



## Humanitaire

Enjeux, pratiques, débats

39 | 2014

Quel modèle économique pour quel modèle de solidarité ?

---

# Quel modèle économique pour quel modèle de solidarité ?

Table ronde organisée le **10 octobre 2014** animée par **Boris Martin**, rédacteur en chef de la revue Humanitaire

**Pascal Canfin, Olivier Kayser, Olivier Lebel, Christophe Courtin et Christophe Adam**



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/humanitaire/3045>  
ISSN : 2105-2522

### Éditeur

Médecins du Monde

### Édition imprimée

Date de publication : 15 novembre 2014  
Pagination : 12-35  
ISSN : 1624-4184

### Référence électronique

Pascal Canfin, Olivier Kayser, Olivier Lebel, Christophe Courtin et Christophe Adam, « Quel modèle économique pour quel modèle de solidarité ? », *Humanitaire* [En ligne], 39 | 2014, mis en ligne le 12 décembre 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/humanitaire/3045>

# Table ronde

## Quel modèle économique pour quel modèle de solidarité ?

Table ronde organisée le **10 octobre 2014**

Animée par **Boris Martin**, rédacteur en chef de la revue *Humanitaire*

**Pascal Canfin**,  
ancien ministre  
délégué au  
Développement et  
membre du World  
Resources Institute

**Olivier Kayser**,  
président fondateur  
du cabinet de conseil  
en stratégies hybrides  
Hystra

**Olivier Lebel**,  
directeur général de  
Médecins du Monde

**Christophe  
Courtin**,  
consultant en  
développement  
international, ancien  
directeur du  
département des  
projets du Comité  
catholique contre la  
faim et pour le  
développement  
(CCFD)

**Christophe Adam**,  
médecin et trésorier  
de Médecins du  
Monde

### **Christophe Adam**

Quand j'ai endossé la responsabilité de trésorier de Médecins du Monde, j'ai réalisé que si nous avons beaucoup réfléchi au processus budgétaire - fait de

multiples audits ou de l'attente du résultat de la collecte de fin d'année, un temps extrêmement important pour nous -, nous n'avions sans doute pas suffisamment pensé ce qui se jouait derrière notre modèle économique. Et comme un fait exprès, notre débat se tient le jour où le gouvernement annonce 21 milliards d'économies ! Comment une association comme Médecins du Monde doit-elle alors penser ses choix ? En termes de croissance, de frugalité, voire de décroissance ? Mais face à l'immensité des besoins, comment pourrions-nous débattre d'une réduction des moyens ? Le fait est qu'il y a beaucoup de sens politique dans la manière dont on construit notre maison et, plus globalement, comment aujourd'hui on anime l'économie de la solidarité. J'espère que les intervenants vont nous aider à animer ces réflexions, à un moment où l'on voit bien comment tout, peu à peu, est financiarisé : à la fois la culture, les loisirs ou les voyages... S'il faut bien entendu prendre garde à ne pas marchandiser la solidarité et le don, ce geste fondamental pour aider des gens en difficulté, il nous faut également, sans peur et sans naïveté, aborder ces questions qui conditionnent peut-être notre capacité à mieux les aider.

### **Boris Martin**

Quel modèle économique pour quel modèle de solidarité ? Cette question et la problématique qui la sous-tend puisent dans l'histoire du mouvement humanitaire français, qui va au-delà de Médecins du Monde. Il y a un peu plus de quarante ans en effet, les ONG humanitaires françaises ont créé un modèle innovant, un modèle social, économique, politique de la solidarité, fondé sur le témoignage, l'action de terrain et le financement citoyen, notamment sous la forme des dons directs des particuliers. Ce modèle participait finalement du développement d'une société civile parlante, agissante, indépendante des États et des entreprises. À cette époque-là, dans les

années 1970, les entreprises n'étaient pas forcément en odeur de sainteté. Au Biafra, par exemple, les entreprises occidentales n'étaient sans doute pas pour rien dans le déclenchement du conflit...

Et puis les choses ont rapidement évolué. Dans un premier temps, les États et les bailleurs internationaux sont venus ou revenus dans le champ humanitaire. Cette multiplication des acteurs, notamment les États, a déjà posé de vraies questions aux acteurs humanitaires, en termes d'indépendance, mais aussi de sécurité.

Et depuis quelques années, ce sont les entreprises qui se penchent en quelque sorte sur le berceau humanitaire, par exemple à travers des fondations. Et finalement, au-delà de l'humanitaire, c'est le développement, l'environnement et même l'action sociale qui sont impactés : bref, c'est tout le milieu de la solidarité qui est concerné.

Nous allons essayer de décrypter cette problématique au détour de deux questions. D'abord quelles sont les raisons de cette évolution ? Sans porter de jugement d'opportunité sur cette évolution, comment en est-on arrivé à ce rapprochement ? Que de chemin parcouru en effet depuis l'époque où les ONG humanitaires avaient cette image « d'enclave militante », de contre-pouvoir à l'État et aux entreprises alors que ces dernières avaient, elles, une image plutôt négative. D'une certaine manière, ces dernières années, elles semblent s'être « réhabilitées », peut-être sous l'effet de la RSE, la responsabilité sociale des entreprises. Elles créent des fondations, financent ou cofinancent des projets humanitaires. On a le sentiment, aujourd'hui, d'observer une recombinaison des équilibres et de se retrouver face à l'alternative suivante : certains disent qu'à plus de 40 ans, il est temps d'être adulte et que les ONG font preuve de maturité et de pragmatisme. Elles s'adaptent au

modèle de société dans lequel elles sont, avec les données qui sont les leurs en termes de financements publics qui baissent - ou pas, d'ailleurs, selon les analyses. D'autres affirment qu'à ce jeu les ONG vont perdre leur âme, qu'elles sont inconscientes du danger qui se présente, croyant qu'elles vont parvenir à imposer leurs limites aux entreprises.

La seconde question découle naturellement : est-il possible, dans cette recombinaison qui se dessine, de défendre le modèle de solidarité, à base d'indépendance et d'éthique, que les ONG françaises ont bâti ?

