités ou de profils très différents, se sont peu à peu développées en France ces trente dernières années. Sous des dénominations différentes, et selon des modalités de travail et de rencontre de niveaux très différents, des groupes de réflexions ou des « clubs » ont fait leur apparition dans le paysage français, dans les domaines les plus divers. Ils permettent, sans remettre en cause les positions institutionnelles de chacun, d'établir des contacts plus directs, sources de gain de temps et d'efficacité.

Ce mode de relation et de travail pourrait légitimement s'établir dans le domaine humanitaire entre responsables d'ONG et chefs d'entreprises. Dans le cadre ainsi créé, un à deux séminaires par an pourraient être organisés sur des sujets, des thématiques ou des pratiques d'intérêt commun, par des personnalités ou des universitaires français ou européens.

## **b. Echanger des informations utiles à l'action**

Proposition n° 4 : Créer une plate-forme d'échanges de données.

Ainsi que nous l'avons constaté, les entreprises conduisent d'ores et déjà un nombre significatif d'actions dans le domaine de l'humanitaire d'urgence. Parallèlement, il est apparu avec netteté que les potentialités supplémentaires d'action sont importantes : les entreprises disposent très souvent de matériels, de savoir-faire, de personnels qualifiés, de financements parfois, pouvant être utiles au plus haut point dans une action combinée avec une ONG.

De la même manière, les programmes des ONG dans de nombreux pays présentent un intérêt important pour des entreprises déjà implantées, ou souhaitant s'installer dans une zone difficile.

A ce jour, aucun « lieu » unique d'échange de ces possibilités ou de ces données, n'existe. L'outil technologique Internet permet aisément de combler un tel manque. Il pourrait ainsi être envisagé la création d'une association très souple, regroupant grandes entreprises et ONG. Cette association aurait pour mission la création d'un site Internet d'échanges de données et de recueil des possibilités d'action ou des programmes en cours. Ce site pourrait avoir des modalités d'accès hiérarchisés selon le degré de confidentialité ou de partenariat que souhaitent établir les différents acteurs. Bien évidemment, au déclenchement d'une crise, ce site devrait être à même d'établir des contacts opérationnels rapides entre les différents partenaires.

Proposition n° 5 : Concevoir un guide de l'action humanitaire d'urgence à l'attention des cadres et des salariés des grandes entreprises.

L'engagement d'un grand nombre de Français vers des associations caritatives ou humanitaires connaît un succès grandissant depuis une dizaine d'années. Parmi eux se trouvent très fréquemment des salariés ou des cadres de grandes entreprises qui souhaitent, en parallèle à leur activité professionnelle économique, enrichir leur personnalité d'expériences humaines plus fortes. Très souvent également, dans le cadre même de leur activité professionnelle, des cadres ou des salariés de grandes entreprises, au cours de leurs déplacements professionnels ou par l'intermédiaire de collègues travaillant dans des filiales implantées dans des pays en difficulté, peuvent être confrontés à des situations humanitaires d'urgence.

Dès lors, il me paraît souhaitable qu'un groupe de responsables humanitaires et de directeurs des ressources humaines de grandes entreprises, se concertent pour rédiger un guide de l'action humanitaire d'urgence.

Ce guide pourrait contenir un ensemble de définitions de base (notions d'urgence, d'assistance à la population, de besoins vitaux, missions des différents intervenants, etc....) ainsi qu'un rappel des principales méthodologies validées pour conduire une action humanitaire efficace et durablement profitable aux populations concernées. Ce document pourrait également contenir un rappel des dispositions légales sur les possibilités de congé-formation, congé-solidaire ou détachement auprès d'ONG, de même que sur les mesures fiscales incitatives existantes.

**c. Partager les savoir-faire**

Proposition n° 6 : Organiser des échanges de savoir-faire et d'expérience.

Il apparaît avec de plus en plus de force que les principales ONG françaises, à l'image de leurs homologues anglo-saxonnes, connaissent une professionnalisation importante de leurs modalités d'action et de gestion. Au quotidien, les grandes ONG rencontrent désormais des problèmes de gestion financière de trésorerie, de gestion du personnel et de formation, de fiscalité ou de politique de communication, très proches de ceux que gèrent chaque jour, des entreprises de taille comparable.

Il serait donc opportun et efficace que les services des grandes entreprises en charge de ces sujets de gestion interne puissent faire bénéficier un certain nombre d'ONG, et plus particulièrement, leurs « ONG-partenaires » (cf. proposition n° 1) de leurs techniques et de leurs savoir-faire.

