

# **Groupe *initiatives***

## **Enjeux et pratiques des nouvelles coalitions d'acteurs : pouvoirs publics, associations et entreprises**

Vendredi 16 janvier 2015  
Au CIEDEL, 23 Place Carnot - 69002 LYON

### **Bernard Husson<sup>1</sup> : une lecture personnalisée des débats**

Je ne prendrai le risque ni d'une synthèse ni d'une conclusion. Je ferai un retour à partir d'une écoute personnelle même si je reprendrai parfois les formulations de certains intervenants.

Il existe déjà des coalitions entre des universitaires, des institutions publiques et des opérateurs de développement (ONG professionnelles). L'origine des personnes présentes en est une illustration, même si tous partageons a priori une certaine homogénéité d'approche. Il n'en reste pas moins que si la journée d'études a montré l'intérêt de construire des coalitions, elle a aussi mis en avant la nécessité de multiples ajustements. Il ne s'agit pas de remettre en cause les histoires respectives mais de souligner que construire des coalitions nécessite une méthode de travail affinée.

La journée suggère trois axes de travail à considérer :

1. Comprendre un contexte changeant : il n'est plus celui que l'on connaissait il y a cinquante ans au moment des décolonisations et s'inscrit dans la suite des premiers constats que l'on pouvait faire il y a vingt ans déjà.
2. Des constats et des analyses à approfondir sur le monde de l'entreprise
3. Le rôle des ONG professionnelles et de celles du GI en particulier

### **1 – comprendre le contexte**

Aujourd'hui s'entremêlent "anarchie des idées et complexité des mécanismes". C'est le résultat d'une remise en cause, en raison des faits, d'analyses semi séculaires. Les fondements sur lesquels nous avons travaillé pendant des décennies sont réinterrogés :

- Le monopole des Etats comme pilote du développement est cassé,
- "L'idée de « rattrapage » s'avère être un leurre" : statistiquement, la pauvreté régresse mais les inégalités se creusent.
- Beaucoup de choses ont été tentées y compris de développer un "marché des pauvres" avec les résultats que l'on sait (ex des subprim). Ce résultat peut être un élément des négociations que l'on peut mener avec les entreprises dans la perspective de coalition les associant).
- ...

---

<sup>1</sup> Ancien membre de l'équipe CIEDEL

Sur le plan financier :

- Les collectivités du Nord sont soumises à de fortes contraintes financières.
- L'APD sous sa forme historique est terminée. Nous devons en prendre acte... mais pour rediscuter avec les pouvoirs publics nationaux sa place dans le paysage en construction.

Trois éléments sont à garder à l'esprit.

### 1.1 Des savoirs à rassembler

Il est nécessaire de rassembler ce que nous savons aujourd'hui :

1. De fortes inégalités traversent les sociétés les plus pauvres *qui sont le plus souvent moins solidaires que ce que l'on en dit* -
2. des évolutions qui font du multilatéralisme un espace bien différent de celui de 1945. Il est à reconstruire.
3. Les expériences des pays qui ont engagé un développement social (Botswana, Corée...) sont à étudier de près : quelles combinaisons d'éléments expliquent ces réussites... ?

### 1.2. Des questions que l'on ne peut pas évacuer

Certaines questions sont aujourd'hui incontournables :

1. l'échelle spatiale pertinente : nous avons des réponses au niveau local mais comment changer d'échelle ?
2. comment monter des plaidoyers nationaux pour avoir des coalitions utiles et efficaces ?
3. quelles connaissances réunir pour maîtriser des mécanismes financiers de plus en plus complexes ?

### 1.3. Des accords et des acquis

Certains points font aujourd'hui l'objet d'accords :

1. Les Etats sont indispensables, ils sont des outils de régulation essentiels.
2. Ne pas abandonner la détermination historique des ONG dans l'appui aux sociétés civiles organisées et soutenir le cas échéant leur organisation
3. Ne pas oublier le long terme et les approches qui le prennent en compte
4. Agir à partir de ses convictions en gardant à l'esprit que la confrontation ne doit pas conduire à l'exclusion.
5. Approcher les entreprises non comme des sponsors potentiels mais comme des partenaires comme on l'a fait dans les années 90 avec les collectivités locales auxquelles les ONG ne demandaient au début que de financer leurs actions.
6. Avoir le même discours avec les entreprises en leur demandant de jouer leur rôle. Dans ce cadre, les syndicats aussi bien ouvriers que patronaux doivent participer au débat (le terme syndicat n'a pas été employé au cours de cette journée).

## 2. Des constats et des analyses à approfondir sur le monde de l'entreprise

Il est nécessaire de ne pas avoir une vision trop simpliste de l'entreprise si l'on souhaite construire des coalitions.

Une entreprise ce n'est pas seulement du capital, mais également des salariés, des marchés, un approvisionnement, des financements... Il est nécessaire de les interroger sur ces autres dimensions pour travailler utilement avec elles.

Comprendre comment les entreprises travaillent avec leurs salariés, leurs fournisseurs... est un élément de négociation avec elles.