Enfin, il y a peut-être une question subsidiaire : est-il possible d'aller plus loin et d'envisager un troisième modèle, entre celui qu'on nous propose et celui qu'on a bâti ?

Commençons par Olivier Lebel. Vous êtes titulaire d'un MBA de l'INSEAD, l'Institut européen d'administration des affaires, et diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications. Vous avez été pendant quinze ans à divers postes de direction dans des entreprises avant de vous tourner vers le milieu associatif, tout d'abord pour l'Église catholique française, puis pour la Croix-Rouge française où vous avez été directeur général adjoint et directeur général. Vous êtes depuis novembre 2013 directeur général de Médecins du Monde.

Au regard de cette problématique, quelles sont les questions que se posent les acteurs humanitaires, à commencer par Médecins du Monde bien sûr, mais aussi au-delà de cette seule ONG ?

### **Olivier Lebel**

À vrai dire, je ne poserais pas la question des relations entreprises-associations comme vous le faites, c'est-à-dire en termes d'opposition. Par ailleurs, quand vous vous demandez si les ONG ne font pas preuve de maturité en adaptant leur modèle à la réalité, j'ai envie de répondre qu'on doit évidemment toujours s'adapter à la réalité ou alors on disparaît ! La réalité qui m'intéresse plus précisément, ce n'est pas tant l'apparition d'un modèle libéral que l'évolution du

monde dans les années à venir. Et je prendrai deux exemples issus de Côte d'Ivoire. D'abord celui d'une grande ONG ivoirienne qui demande à MdM si elle veut bien répondre avec elle à un appel d'offres ECHO. Cet exemple signifie que nous ne sommes plus l'ONG du Nord qui prend l'argent pour le distribuer dans le Sud, mais que nous sommes « en réponse avec » : cela impacte assez substantiellement notre modèle et l'approche qu'on peut avoir vis-à-vis d'un pays comme la Côte d'Ivoire. Le second exemple concerne Ebola, toujours en Côte d'Ivoire, où MdM est très présente. On nous dit que le ministère de la Santé ivoirien lève 500 millions d'euros pour répondre à cette épidémie, ce qui est en soi un changement puisque, traditionnellement, ce sont les pays du Nord qui donnent de l'argent à différentes ONG du Nord qui vont ensuite aider le ministère de la Santé local par la délivrance de kits hygiène ou encore le renforcement des structures. Si ces fonctions sont désormais prises en charge directement par le ministère de la Santé ivoirien – ce qui est très légitime –, cela veut dire que le rôle des ONG du Nord relèvera essentiellement de l'appui technique ou du partenariat, modifiant là encore considérablement notre modèle économique, en plus de nos modalités d'intervention. Et de mon point de vue, cela va plutôt dans le bon sens.

D'autre part, vous parliez de baisse des financements publics. Ce n'est pourtant pas ce que je vois, en tout cas dans les chiffres officiels. En six ans, les financements publics pour l'humanitaire ont même globalement augmenté : 22 milliards de dollars, pour le monde entier. C'est ce qu'explique un rapport très intéressant que je vous invite à lire<sup>1</sup>, en le complétant par le récent rapport de David Sadoulet qui dresse un remarquable panorama de l'évolution du monde humanitaire<sup>2</sup>. Ce que je note surtout, c'est une évolution dans les pays qui distribuent ces financements publics. Savez-vous, par exemple, qu'aujourd'hui le 3<sup>e</sup> pays donateur au monde, après les États-Unis et la Grande-Bretagne, est... la Turquie ?

Quant aux financements privés, ils croissent à peu près au même rythme, de l'ordre de 5 % par an, et d'une façon quasiment pérenne depuis longtemps avec, il est vrai, une apparition de fait des entreprises.

Le paysage du financement change donc assurément, et il est à mon sens tout à fait mature et raisonnable de

1. GHA Report 2014 : [www.globalhumanitarianassistance.org/report/gha-report-2014](http://www.globalhumanitarianassistance.org/report/gha-report-2014)

2. David Sadoulet, *Les acteurs français de l'urgence. Quelles perspectives face à la mutation du paysage humanitaire mondial ?*, rapport pour le Centre de crise du MAE, août 2014.

s'adapter à ces changements. Selon moi encore une fois, je pense que cela va dans le bon sens, en particulier au regard des cinq valeurs de Médecins du Monde que sont : la justice sociale, l'engagement militant - c'est même notre marque de fabrique -, l'autonomisation des populations, l'indépendance (notamment vis-à-vis de l'État) et, enfin, l'équilibre et la pondération.

Je pense que ces valeurs, notamment l'autonomisation et l'indépendance, s'accordent parfaitement avec cette évolution des financements.

#### **Boris Martin**

Je trouve intéressants les parcours des gens autour de cette table - et c'est d'ailleurs bien pour cela qu'on les a invités. On a en effet souvent l'habitude d'être entre humanitaires, et il est bon de sortir de notre zone de confort. Cela s'applique parfaitement à Olivier Kayser : vous avez travaillé pendant dix-huit ans chez McKinsey en tant que consultant en stratégie de grands groupes, à Hong Kong ou à Chicago, avant de consacrer six ans au lancement en Europe d'Ashoka - un réseau d'entrepreneurs sociaux travaillant avec des acteurs du changement - dont vous avez été le président. Et il y a maintenant six ans, vous avez combiné ces deux expériences en créant Hystra, un cabinet de conseil en stratégies hybrides, c'est-à-dire combinant ressources et compétences du milieu des affaires et celles du milieu associatif. S'agissant des relations entre associations et entreprises, j'évoque volontairement depuis le début de nos échanges les termes vagues d'alliance ou de rapprochement pour que nous puissions plus précisément avec vous les qualifier : j'imagine que vous préférez parler « d'hybridation » ?