A l'inverse, les personnels humanitaires ou les logisticiens ayant mis en place des programmes d'aide, dans des situations de catastrophe ou de guerre, très souvent dans des pays peu structurés ou très difficiles, ont acquis un savoir-faire de pénétration et de contact humain très important. Ces expériences pourraient bénéficier à des entreprises cherchant à s'implanter sur ces marchés ou possédant déjà une filiale localement. Au-delà, cette voie d'échange pourrait constituer une solution de reconversion professionnelle pour un grand nombre de personnels humanitaires en fin de mission.

Proposition n° 7 : Faciliter la prise de congés-solidaires.

Il s'agit ici de conjuguer les intérêts de l'entreprise et de ses salariés volontaires pour servir ensemble la solidarité internationale. De nombreux salariés montrent une volonté d'engagement pour une cause humanitaire. Ils ne sont pas des professionnels de l'humanitaire mais leur compétence et leur envie de donner de leur temps peuvent servir le besoin des ONG sur le terrain. Nous pourrions soutenir le dispositif que de nombreuses entreprises mettent déjà en place comme en témoigne une ONG spécialisée sur ce secteur.

L'entreprise ou son comité d'entreprise pourrait participer au financement de la mission, participer à la formation du salarié volontaire par le biais du service des Ressources Humaines ou du mécénat. Le salarié s'engage à prendre sur ses congés pour ne pas pénaliser l'entreprise et marquer sa réelle volonté d'implication.

Nous pouvons là aider le développement de ce type d'initiative par une information et une sensibilisation des entreprises à ce dispositif.

Proposition n° 8 : Créer un système de bourses financés conjointement par des entreprises et des ONG pour des étudiants souhaitant se former au domaine humanitaire ou voulant bénéficier d'une formation complémentaire de terrain.

Ainsi qu'évoqué dans une proposition précédente, il me semble, ici également, souhaitable de s'inspirer d'une tradition anglo-saxonne et germanique de financements conjoints par un système de bourses, du cursus de formation théorique ou pratique d'étudiants ou de personnes ayant déjà une expérience professionnelle, souhaitant s'orienter ou se reconvertir dans l'action humanitaire.

Le système à créer serait piloté, en dehors de la sphère d'action des pouvoirs publics, par une structure (association, GIE, fondation) composée à parité de personnalités d'entreprises et du monde humanitaire. Après une procédure de dépôt de dossiers publique et transparente (cf. propositions n° 4 relative à la plate-forme d'échanges de données), un comité scientifique délivrerait chaque année des bourses de formation. Ce conseil pourrait voir sa politique d'attribution guidée par des lignes de conduite fixées en concertation entre entreprises et ONG : priorités géographiques et/ou thématiques, types de profils recherchés, catégories d'étudiants ou de salariés privilégiées...

Les personnes sélectionnées suivraient en parallèle avec leur cursus universitaire ou professionnel, validé par les pouvoirs publics, des périodes de formation au sein de grandes ONG et en entreprises. Elles développeraient ainsi des connaissances et une culture commune, ou du moins, complémentaires.

Proposition n° 9 : Favoriser l'émergence d'une procédure commune ONG-entreprises d'évaluation des actions humanitaires d'urgence.

Le domaine de l'humanitaire d'urgence, plus encore que d'autres secteurs d'activités, connaît un paradoxe particulièrement saillant : alors même que les conditions pratiques



d'une intervention d'urgence rendent difficile un travail d'évaluation (nécessité souvent d'agir vite, ambiance de conflit ou de catastrophe naturelle, grande difficulté logistique, présence d'acteurs nombreux et très différents, etc....), le sujet traité (les besoins vitaux de personnes humaines en détresse) rend l'évaluation indispensable, voire essentielle (comment faire abstraction des résultats d'une action menée lorsqu'elle vise à sauver des vies ?).

L'élaboration de normes, de charte ou de guide d'évaluations, fait l'objet depuis plusieurs années de travaux de recherche importants, au sein des ONG mêmes, et dans les structures universitaires proches du milieu humanitaire.

Dans le même temps, les grandes entreprises ont développé, depuis vingt ans, des procédures d'évaluation très nombreuses et destinées, parfois, à mesurer l'efficacité d'actions ou de processus de production particulièrement complexes.