Ne pas limiter la finalité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à court terme. Elles ont aussi une lecture du long terme et de leur propre devenir. Certaines entreprises peuvent accepter de perdre de l'argent à court terme pour contrôler un marché sur le long terme et avoir pour stratégie de s'imposer comme puissance plus que maximiser un profit. Ces dimensions peuvent également faire partie de la négociation avec elles.

Il est également important de garder à l'esprit que les entreprises ne sont pas des entités homogènes :

- Ni entre elles, avec des stratégies d'entreprises très diverses
- Ni en interne : avec des groupes ou des départements aux intérêts différents et des salariés dont les options de vie sont diverses.

## 3. Rôle des ONG professionnelles et de celles du GI en particulier

Au sein de coalitions potentiellement à construire, les ONG ont un rôle à jouer dans les mécanismes de solidarité et plus largement dans l'accompagnement des dynamiques sociales. Elles peuvent aussi contribuer à faire bouger les lignes entre les différents acteurs sans se laisser imposer un positionnement. Quelques traits ressortent pour définir la posture des ONG professionnelles.

### 3.1. Négociateur et diplomate.

Les ONG professionnelles ont eu dans l'histoire la capacité de faire collaborer sur le terrain des acteurs de cultures différentes : acteurs de terrain / universités / financeurs par exemple.

Cette capacité de participer à la construction de ces coalitions, les ONG professionnelles l'ont également eu avec les collectivités locales. Il n'y a pas de raison qu'elles ne puissent pas le faire dans le cadre de coalitions entreprises / financeurs / société civile.

Elles ont une capacité à dégager des éléments communs, à partir d'organisations aux objectifs et intérêts différents pour traduire une volonté collective et accompagner des réalisations partagées.

Elles ont l'expérience et les méthodes nécessaires pour assurer ce dialogue sans oublier la présence des pouvoirs publics locaux.

Elles savent que les effets pervers qu'induisent chaque action, aussi pertinente soit-elle, sont à assumer. Même dans les cas les plus positifs, lorsque société civile et entreprise sont dans des partenariats gagnants-gagnants (voir schéma de C. Delhaye en introduction), il faut accepter que certaines composantes de l'un et de l'autre ne gagnent pas.

### 3.2. Aider les producteurs à négocier avec les entreprises.

Les contraintes imposées par les entreprises (ex : qualité des produits à leur fournir ou régularité des approvisionnements) peuvent être assumées par les ONG en inversant leur objet, à savoir améliorer les dynamiques de production locale et être une base d'argumentation pour les producteurs locaux pour négocier avec les entreprises (sur les prix, le stockage....) et échapper ainsi à l'obligation de se mettre à leur service.

### 3.3. Mesurer la complexité des impacts

Un autre objet des ONG professionnelles et d'être capables d'oser faire émerger et d'anticiper la complexité des impacts qui a été largement illustrée au cours de cette journée. Quelques exemples :

1. hommes qui se substituent aux femmes pour la commercialisation du lait lorsqu'interviennent des partenaires extérieurs
2. les politiques de taxation des produits : TVA contre Droit de douanes.
3. anticiper les métiers qui émergent en lien avec les nouveaux modes d'intervention liés aux coalitions.

### 3.4. Prendre le risque de soutenir des actions innovantes

Prendre le risque de l'innovation doit amener à un refus clair d'être financé sur les résultats.

### 3.5. Avoir une contribution forte aux méthodes de travail

Les ONG professionnelles ont un rôle de catalyseur. Elles ont une contribution majeure à la conception de méthode de travail dans des contextes d'interdépendance entre institutions (cadres de concertation...)

### 3.6. Faire passer l'idée qu'il n'y a pas de solution préalable

Les solutions se construisent au fur et à mesure que l'action se développe à condition que l'on investisse dans la réflexion, dans les compétences, dans le suivi/évaluation.

### **Au final, l'enjeu majeur pour nous est de faire cohabiter des grands systèmes différents.**

Renault va continuer à investir au Brésil et dans d'autres parties du monde... et nous ne pouvons plus penser que la solution est dans l'informel.

Nous devons agir pour que cohabitent, ce qui est inéluctable des actions et des acteurs de nature très différents, mais tous partie prenante d'un système dont chacun est une composante.

Par exemple la filière lait est composée :

- de tous petits producteurs et de très grands élevages,
- de filières courtes (du point de vue géographique et de transformation) et de filières longues,
- d'unités à faible niveau de production et d'autres beaucoup plus puissantes.

Un enjeu pour le développement est de créer un espace où entre l'informel et la production intensive, des acteurs économiques puissent s'insérer.

Ce n'est pas politiquement correct mais c'est socialement une exigence.

Les collectivités locales ont un rôle fondamental dans cette construction : mise en cohérence des interventions des différents acteurs sur leur territoire, garantes du respect des normes juridiques et techniques, lutte contre les inégalités... Les collectivités du Nord et du Sud ont à coopérer dans ce domaine pour que les collectivités du Sud, jouent pleinement leur rôle.