#### **Olivier Kayser**

Vous évoquiez l'évolution des quarante dernières années et je poserais pour ma part la question suivante : pourquoi en est-on arrivé, il y a quarante ans, à cette séparation aussi radicale entre le monde de l'entreprise et le monde associatif ? Si l'on reprend l'histoire sur une plus longue période, on se

rend compte qu'il y a eu une espèce de bifurcation entre une partie du monde économique qui se chargeait de résoudre les problèmes sociaux, comme la santé, l'éducation ou le sort des plus pauvres et une autre partie tournée plus exclusivement vers la création de valeur économique. Cette divergence s'est accrue avec la financiarisation du capitalisme : on est alors passé d'entreprises détenues pour la plupart par des familles – avec les avantages et les inconvénients du paternalisme – à des groupes grossissant par fusions et acquisitions, et dont les dirigeants ne connaissent même plus les usines ou les employés du groupe. S'est donc créé une sorte de *no man's land* entre un monde de l'entreprise de plus en plus focalisé sur son objectif de maximisation des profits et le monde associatif.

Peut-être en réaction à cet écart grandissant, la société civile a réagi, considérant que la situation devenait intenable et qu'il fallait chercher à résoudre les problèmes causés par ces entreprises. Cela a créé des tensions très fortes. Et c'est finalement au moment de la crise financière, quand les dirigeants ont été frappés au portefeuille en quelque sorte et qu'ils ont pris conscience que la croissance financière perpétuelle à 15 % était un mythe, qu'ils ont commencé à se poser des questions de fond sur le sens et le rôle des entreprises. C'est alors que le phénomène de la RSE a fait son apparition : de mon point de vue, cette construction artificielle et plaquée sur la réalité d'aujourd'hui ne fait que reproduire ce qui était en fait la réalité quotidienne de la plupart des entreprises « paternalistes » que j'évoquais, finalement soucieuses du bien-être à long terme de leurs employés et des villes dans lesquelles elles étaient installées.

Il est aussi très important de comprendre que les entreprises sont un corps social comme les autres – les ONG par exemple – avec autant de points de vue différents, aussi bien entre elles qu'en leur sein même. Parler des « entreprises » comme un groupe homogène est donc une simplification abusive. Notre vie économique et sociale est faite d'une fantastique diversité.

Il faut donc éviter les réductions et les caricatures pour essayer de trouver parmi tous ces acteurs



- entreprises, associations, pouvoirs publics - ceux avec lesquels on peut travailler pour inventer de nouvelles façons de faire. Au final, le problème fondamental auquel nous sommes confrontés aujourd'hui, ce n'est pas l'argent, mais le manque d'imagination, de courage, de créativité et cette incapacité à se remettre en question.

### **Boris Martin**

Notre troisième invité, Pascal Canfin, est ancien ministre délégué au Développement auprès du ministre des Affaires étrangères (jusqu'en mars 2014), ancien député européen (jusqu'en juillet 2014) et désormais conseiller pour le Climat du *think tank* américain World Resources Institute. Mais vous avez aussi une formation de journaliste et avez participé à la création de l'ONG Finance Watch pour réglementer les activités financières et les banques. Ma question sera la suivante : vu du ministère du Développement, de l'Union européenne et enfin de ce *think tank* américain, comment percevez-vous cette recombinaison ?

### **Pascal Canfin**

N'étant pas spécialiste de l'humanitaire, je vais peut-être dire des choses totalement hérétiques, mais puisque c'est aussi pour ça que vous m'avez invité, je compte sur votre urbanité pour les qualifier de stimulantes. Je trouve également que ce qui est intéressant dans cette table ronde, c'est l'hybridation des parcours des personnes, une diversité d'histoires qui fait qu'on peut croiser des regards extrêmement différents.

L'introduction nous ayant amené du budget français à la financiarisation de l'économie en passant par les crises en Afrique, je vais rebondir sur ce qui a été évoqué par les uns et les autres.

D'abord, je fais une vraie différence entre marchandisation et financiarisation. Quand vous achetez votre baguette de pain, c'est un bien marchand sur un secteur marchandisé et cela ne veut pas dire qu'il est financiarisé. La financiarisation intervient quand le facteur principal qui va piloter l'évolution du prix et d'un marché relève d'acteurs

purement financiers ou de considérations purement financières. Cela voudrait dire, en continuant sur l'exemple du pain, qu'il y aurait en permanence des intermédiaires non producteurs, des financiers qui seraient là pour acheter le pain juste avant qu'il sorte de la boulangerie, vers 7 heures du matin – c'est-à-dire quand il y a la plus grosse demande, ce qui fait que le prix est au plus haut, avant de varier de minute en minute en fonction de l'adéquation de l'offre et de la demande. C'est exactement comme cela que fonctionnent les marchés financiers : la moitié des transactions à la Bourse de Paris se clôturent moins d'une seconde après avoir été ouvertes, autrement dit le long terme, c'est une journée. Je souscris donc totalement au fait évoqué par Olivier Kayser : la financiarisation est un des éléments majeurs des vingt dernières années, dont les entreprises ne sont pas toutes les bénéficiaires. Pour rebondir maintenant sur l'exemple de la Côte d'Ivoire et d'Ebola, le fait que l'État ivoirien allait, j'imagine, émettre directement des obligations pour financer cette politique publique me semble une très bonne chose. La démocratie implique en effet deux éléments : un pouvoir et des contre-pouvoirs qui fonctionnent. Or il existe aujourd'hui un certain nombre d'États, dont la Côte d'Ivoire, qui commencent à disposer du minimum de crédibilité pour envisager d'aller eux-mêmes sur les marchés financiers en se passant progressivement de l'aide publique au développement, avec comme horizon l'autonomisation de leurs ressources. Or j'ai constaté, quand j'étais ministre et en discutant avec beaucoup de ceux qui étaient mes homologues du Sud, que les fameux principes de Busan sur l'appropriation de l'aide n'étaient pas totalement respectés pour des raisons qui ne sont pas complètement illégitimes : le citoyen français, par exemple, est parfaitement en droit – qu'il soit donateur à Médecins du Monde ou parce qu'il est contribuable de l'aide publique française – d'exiger un minimum de traçabilité et de redevabilité vis-à-vis de son propre argent. Et qui dit redevabilité dit mandat, donc un minimum de contractualisation et d'objectifs qui appartiennent à la structure bailleur, que ce soit l'État ou l'ONG. Du coup, on se retrouve potentiellement en tension entre l'agenda local du

récipiendaire et celui du bailleur du fait d'une multiplication des contrats et des partenariats. Il faut avoir cette complexité-là en tête.