Ces entreprises rencontrent néanmoins un obstacle méthodologique important dans l'appréhension de facteurs humains, individuels ou collectifs, que les recherches conduites dans le milieu universitaire humanitaire ont souvent longuement étudiées.

Il serait donc souhaitable qu'un groupe de recherche commun définisse un programme de travail permettant l'établissement, à terme, de procédures d'évaluation pouvant être utilisées, soit pour traiter certaines actions humanitaires, soit applicables à des processus d'entreprises où les facteurs humains sont prédominants.

## **B) Redéfinir l'action possible de l'État dans la constitution d'une synergie entre ONG et entreprises.**

Un positionnement moderne de l'État dans la consolidation d'un partenariat véritablement voulu par les ONG et les entreprises pourrait voir le jour par un ensemble de propositions se regroupant autour de trois angles différents :

### **a. Un État facilitateur**

Proposition n° 10 : Communiquer plus largement sur les dispositions existantes en faveur des organisations de solidarité internationale pouvant intéresser les entreprises.

Depuis juin 2002, la méthode choisie pour apporter un soutien aux organisations de solidarités internationales s'est très sensiblement modifiée : Plutôt que de recourir à une politique traditionnelle de « guichet » dont les limites, tant conceptuelles que financières, apparaissaient croissantes, l'État choisit désormais de privilégier l'amélioration de leur environnement fiscal et technique. Dans cette perspective, deux grands textes ont été préparés et adoptés par votre Gouvernement : l'amélioration des incitations fiscales aux dons (Loi du 1er août 2003) et le projet de texte en préparation relatif au volontariat international.

Il convient désormais que les pouvoirs publics, d'une part, fassent connaître plus largement ses nouveaux principes d'action et le détail des mesures adoptées, auprès d'un public ONG peu coutumier de certaines procédures, notamment fiscales. D'autre part l'organisation de contacts entre les entreprises ou les cabinets de défiscalisation et les ONG souhaitant accroître la part des dons dans leur financement est aujourd'hui nécessaire.

Proposition n°11 : Faciliter les contacts entre entreprises et ONG d'une part, et réseaux de l'État à l'étranger d'autre part.

L'État entretient un ensemble de réseaux denses à l'étranger : chancelleries politiques, services de coopération, réseau DREE, attachés humanitaires, conseillers du commerce extérieur...

L'ensemble de ces personnes doit également se sentir impliqué dans la mission consistant à faciliter les contacts entre ONG et entreprises. Il s'agit donc de décliner, au niveau de chaque pays, les modalités possibles de contacts entre ONG présentes localement et filiales de grandes entreprises françaises également implantées. En sens inverse, les ONG et entreprises implantées doivent pouvoir entrer spontanément et facilement en contact avec ces différents réseaux publics.

Il me paraît revenir à chaque ambassadeur le soin de définir les modalités pratiques de ces mises en contact : utilisation du site Internet propre à chaque ambassade, réunions périodiques de contact, échanges sur les opérations d'urgence en cours ou prévisibles, constitution de carnets d'adresses croisés...

## **b. Un État interface**

Proposition n° 12 : Favoriser la création de dispositif d'information et de collectes de fonds associant ONG, entreprises et médias.

En dépit de risques de dérive non négligeables, la prise à témoin du public par le biais des grands médias constitue, depuis l'origine, une dimension essentielle de l'action humanitaire d'urgence. Parallèlement, compte-tenu de la nécessité croissante pour les ONG de bénéficier d'un financement s'appuyant sur les dons, les techniques de communication et les rapports aux médias deviennent des éléments essentiels des stratégies de développement des ONG.

Dans ce contexte, il m'apparaît utile que l'État, garant d'une certaine transparence mais également d'une certaine éthique, puisse être un point d'interface dans l'établissement de relations plus organisées entre entreprises de communication et ONG. Au-delà, il pourrait même être envisagé, au sein des partenariats privilégiés à créer entre entreprises et ONG (cf. proposition n° 1), que certaines grandes entreprises fassent bénéficier des savoir-faire de leurs services de communication les ONG le désirant, soit pour porter à la connaissance du public des situations humanitaires critiques, soit encore pour organiser une campagne ciblée de collecte de fonds.

Proposition n° 13 : Créer un annuaire permanent listant les interlocuteurs, les compétences et les correspondants par thème et zones géographiques, afin de pouvoir effectuer, lors du déclenchement d'une crise, une mobilisation rapide de ressources pré-désignées par les ONG et les entreprises.

