

Une remarquable évolution des esprits

« J'ai passé une partie de ma vie professionnelle dans l'administration, dans l'entreprise, et dans le milieu associatif, qui est devenu le principal depuis dix ans.

Pendant le Grenelle de l'environnement, j'ai piloté le Comité opérationnel « Entreprises et RSE » dans la conférence environnementale de septembre 2012, la table ronde sur la gouvernance dans le cadre de Terra Nova, un groupe de travail « société civile et démocratie ». La réflexion portait sur le rôle et les moyens d'action des associations dans la définition, la mise en œuvre et le contrôle des politiques publiques, un sujet complémentaire de celui qui nous réunit.

Dans toutes les associations auxquelles je participe aujourd'hui, **le partenariat avec le monde de l'entreprise est une pratique courante**, qui ne fait plus débat, et qui est considérée comme une **source d'enrichissement mutuel, créatrice de valeur**. L'évolution des esprits, des comportements, et des pratiques depuis dix ans est remarquable.

Pour illustrer cette affirmation, je voudrais apporter mon témoignage. En 2007, pendant le Grenelle de l'Environnement, le comité opérationnel « entreprises et RSE » a travaillé pendant trois mois, réunissant de multiples acteurs autour de la table : des ONG, des entreprises, et des fonctionnaires qui prenaient des notes, mais qui n'avaient pas grand-chose à apporter en termes d'expertise. En septembre dernier, dans le cadre de la conférence environnementale, les trois groupes d'acteurs se sont retrouvés. Mais des parlementaires ont souhaité rejoindre le groupe, signifiant leur volonté de faire de la méthode de la « gouvernance à 5 + 1 » le pilier d'une concertation environnementale renforcée (entreprises, syndicats, administration, collectivités locales, associations parlementaires).

En 5 ans, la réflexion a considérablement progressé ! En 2007, la légitimité de certains interlocuteurs faisait débat, il existait des positions d'affrontement sur certains sujets, parfois très techniques, comme le contenu du reporting RSE. Il existe encore des points d'incompréhension, voire de blocage. Mais en 2012, les mêmes acteurs sont autour de la table. Ils sont heureux de se retrouver, ils se reconnaissent. Un seul partenaire autour de la table n'est pas dans cette logique : FO, seul syndicat à penser que c'est le monopole des syndicats que de se pencher sur la question de la RSE et du développement durable.

En 2007, on attendait beaucoup de l'Etat et de la loi. En 2012, **les acteurs pensent qu'on créera une dynamique collective au travers de la concertation, des bonnes pratiques**. Il s'agit de promouvoir la *soft law* plutôt que le droit dur. Ils signent ensemble un texte pour demander que le premier Ministre préside une plateforme des acteurs publics et privés de la RSE : on mesure ainsi le chemin parcouru.

Les enjeux de la relation association-entreprise

A l'ORSE, qui réunit 80 grandes entreprises et fédérations professionnelles, les attentes des adhérents sont de deux ordres :

- Echange de bonnes pratiques
- Appui pour organiser la relation entre l'entreprise et ses parties-prenantes, en particulier les associations.

A Transparency International, envisager un partenariat avec une entreprise ne fait plus débat, comme c'était le cas en 2000.

A l'Institut Français des Administrateurs, nous avons été sollicités pour aborder la question de la *gouvernance des associations* au Forum National des Associations et Fondations. Jusqu'ici, c'était un concept qui était très connoté « entreprise », parfois négativement.

Côté associations, les enjeux que vous avez repérés sont réels. Le rapprochement est beaucoup plus assumé, et c'est de l'ordre de la nécessité.

- Les associations ont besoin de travailler avec des entreprises pour renforcer leurs ressources. Certains départements (un tiers sont en dépôt de bilan technique) ont tout simplement arrêté leur soutien financier aux associations.
- Exigence d'une gestion rigoureuse et d'une bonne gouvernance. L'à peu près artisanal n'est plus acceptable.

Côté entreprises, les enjeux sont d'ordres variés :

- Des enjeux d'image, certes,
- Les entreprises bénéficient d'apports en termes d'expertise, d'innovation et d'anticipation.
- Les associations perçoivent les signaux faibles bien avant les entreprises.

Je vous donnerai quelques exemples.

Sur la question de l'exclusion en Europe, dans tous les métiers : banques, santé, énergie, ... le marché répond à 80% de la demande. Il y a 20 % d'exclus : des individus, des ménages, des nouveaux entrepreneurs,... qui n'ont pas accès à des services de base. Dans les pays émergents, le rapport est inverse. En Afrique au sud du Sahara : accès aux moyens de paiement : 20 %, au crédit : 10%, assurance élémentaire : 5%. L'Afrique, c'est près de 1 milliard de personnes, dont 80 % n'accèdent pas aux services de base. Que faire pour élargir le marché, rendre solvable une demande potentielle ? Les grands groupes se saisissent du sujet : chez l'Oréal, un département R&D est dédié à cette adaptation des produits aux attentes et moyens de ces publics.

Autre exemple, celui d'Allianz : en Indonésie, 800 000 agriculteurs couverts par la micro assurance. Cela peut être considéré comme du social business. Mais ce sont précisément les ONG qui ont interpellé la compagnie d'assurance.

Concernant l'accès à l'eau potable : GDF Suez s'engage aux côtés d'ONG pour garantir ce droit.