Ma troisième remarque découle de ce que je viens d'expliquer. La tendance globale fait que votre métier d'acteurs de solidarité va changer, pas encore dans les situations de crises extrêmes, mais dans les interventions de moyen-long terme dans des pays qui sont au tout début de leur émergence économique : ils ont d'autres aspirations et commencent à pouvoir les satisfaire.

J'en viens, pour finir, aux relations avec les entreprises. À votre place, ONG, je verrais deux risques majeurs à éviter : le premier serait de servir d'alibi à des multinationales dont les pratiques et les politiques sont à l'opposé de ce que vous défendez, voire aggravent la situation que vous êtes censés régler. Le deuxième risque serait une dépendance excessive aux financements provenant de telles multinationales, dans le cas de figure où vous auriez un conflit avec elles, lié au premier risque que je viens d'évoquer. Je pense qu'il vous faut mettre ces risques sur la table pour vous demander de la manière la plus pragmatique possible si vous pouvez gérer ces risques raisonnablement et renoncer, le cas échéant, à vous lancer dans une démarche de partenariat avec certaines entreprises. Comment peut-on gérer ces risques ? D'abord en mettant un plafond aux financements provenant de telles sources, ce qui fait que, en cas de fâcherie, le projet ne disparaît pas. Ensuite, on pourrait songer à ce que vous bénéficiez d'une validation extérieure de la gestion des éventuels conflits d'intérêts, car il est plus facile par un tiers extérieur d'intervenir. Enfin, la troisième condition consisterait, selon moi, à jouer sur l'alignement des objectifs, c'est-à-dire à ne pas être uniquement sur une logique d'image, mais sur une logique d'internalisation des externalités. Je prendrai le cas du sida qui, en Afrique du Sud et dans d'autres pays d'Afrique australe, était devenu un risque opérationnel majeur pour les entreprises : partant de là, il ne me paraît pas complètement aberrant d'internaliser ce qui est une externalité pour une entreprise - le développement d'une épidémie sur son marché du travail et son marché commercial - à travers des partenariats, puisque

l'entreprise ne va pas elle-même se transformer en opérateur de santé. Si elle le faisait, on serait d'ailleurs les premiers à la critiquer. Mais il faut bien lui donner une marge de manœuvre et un espace d'action : en internalisant le coût d'un tel phénomène, l'entreprise contribue à sa prise en charge et, pour ce faire, elle passe un accord avec ceux qui savent prendre en charge de tels phénomènes – ainsi les ONG – dans les conditions que j'ai préalablement évoquées. Prenons un autre exemple, celui d'une entreprise qui va gérer l'eau d'une grande mégapole du Sud : tout ce qui permettra de réguler en amont la quantité et la qualité de l'eau aura un intérêt pour l'entreprise, certes, mais aussi pour les populations locales qui bénéficieront, par exemple, d'une diminution des pollutions liées aux pesticides.

Je sais que c'est compliqué en termes de gouvernance car il faut contractualiser et faire évaluer tout cela par des tiers. Mais si on y arrive, cet alignement d'intérêts fait qu'il n'y a absolument aucune raison de refuser les partenariats avec les entreprises.

### **Boris Martin**

Christophe Courtin est consultant en développement international. Il a été chargé de projet dans le cadre d'un programme de soutien à la société civile au Cameroun financé par l'Union européenne. Auparavant, il a dirigé pendant cinq années le département des projets du Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD). Il a aussi occupé des postes à responsabilité dans des directions de ressources humaines en France, au sein de plusieurs grandes sociétés industrielles. Il est aussi sociologue et philosophe de formation. Ce regard-là nous intéresse aussi, d'autant que vous êtes l'auteur cette année d'un essai, *Les hommes révoltés. Sur les traces d'Albert Camus*<sup>3</sup>, dans lequel on trouve de vraies résonances par rapport à la financiarisation et à ce dilemme entre engagement et finance. Quel regard l'acteur de terrain, le consultant et le philosophe-sociologue portent-ils sur ces logiques

3. Christophe Courtin, *Les hommes révoltés. Sur les traces d'Albert Camus*, Éditions Golias, 2014. Voir, dans ce numéro, p. 115-117.

financières à l'œuvre ? Finalement, peut-il y avoir encore des hommes révoltés dans ce monde ?

### Christophe Courtin

Merci d'introduire mon propos par cette question des hommes révoltés. Olivier Lebel évoquait la réalité, mais Camus l'aborderait autrement en disant : la réalité, je n'ai pas à m'y adapter, j'en fais partie. Comment peut-on prendre en main cette réalité pour essayer de la faire changer ? Pour le coup, il me semble que la problématique telle que présentée par Boris Martin posait bien les termes du débat. En ce qui me concerne, j'ai une vision un peu plus inquiète que ce que j'ai entendu de la part d'Olivier Lebel et d'Olivier Kayser.

Jacques Ellul ou même Jürgen Habermas avaient déjà bien montré comment notre monde est embarqué dans un phénomène fonctionnant suivant une logique d'autoallumage entre les marchés, la science et la technique et comment tout cela fonctionne ensemble : la science invente, la technique se l'approprie, les marchés la récupèrent... Et finalement, la question que je me pose est la suivante : est-ce que nous avons encore une maîtrise sur ce réel ? Qu'il suffise de songer au changement climatique ou aux concepts de Nord et de Sud qui ne sont plus d'ordre topologique. Il n'y a plus d'ailleurs, selon moi, d'ONG du Nord et du Sud, mais une société civile mondiale. Le Sud passe à notre porte et il n'est pas besoin d'aller loin pour le trouver : de l'autre côté du périphérique, on est au Sud. Des classes entières de la population française se retrouvent dans une sorte de Sud. Cette évolution trahit avant tout le fait qu'il n'y a plus de maîtrise par « le politique », à savoir les hommes et les femmes politiques bien sûr, mais aussi le monde associatif, cet ensemble de structures qui sont censées être là pour s'approprier le réel et tenter de le faire évoluer. C'est une inquiétude pour moi, et je pense que les ONG doivent vraiment s'emparer de ce problème pour retrouver leur emprise sur le réel.