Le déclenchement d'une crise humanitaire peut nécessiter une mobilisation importante en quelques heures : c'est le cas notamment dans l'hypothèse d'un séisme, où seules les douze premières heures à compter de la secousse constituent un délai utile pour dégager un nombre significatif de survivants. Cette contrainte opérationnelle forte implique, comme c'est le cas pour les plans ORSEC dans l'Hexagone, un recensement précis (type de matériel, coordonnées exactes de la personne à joindre, contraintes d'utilisation...) des ressources pouvant être mises à dispositions par des ONG ou des grandes entreprises.

Les coordonnées des correspondants inscrites dans ce registre doivent être actualisées en permanence et les personnes citées doivent être en mesure de prendre une décision sur les ressources dont elles ont la responsabilité, sans avoir à demander une autorisation préalable à leur hiérarchie.

Bien évidemment, les ONG ou les entreprises dont les ressources sont mobilisées au cours d'une crise, doivent être associées, dès que possible, à l'état-major interministériel réuni autour de la Délégation à l'Action Humanitaire pour assurer la gestion, en continu, de l'intervention. Ces partenaires doivent également pouvoir afficher, en termes de communication, leur participation à l'action en cours.

Au niveau de chaque pays, les ambassadeurs pourront prendre l'initiative de créer à leur tour une déclinaison locale de cet « annuaire permanent des ressources humanitaires ».

Proposition n° 14 : Créer un numéro vert « Urgence Humanitaire France » en cas de crise humanitaire d'urgence.

L'expérience des différentes crises humanitaires des dernières années démontre, qu'au-delà des partenaires ONG et entreprises traditionnellement associées à une intervention des pouvoirs publics, se manifeste très rapidement un très grand nombre de particuliers ou d'entreprises proposant une masse considérable d'aides. Ces propositions recouvrent cependant des modalités d'action d'une efficacité de niveau très variable. Pour autant, il convient que les pouvoirs publics se donnent les moyens d'apporter une réponse respectueuse à ces élans de générosité civique particulièrement louables. D'autre part, ces propositions spontanées peuvent assez souvent révéler la disponibilité de ressources ou de personnels spécialisés précisément recherchés dans la gestion de la crise en cours.

Je propose donc la création d'un système composé de deux numéros verts (l'un destiné aux particuliers, l'autre aux entreprises), mis à la disposition du public dès les premières heures de la crise, par les grands médias. Les standards téléphoniques correspondants seront servis par des sociétés spécialisées « centre d'appel », encadrées par des fonctionnaires du Ministère des Affaires Étrangères.

Une grille préétablie permettra d'enregistrer très rapidement par informatique l'offre de service faite et d'en mesurer la crédibilité ou l'utilité immédiate.

Si l'offre s'avère pertinente, la DAH reprendra un contact spécifique avec l'entreprise ou le particulier. Dans le cas contraire, un courrier normalisé de remerciements sera adressé après la crise.

Proposition n°15 : Organiser des réunions de préparation et de bilan réunissant l'ensemble des acteurs privés ou publics susceptibles d'intervenir ou étant intervenus dans une crise.

Une bonne pratique, particulièrement simple, mettant clairement en valeur le rôle d'interface de l'État, peut être d'organiser des réunions de tour de tables élargies aux ONG, aux entreprises les plus intéressées ou les plus impliquées, soit dans l'hypothèse d'une crise prévisible, soit en débriefing d'une intervention conduite. Il peut même être envisagé l'organisation de réunions par grandes thématiques de crises : inondations dans un pays développé, inondations dans un pays dépourvu d'infrastructures, séisme, épidémie particulière ...

Ces pratiques simples doivent être systématisées selon un calendrier annuel diffusé et connu de tous.

### **c. Un État exemplaire**

Proposition n° 16 : Définir, en commun avec les ONG et les entreprises, une méthodologie d'évaluation des opérations humanitaires d'urgence conduites avec des moyens d'État ou financées par des fonds publics.

Ainsi que nous l'avons vu précédemment (proposition n° 9), les démarches d'évaluation en matière d'action humanitaire d'urgence sont, à la fois, indispensables mais particulièrement délicates à conduire. J'ai suggéré qu'un groupe de travail commun ONG/entreprises définisse une méthodologie d'évaluation équilibrée.