Au début de ma carrière au Trésor, démarrée en 1969, le directeur donnait les directives. L'intérêt général était dévolu à l'Etat. De moins en moins de personnes sont dans cet état d'esprit. Ce n'est plus possible, la société civile, les citoyens, veulent participer aux décisions publiques.

Associations et entreprises portent en commun cette aspiration à co-construire les politiques publiques : il faut emboîter les formes classiques de la démocratie représentative et la participation des citoyens.

Il faut **cultiver la diversité et complémentarité des formes d'entrepreneuriat**. Maintenir un secteur marchand, et plus que jamais le soutenir, c'est la priorité. Mais on a aussi en France un très important secteur coopératif, mutualiste et associatif, qui pèse 15 à 20% du PIB. Il y a aussi les services publics. Il leur arrive de travailler ensemble, de manière remarquable. Les Cristalleries d'Arc ont été amenées à fermer des unités de production, et ont engagé une reconversion du site, en concertation avec salariés, associations, et pouvoirs publics, ... **En matière de dimension territoriale de la RSE, les cristalleries d'Arc sont un exemple de ce qu'on pourrait faire.**

Les limites de la RSE

La RSE agace pas mal de gens, et parfois je les comprends, c'est le petit côté incantatoire et moraliste. Personnellement, je suis issu de la gauche éthique, mendésiste : je ne condamne pas la morale. Mais comment donner de la consistance à ces concepts ? Dans le rapport Gallois sur la compétitivité, un chapitre entier est consacré au facteur humain comme accélérateur de compétitivité : on est très loin de loin de l'optimum. On sent bien que **les individus changent, et qu'en termes de mobilisation, de sens au travail, de goût de l'action collective, un mode de management et de gouvernance qui reste pyramidal est inadapté**. Nous avons des réserves encore inexploitées.

Pendant la conférence environnementale, les ONG ont demandé : « donnez-nous les moyens de jouer notre rôle de partenaires, jusqu'au niveau territorial ». Les ONG n'ont pas les moyens d'intervenir au plus près du terrain. Si l'on regarde le niveau européen et international, il y a quelques belles initiatives, des plateformes.

Par exemple, Finance Watch est partie du constat que la contre-expertise financière est trop faible. Le lobby bancaire, dans le dialogue avec les décideurs publics est en situation de monopole. Michel Barnier a fait savoir qu'il aimerait entendre d'autres sons de cloche. Finance Watch, soutenue par toutes une série d'ONG, comme Transparency ou Oxfam, a été consultée dans le cadre de la réforme bancaire.

En dehors de ces quelques initiatives, le monde associatif, sauf sur l'environnement, a beaucoup de mal à se faire entendre au niveau européen.

Ce qui est intéressant avec le Grenelle, c'est qu'on emprunte une voie, collégiale, et qu'on ne pourra plus reculer. La phase de diagnostic partagé, de concertation est essentielle. Ceci dit, sur tous les grands dossiers, on est très en retard. Par exemple : en Allemagne, deux ans de travail pour préparer la réforme bancaire. Il demeure néanmoins un sujet inexploité : comment encadrer le lobbying ?

Quelques leviers pour l'avenir

Il faut accepter que dans la période qui est devant nous, le soutien public aux associations va se réduire. Il faut faire avec, et jouer sur la légèreté, la souplesse, le bénévolat. Les associations n'auront jamais les moyens des grandes entreprises.

Pour mobiliser des moyens, il faudrait s'appuyer sur le service civique, **le mécénat de compétence**, qui permet de développer l'alternance entre les différents univers, mais aussi **la reconnaissance et la**

valorisation des parcours des responsables associatifs. Il faut réfléchir à **ouvrir les conseils d'administration** des entreprises à des responsables associatifs, et inversement.

Dans ce mouvement et cette volonté profonde de rapprochement, il demeure des précautions à prendre : une association n'est pas une entreprise. La diversité au sein des CA des associations est très importante ; mais attention à ce que les retraités du monde de l'entreprise ne soient pas majoritaires, pour éviter que les associations soient submergées par les seniors retraités des entreprises.

Par ailleurs, **le contrat est essentiel** : il faut clarifier les rôles de chacun, dire ce qu'on fait ensemble, poser des limites. Il s'agit de bien assurer l'identité et l'autonomie d'action de l'un et l'autre.

Enfin, je voudrais mettre l'accent sur les questions **de transparence, redevabilité, contrôle** : il faut pouvoir rendre compte du côté des entreprises, aux salariés, aux actionnaires ... idem du côté des associations : en direction des adhérents, des donateurs ... En dernier ressort, on doit rendre des comptes aux citoyens.

Dans le *stakeholder dialog*, je ne considère pas les partenaires associatifs comme des nains. **Leur atout principal, c'est la confiance de l'opinion publique**, mais aussi **leur expertise** : dans bien des secteurs où interviennent des associations, le niveau est remarquable. Il supporte aisément la comparaison avec l'administration, les politiques, le monde académique.

La région ou l'agglomération peuvent être le lieu de ce rapprochement. De fait, les grandes associations ont du mal à se structurer en-deçà de ce niveau. A ce titre, la réforme territoriale ne va pas du tout dans le bon sens, chacun veut garder une compétence sur tous les sujets. 50 % des collectivités locales de l'Europe sont françaises.

Le rôle du Conseil Economique Social et Environnemental est important, à condition d'élargir le collège associatif à d'autres secteurs que les environnementalistes. »■