Comme le disait Olivier Kayser, dans le monde de l'entreprise, effectivement, et pour y avoir travaillé, je sais qu'il y a beaucoup d'acteurs. Et il en va de même dans la société civile où les questions posées par Boris Martin se posent différemment selon qu'on est

urgentiste humanitaire, membre d'une ONG de développement ou d'une association travaillant à l'interpellation des pouvoirs publics. Si l'on regarde la plate-forme française des ONG, Coordination Sud, qui regroupe l'ensemble des acteurs de ce que Jean-Pierre Olivier de Sardan appelle la « configuration développementiste », on peut très bien y trouver la Guilde du Raid – qui n'a absolument aucun problème pour aller chercher l'argent dans les entreprises, dont Total, sans regarder ce qui se passe en Birmanie – ou Les Pénélopes, une agence féministe d'information qui a une ligne beaucoup plus offensive en termes d'interpellation.

Je reviens à l'évolution que j'avais commencé à décrire. J'ai l'impression que la direction dans laquelle on part, ou plutôt dans laquelle on nous emmène – parce que cela se fait sans que nous ayons la capacité de le maîtriser – dessine schématiquement les choses suivantes : les ONG de développement sont là pour essayer d'accompagner les populations de façon à ce que les pauvres accèdent au marché ; pour ceux qui ne pourront pas être dans le marché, il y a les ONG humanitaires qui vont dans les camps de réfugiés ou les centres de rétention aux portes de l'Europe. D'une certaine manière, on réserve aux ONG humanitaires le rôle du compassionnel que tenait l'Église au XIX<sup>e</sup> siècle. J'ai l'impression que c'est le modèle vers lequel on part. Sans vouloir flatter Médecins du Monde, j'ai toujours été frappé par la réflexion que cette ONG, pourtant humanitaire, menait sur la nécessité du changement social dans les pays dits du Sud. Ceci étant, cela doit aussi passer par un changement social dans nos sociétés.

Enfin, contrairement à Olivier Lebel, je voulais préciser que l'aide française au développement a baissé depuis sept ans...

### **Boris Martin**

Je voudrais revenir avec Olivier Kayser sur cette question de l'évolution – comment on en est arrivé à ce rapprochement entre ONG et entreprises. Je ne sais pas si je simplifie votre propos, mais vous disiez finalement que la crise avait d'une certaine manière, après une vaste période de financiarisation où les entreprises étaient devenues comme folles,

ouvert la voie à une prise de conscience, se concrétisant dans la RSE. Si je voulais être provocant, je dirais que cela peut être un *storytelling* parmi d'autres. L'autre *storytelling* pourrait consister à dire que, parce qu'elles ont été empêtrées dans des affaires financières graves, parce que certaines compagnies pétrolières ont déclenché des pollutions massives, les entreprises ont eu l'idée de se racheter une conscience – on en revient à l'alibi qu'évoquait Pascal Canfin – et éventuellement de coloniser un domaine qui présente des potentialités pour elles...

### Olivier Kayser

Comme je le disais, je ne pense pas que de parler des « entreprises » en général veuille dire grand-chose. C'est comme si on parlait en termes aussi généraux des « nations », des « foyers » ou des « associations »... Certes, nous voyons tous les choses depuis nos points de vue personnels. En ce qui me concerne, je sais qu'en 1985, quand j'ai rejoint McKinsey à Paris, ce cabinet avait beaucoup de mal à promouvoir auprès des PDG français le fait de maximiser la valeur actionnariale. On lui répondait qu'il n'y avait pas que les actionnaires, mais aussi les employés, les syndicats, les clients, l'État. Dans ces années-là, la plupart des PDG français sortaient de l'X ou de l'Inspection des Finances. Ils avaient fait leur passage en cabinet, avaient travaillé dans l'administration, ne gagnaient pas tant d'argent que ça, même s'ils vivaient très bien, et leur espoir était qu'un jour ils deviendraient peut-être ministre de l'Économie ou de l'Industrie. Ce qui comptait pour eux en termes de satisfaction, d'objectif personnel, c'était la réputation et le respect qu'ils pouvaient avoir de la part de la classe à laquelle ils appartenaient. Ils ne se sentaient en tout cas vraiment pas au service exclusif de leurs actionnaires. Et je les ai vus changer en une dizaine d'années. Ils se sont pliés aux souhaits de l'actionnariat tels que les analystes les interprétaient, et beaucoup ont d'ailleurs nourri une amertume profonde de devoir répondre à cette injonction. L'ironie, c'est que ces gestionnaires de fonds, ces

analystes financiers qui venaient poser des questions impertinentes aux grands patrons français travaillaient essentiellement pour le compte de fonds de retraite des classes moyennes comme les fonctionnaires américains ! C'est finalement l'émergence des classes moyennes qui a suscité la création de ces intermédiaires chargés de placer leur argent. En résumé, c'est ce phénomène de démocratisation qui a conduit à la financiarisation de l'économie.

Je crois que les entreprises ont donc vraiment été, durant les années 1980, en tout cas en Europe, frappées par cette vague de financiarisation qui les a contraintes à des pratiques dont elles n'avaient pas l'habitude. Certes, pendant un moment, elles y ont peut-être cru, des gens gagnaient de plus en plus d'argent, des groupes gigantesques se constituaient... Mais du coup, cela a perturbé les systèmes de valeurs, un peu comme un aimant perturbe une boussole. Il y a eu une perte de repères et une sorte d'affolement général. Et à un moment, on a sifflé la fin de la récréation, un certain nombre de ces dirigeants s'est dit, sincèrement, qu'il fallait chercher un sens différent, revenir à des choses plus réalistes. Vous n'êtes pas du tout obligés de me croire, ni même d'être d'accord, mais j'étais bien placé pour en voir qui vivaient vraiment cette transformation.

Aujourd'hui, dans les entreprises – et Hystra travaille avec une quinzaine de grandes sociétés au niveau international –, trois grandes motivations se combinent : d'abord la réputation externe de l'entreprise et la motivation des employés en interne, deux choses à peu près indissociables ; ensuite le fait d'explorer des voies de croissance pour demain ; et enfin l'innovation, la volonté d'apprendre à faire les choses différemment.