Je vous suggère que la procédure d'évaluation finalement établie soit, en priorité, appliquée aux opérations d'urgence conduites par des moyens d'État ou sur la base de financements publics. Il s'agirait là d'une mise en application remarquable, tant du principe d'un « État exemplaire » que de l'orientation globale d'évaluation des politiques publiques, axe de référence de la réforme de l'État.

## **CONCLUSION**

Monsieur le Premier Ministre,

Au terme des six mois d'étude et de réflexion que vous avez bien voulu me confier sur le lien entre les ONG et les grandes entreprises françaises, cinq idées forces me paraissent pouvoir être retenues :

- Les acteurs traditionnels de l'humanitaire d'urgence, ONG et Etat, traversent depuis quelques années une phase d'interrogation profonde. Ce questionnement touche, à la fois, les fondements moraux de leurs interventions, les modalités pratiques de leurs actions et la perception de leurs missions par les populations concernées. Pour les ONG, un certain malaise est par ailleurs perceptible, quant à l'apparition d'un « modèle anglo-saxon » et d'une professionnalisation parfois déshumanisante.  
Cette phase d'interrogation présente cependant deux visages : si elle est révélatrice des adaptations qu'un grand nombre d'ONG devra maîtriser dans les années à venir, elle ouvre également une possibilité de dialogue et de partenariat nouveau.
- L'étude des relations d'ores et déjà existantes entre ONG et entreprises est riche d'enseignements : « l'existant » est beaucoup plus dense qu'une première analyse sommaire ne le donnerait à penser. Mais, surtout, l'écoute des différents partenaires révèle une marge de progression et de développement très importante.
- Compte-tenu des limites financières et institutionnelles qui semblent proches d'être atteintes dans la relation État – Pouvoirs publics (État et organisations internationales), la réalisation de ces marges de progression constitue, très certainement, le champ de développement de l'humanitaire français à privilégier.
- Les limites à la réalisation de ces marges de progression tiennent essentiellement à un cloisonnement, encore extrêmement fort, des activités de chaque partenaire.  
J'ai cependant clairement perçu que ce cloisonnement tenait plus à une méconnaissance qu'à une méfiance. Chaque partenaire semble aujourd'hui prêt à faire un pas vers l'autre, si des conditions minimums de clarté et d'éthique sont respectées.  
A ce titre, la présence de l'Etat est essentiellement attendue dans une perspective de mise en contact et de garantie d'éthique.
- Les propositions faites sont de nature à amorcer une meilleure connaissance et un déblocage des liens ONG - entreprises. Elles ne constituent cependant qu'une première étape.  
La pérennité du processus de rapprochement entre ONG et entreprises repose essentiellement dans les mains mêmes de ces deux partenaires.

Face à la multiplication des crises ayant une implication humanitaire importante et à leur complexité croissante, l'humanitaire d'urgence français, porteur d'un savoir-faire, de références historiques et morales remarquables, ainsi que d'un incontestable dynamisme, doit pouvoir trouver, dans un partenariat fort avec les entreprises de notre pays, un souffle nouveau. Face à la détresse des peuples du Monde les plus en difficulté, la construction de ce lien doit permettre, à terme, l'émergence d'une véritable co-responsabilité humanitaire de toutes les forces de la France.

Philippe VITEL,  
Député du Var.  
Paris, le 1er décembre 2003.

## **ANNEXES**

**Annexe 1 :** Résultats de la Consultation auprès des ONG, des entreprises et des collectivités territoriales réalisée par le cabinet ALLIANTIS à la demande de Monsieur Renauld MUSELIER, Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères.

**Annexe non disponible**



## Annexe 2 : Bibliographie

- « *L'action internationale des collectivités locales, engagement citoyen et mondialisation* »  
Rapport de la Documentation Française  
Troisième Assises de la Coopération Décentralisée des 26 et 27 novembre 2001
- « *Les Relations ONG / Entreprises* »  
Rapport du Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France  
Groupe de Travail ONG & Entreprises en juin 2001
- « *Les Nouvelles alliances dans la sphère privée : Entreprises et ONG* »  
Étude réalisée par l'Admical et la Fondation de France  
Août 2002