Selon les moments, c'est l'une de ces trois motivations qui va peser plus lourd que les autres. Mais si ce n'était que la réputation qui les motivait, cela ne durerait pas. Par exemple, Total vend des lanternes solaires en Afrique, mais leur grand souci, c'est qu'on les accuse de faire de l'argent sur le dos des pauvres. S'ils avaient voulu faire ça pour s'assurer une bonne réputation, ils auraient choisi autre chose : ils auraient donné de l'argent à



Médecins du Monde, par exemple, si tant est que l'ONG l'ait accepté...

### **Boris Martin**

Puisque nous en sommes aux grandes logiques qui peuvent mobiliser les entreprises, j'ai envie d'évoquer une logique géopolitique, qui dépasse peut-être à la fois les ONG et les entreprises. Elle vient des États-Unis où l'administration fédérale a mis sur pied, et depuis longtemps, un modèle d'intégration de l'humanitaire, du développement, mais aussi des entreprises dans l'appareil diplomatique et politique américain, considérant que tous ces secteurs devaient contribuer au rayonnement et à la puissance de la diplomatie américaine. N'est-ce pas une tendance que l'on voit se dessiner en Europe et en France, comme l'ont décrit certains chercheurs, et qui ferait des uns et des autres des outils de logiques les dépassant, sans doute plus à l'avantage des entreprises que des ONG d'ailleurs. Ainsi, la stratégie humanitaire française de 2012 laisse une large place aux entreprises. De même, très récemment, un accord a été conclu entre le MAE et cinq grandes entreprises françaises pour mutualiser les moyens des uns et des autres sans que les ONG ne soient nullement mentionnées. Quant au récent rapport Faber<sup>4</sup>, on a beaucoup critiqué le fait qu'il soit rédigé par le directeur général délégué de Danone, que dans le comité de pilotage il y ait eu une forte présence des entreprises et la forte influence anglo-saxonne dans les propositions qui étaient faites. Est-ce qu'on ne doit pas craindre cette logique-là ?

4. Emmanuel Faber et Jay Naidoo, *Innover par la mobilisation des acteurs : 10 propositions pour une nouvelle approche de l'aide au développement*, [www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Synthese\\_RapportFaber\\_FR\\_bd\\_BAT\\_cle41bb71.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Synthese_RapportFaber_FR_bd_BAT_cle41bb71.pdf)

### **Pascal Canfin**

D'abord, et pour rétablir une vérité assez factuelle, le rapport était corédigé par Emmanuel Faber et Jay Naidoo, ancien ministre de Mandela et président d'une ONG qui s'appelle Gain, assez légitime sur ces questions. Ensuite, le monde anglo-saxon n'est pas le diable ! Des innovations tout à fait pertinentes y sont réalisées.

S'agissant de l'intégration de l'humanitaire dans le dispositif diplomatique français, je veillais particulièrement – lorsque j'étais en responsabilité – à ce que ce ne soit pas le cas. Maintenant que je n'y suis plus, il m'est d'autant plus difficile de porter un jugement que cela date seulement de six mois. Pour autant, je vois un frein majeur à l'intégration des ONG humanitaires dans la diplomatie française : le fait que les deux tiers des dons de la politique française – que ce soit sur la question du sida, de l'humanitaire ou de la gestion des crises – passent par des instances multilatérales comme ECHO, le Fonds mondial et d'autres. Et quand j'entends des chercheurs, mais aussi des parlementaires, demander que l'aide soit bilatérale, qu'il y ait en quelque sorte le drapeau français dessus, je m'insurge car je me suis précisément battu pendant deux ans contre cela parce que, pour moi, le multilatéralisme est précisément une des garanties de l'indépendance des opérateurs sur le terrain par rapport au pouvoir politique. Il est en effet beaucoup plus difficile d'instrumentaliser un budget que vous ne maîtrisez pas qu'un budget que vous maîtrisez. Cela ne veut pas dire que ça ne se fait pas et que d'autres acteurs ne vont pas chercher à instrumentaliser, mais cela rend la chose plus compliquée.

Je voudrais aussi revenir, cela ne vous étonnera pas, sur la question du changement climatique. C'est important d'en parler, même si on est peut-être à la marge du sujet sur le partenariat économique. Quand un rapport de la Banque mondiale affirme que la première menace sur la sécurité alimentaire – un enjeu fondamental de l'action humanitaire –, c'est le changement climatique dans un monde à +4 degrés ; quand le président Hollande dit à l'Assemblée générale des Nations unies qu'il y a aujourd'hui plus de déplacés liés aux crises climatiques qu'aux conflits militaires, on voit bien qu'on a là un impact à court terme pour la planète, mais à moyen terme pour le cœur de métier des humanitaires : leur analyse des crises, leur capacité à les anticiper et à contribuer à les résoudre. Je vous invite donc, si jamais cela n'a pas été fait, et si c'est le cas c'est formidable<sup>5</sup>, à avoir cette réflexion parce

5. Voir le dernier numéro de la revue *Humanitaire, Au défi de l'anthropocène, la nécessaire alliance des humanitaires et des environnementalistes ?*, n° 38, juillet 2014, <http://humanitaire.revues.org/2941>

qu'elle modifie la géopolitique des crises, les causes des conflits et donc leur nature, ainsi que la capacité d'anticipation, en connectant des sujets qui auparavant étaient disjoints. Je pense par exemple que les ONG pourraient avoir un rôle, y compris en partenariat avec certaines entreprises, sur tout ce qui concerne l'accès à l'énergie décentralisée en dehors des réseaux, un enjeu majeur en termes de réduction des émissions et d'adaptation.

#### **Olivier Lebel**

À mon avis, il n'y a aucun risque que les ONG françaises tombent sous la dépendance de la politique du ministère des Affaires étrangères, avec un budget de 80 millions d'euros qui transite par les ONG, soit 0,84 % de l'aide publique au développement... C'est moins que la Belgique qui est à 300 millions !

#### **Pascal Canfin**

C'est factuellement faux, puisque vous ne prenez ici que l'aide bilatérale. Or, à partir du moment où vous faites le choix politique de faire passer les deux tiers de l'aide en dons par des organismes multilatéraux, qui reversent ensuite aux ONG, le montant est bien plus important. C'est une forme de mauvaise foi tout de même...

#### **Olivier Lebel**

Le fait de passer par du multilatéral revient dans une certaine mesure, selon moi, à renoncer à une forme d'influence politique, même si, à la limite, cela convient davantage aux ONG. S'agissant de l'impact du changement climatique, c'est un sujet que nous portons à MdM, à l'image d'un programme que nous menons à Manille auprès des recycleurs de déchets électroniques du secteur informel, en partenariat précisément avec la Fondation Veolia Environnement.

#### **Boris Martin**

Creusons encore un peu le thème des logiques systémiques. Christophe Courtin, vous avez utilisé une expression intéressante en parlant de la direction dans laquelle « on nous emmène ». Est-ce qu'il y aurait une machination derrière cet intérêt du monde de l'entreprise pour l'humanitaire ?

**Christophe Courtin**

Non, bien sûr, il n'y a pas de complot derrière tout cela. Nous sommes, vous le dites, dans une logique systémique. Et je rejoins Olivier Kayser quand il parle de la relative naïveté de la part de ceux qui n'ont pas travaillé en entreprise : l'objet social des entreprises, du secteur marchand en général, est de faire du profit. Ce n'est pas un jugement de valeur, c'est une réalité qui implique une forme de réactivité et d'efficacité propre au milieu de l'entreprise : quand cela ne fonctionne pas, la sanction tombe rapidement. Paradoxalement peut-être, c'est ce modèle d'efficacité qui fascine aussi bien la fonction publique que le milieu associatif, et je pense que c'est en grande partie un leurre. Pour rebondir sur le propos précédent d'Olivier Kayser, on sait très bien que, dans l'industrie française des années 1990, les vagues de plans sociaux sont nées d'erreurs stratégiques radicales du monde de l'entreprise. Il y avait pourtant des polytechniciens à tous les étages, et cela ne les a pas empêché de faire de telles erreurs. Dès lors, aujourd'hui, le milieu de la solidarité est en droit de se demander pourquoi les entreprises viennent à lui : quel est l'intérêt des entreprises du secteur marchand, en termes d'efficacité – puisque c'est ce qui les constitue – à venir sur ce terrain ? C'est une question qui doit être posée pour sonder les intentions des entreprises, mais aussi relever les ambiguïtés des ONG. Ainsi, en préparant ce débat, je suis retombé sur un exemplaire de la Charte des principes du Forum social mondial où on lit que « les alternatives proposées au Forum social mondial s'opposent à un processus de mondialisation capitaliste commandé par les grandes entreprises multinationales ». On ne s'attendait pas à moins, mais quand on regarde mieux le petit livret contenant ce texte, on voit qu'il a été financé par... Petrobras, la grande multinationale brésilienne ! Je rappelle cette anecdote, tout de même révélatrice, pour dire que dans ce rapprochement entreprises-ONG, s'il doit se faire et le fait est qu'il est bien engagé, la discussion doit se faire sur des intérêts partagés. Pour le milieu associatif, ces intérêts sont certes sa capacité de survie financière, mais aussi sa capacité d'interpellation et son objet social qui est le changement social quand celui de l'entreprise reste, quoi qu'on en dise, de générer du profit.

### **Boris Martin**

Olivier Lebel, s'agissant de cette maîtrise du réel, comment une ONG comme Médecins du Monde, concrètement, gère ses relations avec les entreprises ? A-t-elle mis en place des processus de choix, de validation, demande-t-elle des garanties particulières ?

### **Olivier Lebel**

D'abord, nous consacrons une bonne partie de notre temps à rendre des comptes à nos donateurs, comme si nous étions une entreprise, c'est-à-dire sur la base d'un bilan financier, de bilans comptables, etc. Mais j'ai envie de dire qu'on s'en fout de la manière dont l'argent est dépensé ! Ce qui nous intéresse, cela a déjà été évoqué, c'est notre impact social. Si nous avons vraiment un bilan à rendre, ce serait bien celui permettant de mesurer notre capacité de changement social, parce que, comme le dit Christophe Courtin, c'est notre objet social. Certes, il faut faire attention à l'argent, être efficace en termes de gestion, et notre travail de comptabilité est sans doute notre première confrontation avec la réalité de l'entreprise. Mais ce qui doit nous guider, ce n'est évidemment pas le profit, mais bien notre impact social. Pour répondre très concrètement à la question sur les processus internes : oui, nous avons mis en place un certain nombre de filtres qui nous permettent de décider si nous voulons contractualiser avec une entreprise, que ce soit nous qui allions la voir ou que ce soit elle qui vienne à notre rencontre. Par exemple, je me souviens d'une entreprise pharmaceutique qui voulait nous donner 200 000 euros pour un de nos programmes ; nous avons creusé un peu et nous nous sommes aperçus que le patron de la recherche avait dit, en substance, qu'ils ne développaient pas des médicaments pour les Africains car ils ne sont pas en capacité de les payer. Autant dire que nous n'avons pas travaillé avec ces gens-là, même si cela nous a amenés à renoncer à 200 000 euros. De ce point de vue là, nous sommes complètement en phase avec les conditions qu'évoquait Pascal Canfin.

**Boris Martin**

Olivier Kayser, de leur côté, les entreprises ont-elles également des exigences quand elles s'engagent dans un partenariat avec une ONG ?

**Olivier Kayser**

Oui, bien sûr. Elles vont évidemment se demander si, dans telle ONG, des gens n'ont pas été convaincus de corruption ou auraient tiré parti de leur position pour obtenir tel ou tel avantage, ou s'il y a eu des détournements de fonds.