## **Annexe 3 : Listes des personnalités rencontrées**

### **1. ONG**

#### **➤ Secours catholique :**

M. Vincent GODEBOUT : Responsable du département urgence internationale

M. Daniel VERGER : Directeur de l'action internationale

#### **➤ Equilibres et populations :**

M. Robert TOUBON : Directeur de la stratégie

#### **➤ Action contre la faim :**

M. Jean-Christophe RUFIN : Président

M. Benoît MIRIBEL : Directeur général

#### **➤ Congé solidaire**

M. Hervé DUBOIS : Délégué Général

#### **➤ Solidarités :**

M. Alain BOINET : Directeur

#### **➤ Médecins du monde :**

M. Michel BRUGIERE : Directeur

#### **➤ Aide médicale internationale :**

M. Michel BONNOT : Président

#### **➤ Médecins sans frontières :**

M. Jean-Hervé BRADOL : Président

#### **➤ Électriciens sans frontières :**

M. Jean-Jacques BOUTELOUP : Président

M. JEHAN : Délégué Général

#### **➤ Care France :**

Mme Marina de BRANTES : Présidente

M. Philippe LEVEQUE : Directeur Général

#### **➤ Handicap international :**

M. Philippe CHABASSE : Co-Directeur

#### **➤ Tulipe :**

Mme Dominique LEJOYEUX : Vice-Présidente

➤ **CICR :**

M. Frédéric JOLI : Porte-Parole en France

➤ **Croix rouge française :**

M. Marc GENTILINI : Président

M. Antoine PEIGNEY : Directeur des opérations internationales

➤ **UNICEF :**

M. Jacques HINTZY : Président

➤ **ADMICAL :**

M. Jacques RIGAUD : Président

M. Jean-Marc PAUTRAS : Adjoint au Délégué Général

➤ **Fondation de France :**

M. Francis CHARHON : Directeur Général

➤ **Enfants Sourds du Cambodge**

M. Jean-Paul BERAHA : Président

➤ **Amphore International**

M. Jean-Claude BELTRANDO : Président

➤ **IMS**

M. Henri de REBOUL : Délégué Général

## ***2. Entreprises***

➤ **Aventis :**

Mme Véronique AMEYE : Vice-Présidente

M. Alain AUMONIER : Directeur des affaires internationales

Mme VESIN : Directeur des relations institutionnelles

➤ **Sodexho :**

M. Jérôme CHAMBIN : Directeur des relations presse

➤ **Total :**

M. Jean-Pierre LABBE : Directeur Adjoint

➤ **L'OREAL :**

M. Loïc ARMAND : Directeur Général des relations extérieures

➤ **Lafarge :**

Mme Gaëlle MONTEILLER : Directeur des affaires publiques et environnement

➤ **Hermès :**

M. Christian BLANCKAERT : Président

➤ **Nestlé :**

M. Eric-Marie BOULLET : Directeur des relations extérieures

➤ **EDF :**

M. Alain DOULET : Délégué réseaux électricité

➤ **Véolia environnement :**

M. Thierry VANDEVELDE : Chef du département Water-Force

➤ **MEDEF International :**

M. Thierry COURTAIGNE : Directeur Général

➤ **Groupe des eaux de Marseille :**

M. FAUCHON : Directeur

### **3. Fondations**

➤ **Fondation d'entreprise Air France**

M. Gérard ORIZET : Président

Mme Cécile VIC : Déléguée Générale

➤ **Fondation Internationale Carrefour :**

M. Philippe RABIT : Délégué général

M. Jean-Marie FONROUGE : Directeur

➤ **Fondation Club Méditerranée**

Mme Constance NORA : Directrice

➤ **Fondation BNP Paribas**

Mme Martine TRIDDE-MAZLUM : Déléguée Générale

### **4. Services de l'Etat**

➤ **Conseil pour le commerce extérieur**

M. Bruno DURIEUX : Président du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France

M. Gilbert CANAMERAS : Président du groupe de travail « ONG-Entreprises » du Comité national des conseillers du Commerce extérieur de la France

➤ **Cabinet du ministre délégué au commerce extérieur :**

M. Fabrice ETIENVRE : conseiller technique

Mme Mathilde LEMOINE : conseiller technique

➤ **Délégation à l'Action humanitaire**

M. Christian ROUYER : Délégué à l'action humanitaire d'urgence

M. Christian BADER : Sous-Directeur des opérations humanitaires

M. Henri TOMASINI : Partenariat Collectivités locales et Entreprises

➤ **Secrétariat d'état aux affaires étrangères**

M. Franck- Olivier LACHAUD : Chef de Cabinet

M. Laurent SIMON : Chef Adjoint de Cabinet

Mme Annabelle BOUTIN : Conseillère chargée des relations avec le Parlement