À l'inverse, pour réagir au propos d'Olivier Lebel, je ne suis pas sûr que le fait que ce patron de la recherche d'une entreprise ait dit une bêtise justifie de ne pas travailler avec cette entreprise : peut-être qu'une autre entreprise avec laquelle vous avez travaillé pensait bien pire ; simplement elle n'a pas eu la naïveté de le dire publiquement... Ceci étant, et au-delà même des déclarations moralement blâmables, il est évident que des entreprises peuvent mener des stratégies contraires aux intérêts de la société dans son ensemble. Les grands groupes sont régulièrement condamnés à payer des amendes qui portent sur des milliards de dollars par an, notamment dans le secteur pharmaceutique, les banques ou l'énergie. Pour autant, encore une fois, si nous sommes assis aujourd'hui sur des chaises, si nous sommes vêtus, c'est grâce aux entreprises. Il est donc difficile de rejeter comme d'admirer en bloc les entreprises, comme les ONG d'ailleurs.

L'impératif pour une ONG s'engageant dans un partenariat avec des entreprises est d'être extrêmement claire sur ses valeurs et ses objectifs, et de se demander comment elle peut utiliser une entreprise pour atteindre ses objectifs sans trahir ses valeurs. Cela demande à coup sûr une énorme acuité, beaucoup de discernement et de jugement. Mais cela peut être extrêmement fécond.

**Patrick Beauverie, membre du conseil d'administration de Médecins du Monde**

Une petite anecdote : le premier rapport moral de Médecins du Monde, rédigé par le président de l'époque, Bernard Kouchner, commençait par « Monsieur le Ministre, Monsieur le Secrétaire d'État » et se terminait

par « je remercie le PDG d'Air France ». Je crois qu'il est aussi de notre devoir de remettre les choses à leur place, de ne pas reconstruire *a posteriori* notre histoire, souvent très romancée. De fait, j'ai beaucoup apprécié l'intervention de Christophe Courtin sur la maîtrise du réel. Je pense que c'est commun aux politiques, aux financiers et aux humanitaires. Après vous avoir entendu, je me demande s'il ne faut pas sortir des modèles économiques pour aller vers un modèle socioéconomique laissant une large part à l'appréciation de l'impact social qu'évoquait Olivier Lebel.

#### **Pascal Canfin**

Si l'on doit se projeter sur l'avenir de l'humanitaire, je donnerais quelques pistes. D'abord, s'agissant des systèmes de santé. On assiste, dans un certain nombre de pays du Sud, au début d'une construction d'un système de santé qui passe par la mutualisation, des impôts, des cotisations et la constitution d'une économie plus formelle. Comment construit-on une protection sociale dans des pays comme la Chine, l'Afrique du Sud, le Nigéria, la Côte d'Ivoire ? Certes, les ONG humanitaires continueront de gérer les crises qui, malheureusement, perdureront. Mais je pense qu'une partie de votre métier, demain, se situera à la limite de l'urgence, de la reconstruction, du développement et des politiques publiques. Il s'agira pour vous de porter une expertise, y compris en bénéficiant du savoir-faire d'entreprises dont l'intérêt sera, si elles veulent vendre des médicaments par exemple, d'avoir des gens solvables pour les acheter. Cela a du sens de contribuer à construire ce système de protection sociale qui permettra, en partie, d'éviter des interventions en urgence.

Enfin, je finirai par la France où MdM a une activité assez importante, je crois, en tout cas symboliquement très forte. Je crois qu'il faut qu'on se réinterroge sur l'autonomisation des personnes dans ce contexte de chômage de masse que l'on connaît. Il nous faut sortir de la logique de la « pompe monétaire » qui consiste à augmenter les transferts sociaux au rythme des besoins, ce qui entraîne une augmentation permanente des prélèvements : cela devient le tonneau des

Danaïdes ; bientôt on n'y arrivera plus.

Je crois qu'il y a là quelque chose à inventer, qui est de l'ordre du non-monnaire, basé sur l'*empowerment*. Quand des personnes au RSA ont un modèle alimentaire qui consiste soit à se nourrir de moins en moins, soit à se fournir auprès de magasins discount en produits aux qualités nutritionnelles très discutables, ne peut-on imaginer que, par exemple, l'État et les collectivités locales mettent à leur disposition les moyens – je pense à des jardins potagers – de s'autonourrir sainement sans participer à un cercle vicieux profitant à une économie de la pauvreté ? Dans ce système collectif, on pourrait adjoindre des dispositifs d'insertion, d'économie solidaire : on ferait certes des économies en termes de dépenses publiques, mais surtout on améliorerait la qualité de vie et le sentiment de dignité des personnes, on reconstruirait du sens et on créerait du collectif sur les territoires. Je crois vraiment que, dans le contexte de crise que nous connaissons, l'*empowerment* et la protection sociale font partie des défis auxquels les ONG peuvent contribuer.

### Olivier Lebel

L'activité en France représente à peu près 20 % des programmes de Médecins du Monde. Et les urgences internationales en représentent à peu près 20 %, 80 % de notre activité à l'international étant sur le moyen-long terme et en grande partie sur l'accompagnement des politiques publiques. C'est donc bien le levier que vous évoquiez.

Sur la France, si nous ne sommes pas encore prêts à nous lancer dans le jardinage, en revanche nous sommes aussi sur l'accompagnement des politiques publiques, *via* notamment la promotion de la santé. De fait, nous sommes persuadés qu'il y a probablement un meilleur usage des comptes publics à faire autour de la promotion et de la prévention.

Quant au levier des entreprises, nous ne sommes pas du tout sur un terrain philanthropique, mais bien sur celui d'un rapport de forces. Il nous faut continuer la réflexion avec certaines entreprises, d'autant qu'avec certaines d'entre elles nous arrivons à faire bouger les choses.

Et s'agissant enfin de l'évolution globale de notre



modèle, évidemment socioéconomique comme le soulignait à juste titre Patrick Beauverie, il vise à cette autonomisation des populations. J'en reviens à mon propos de départ : le monde autour de nous évolue, et c'est très bien si les entreprises peuvent contribuer à cet objectif d'autonomisation. En revanche, si cela aboutit à une mainmise des entreprises - et même des États - sur ce que doit être l'évolution de ces populations, alors là on ne sera pas du tout d'accord et les entreprises comme les États nous trouveront en travers de leur chemin.